

BEWEEGLIJK BLAUW

**EEN ONDERZOEK NAAR DE INVLOED VAN DE
DYNAMISCHE WERKOMGEVING OP DE
VERANDERBEREIDHEID VAN HET MIDDENMANAGEMENT**



Titelpagina

Titel	Beweeglijk Blauw
Ondertitel	Een onderzoek naar de invloed van de dynamische werkomgeving op de veranderbereidheid van het middenmanagement
Student	Susan de Ruijter
Studentnummer	667812
Onderwijsinstelling	Erasmus Universiteit Rotterdam
Faculteit	Erasmus School of Social and Behavioural Sciences
Opleiding	Master Bestuurskunde
Specialisatie	Management van HR en Verandering
Begeleider / Eerste lezer	Prof. Dr. Gabriele Jacobs
Tweede lezer	Dr. Nele Cannaerts
Onderzoeksorganisatie	Nationale Politie
Afdeling	Politie van Overmorgen
Organisatiebegeleider	Nienke List
Studiejaar	2023/2024
Datum	Juli 2024

Voorwoord

Het einde van zes jaar studeren is in zicht. Deze begon met de vier jaar durende hbo-opleiding Learning & Development in Organisations. Een mooie basis, al had ik snel de behoefte om mezelf nog verder te ontwikkelen en uit te dagen. Mijn oog viel op de master Management van Verandering en HR in de publieke sector en als voorbereiding hierop schreef ik mijzelf in voor de pre-master Bestuurskunde. Na het succesvol doorlopen hiervan en een eerste halfjaar theorie van de master, brak de tijd van afstuderen aan met als eindresultaat mijn thesis: 'Beweeglijk Blauw'.

Het onderzoek is uitgevoerd bij de Nationale Politie voor de Politie van Overmorgen dat onderdeel uitmaakt van de Staf Korpsleiding. Hier heb ik naast het doen van onderzoek ook mijn stage uit mogen voeren. In het team ben ik met open armen ontvangen en heb ik al snel kennis mogen opbouwen in het werkveld. Ik heb me enorm op mijn plek gevoeld en wil mijn collega's dan ook hartelijk bedanken voor de tijd, ruimte en energie die ze in mij hebben gestoken.

Ik wil graag mijn opdrachtgever vanuit de Politie van Overmorgen, Nienke List, bedanken voor de unieke kans die ik van haar heb gekregen om een dergelijk interessant onderzoek te mogen uitvoeren binnen deze mooie en bijzondere organisatie. Graag wil ik ook al mijn respondenten bedanken voor de tijd die zij hebben vrijgemaakt om met mij in gesprek te gaan en ervaringen te delen.

Daarnaast wil ik graag mijn prof. dr. Gabriele Jacobs vanuit de Erasmus Universiteit bedanken voor haar begeleiding en de verkregen feedback op mijn conceptversies. Haar inzichten en kennis van dit vak zijn van grote toegevoegde waarde geweest. Tevens wil ik mijn medestudenten bedanken voor hun feedback en positiviteit.

En *last but not least* de steun van mijn vrienden en familie, zonder hen had ik hier niet gestaan.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Susan de Ruijter

Arnhem, juli '24

Managementsamenvatting

De politieorganisatie staat voor de uitdaging om effectief te reageren op maatschappelijke veranderingen en onverwachte crises. Dit vereist een hoge mate van veranderbereidheid bij het middenmanagement, specifiek de teamchefs. Dit onderzoek richt zich op hoe een high-risk werkomgeving deze veranderbereidheid beïnvloedt. Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in de factoren die de veranderbereidheid van teamchefs beïnvloeden binnen de dynamische werkomgeving. De centrale onderzoeksvraag luidt:

“Hoe beïnvloedt een high-risk werkomgeving de veranderbereidheid van het verantwoordelijke middenmanagement?”

Voor de uitvoering van dit onderzoek zijn er kwalitatieve onderzoeksmethodes gebruikt, waaronder literatuuronderzoek, documentenanalyse, interviews en observaties. Dit leverde diepgaande inzichten op om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag.

Literatuuronderzoek wijst uit dat het middenmanagement een belangrijke rol heeft als change agent in veranderprocessen. Tevens fungeert het middenmanagement als brug tussen de strategische laag en de operatie. Waarbij in dit onderzoek specifiek is gekeken naar de high risk werkomgeving en haar karakteristieken. Vanuit de literatuur zijn onverwachte gebeurtenissen, snelle besluitvorming en aanpassingsvermogen geïdentificeerd als karakteristieken. Om verandering te laten plaatsvinden in deze specifieke werkomgeving vraagt het om een aanzienlijke mate van bereidheid tot verandering onder het middenmanagement. Aan de hand van de five key change beliefs (Armenakis et al., 1999) kunnen de onderliggende overtuigingen omtrent veranderbereidheid worden geïdentificeerd. Vanuit het literatuuronderzoek is het empirische onderzoek gestart met twee nieuwe gedachten: Is er nog een paradox te herkennen in de specifieke werkomgeving en wat is de invloed op de veranderbereidheid van het middenmanagement? En is er een relatie tussen de kenmerken van de werkomgeving en de impact die ze hebben op de veranderbereidheid, vergoten of verkleinen ze de invloed van bepaalde overtuigingen?

Uit de resultaten blijkt dat de veranderbereidheid van teamchefs wordt beïnvloed door aanpak, middelen, ruimte, tijd en begrip van maatschappelijke noodzaak. De dynamische werkomgeving, met voortdurende druk en de noodzaak om snel te reageren op onverwachte gebeurtenissen, bemoeilijkt de aandacht voor langetermijnveranderingen. Daarnaast is er specifiek gekeken naar de high risk werkomgeving en haar karakteristieken. Daarin is een dubbele paradox geïdentificeerd die betrekking heeft op continuïteit versus verandering en de waan van de dag versus lange lijn. Binnen deze paradox dient de teamchef te balanceren. De capaciteit, middelen en aanpak hebben altijd voorrang voor de continuïteit van de operatie. Dit heeft aanzienlijke invloed op de bereidheid tot het omarmen en implementeren van veranderingen die noodzakelijk zijn voor de lange termijn.

Op basis van het onderzoek zijn er een drietal aanbevelingen geschreven voor de Nationale politie. Beginnend met bewustwording omtrent veranderingen in een specifieke werkomgeving. Veranderprocessen zijn niet hetzelfde als in een standaard organisatie en het is van belang om de omgeving in acht te nemen. De tweede aanbeveling betrekking op het creëren van ruimte, tijd en middelen voor de teamchefs om hun veranderbereidheid te verhogen en veranderingen goed door te kunnen voeren. Afsluitend is de aanbeveling gegeven om een systematische en samenhangende aanpak te hanteren voor het vormgeven van veranderingen in de specifieke werkomgeving. Met het presenteren van deze aanbevelingen is het onderzoek afgerond.

Inhoudsopgave

Titelpagina.....	2
Voorwoord.....	3
Managementsamenvatting.....	4
Figuren en tabellen.....	8
Afkortingenlijst.....	9
1: Inleiding.....	10
1.1 Aanleiding.....	10
1.2 Doel- en vraagstelling.....	11
1.3 Deelvragen.....	12
1.3.1 Theoretische deelvragen.....	12
1.3.2 Empirische deelvragen.....	12
1.4 Relevantie van het onderzoek.....	12
1.4.1 Wetenschappelijke relevantie.....	12
1.4.2 Maatschappelijke relevantie.....	13
1.4.3 Bestuurskundige relevantie.....	13
1.5 Onderzoekopzet.....	13
1.6 Leeswijzer.....	14
2: Theoretisch kader.....	15
2.1 Veranderprocessen.....	15
2.1.1 Omgeving.....	15
2.2 High-risk werkomgeving.....	16
2.2.1 Onverwachte gebeurtenissen.....	17
2.2.2 Noodzaak voor snelle besluitvorming.....	17
2.2.3 Aanpassingsvermogen & omgaan met onzekerheid.....	18
2.3 Het middenmanagement.....	18
2.3.1 Middenmanagement als change agent.....	19
2.3.3 Paradoxaal leiderschap.....	20
2.4 Veranderbereidheid.....	20
2.4.1 Veranderbereidheid van change agent.....	21
2.4.1.1 Five Key Change Beliefs.....	21
2.4 Conceptueel model.....	23
3: Methodologie.....	25
3.1 Onderzoekstrategie.....	25
3.2 Onderzoeksmethode.....	25
3.2.1 Critical Incident Technique.....	27
3.3 Case.....	28
3.4 Doelgroep.....	28
3.5 Operationalisering.....	29

3.7 Kwaliteitscriteria	29
3.7.1 Validiteit	29
3.7.2 Betrouwbaarheid	30
3.7.3 Ethische kwesties	31
4: Resultaten en analyse.....	32
4.1 Resultaten	32
4.1.1 Organisatorische veranderingen	32
4.1.2 Dynamische werkomgeving	34
4.1.3 Rol van teamchef	37
4.1.3.1 Rol teamchef verandering	38
4.1.3 Veranderbereidheid van teamchef	39
4.2 Analyse.....	44
4.2.1 Veranderbereidheid van de teamchef binnen de high-risk werkomgeving.....	44
4.2.2 Een dubbele paradox	45
4.2.3 Waardering	46
4.3 Theoretisch model.....	47
5: Conclusies.....	49
5.1 Hoofdvraag.....	49
5.2 Discussie	50
5.2.1 Theoretische discussie	50
5.2.2 Methodologische discussie	51
5.3 Aanbevelingen.....	52
Bijlage 1 – Organogram	61
Bijlage 2 – Operationalisering	62
Bijlage 3 – Uitnodiging interview	65
Bijlage 4 – Respondenten	67
Bijlage 5 – Interviewhandleiding.....	68
Bijlage 6 – Symposium Diversiteit & Inclusie	69
Bijlage 7 – Codeboom	70
Bijlage 8 – Organisatorische veranderingen	72
Bijlage 9 – Infographic onderzoek	73

Figuren en tabellen

Figuur 1: Conceptueel model	23
Figuur 2: Uitwerking CIT-methode	27
Figuur 3: Five key change beliefs.....	40
Figuur 4: Theoretisch model.....	47
Figuur 5: Aanbevelingen	52
Figuur 6: Organogram Politie (Politie, z.d.-b)	61
Tabel 1: Overzicht dataverzamelingsmethodes	26
Tabel 2: Genoemde veranderingen CIT-methode.....	34

Afkortingenlijst

Afkorting	Definitie
CIT	Critical Incident Technique
DMT	District management team
KL	Korpsleiding
MT	Managementteam
NP	Nationale Politie
OE	Operationeel expert
OPCO	Operationeel coördinator
OSA	Operationeel specialist A
OSC	Operationeel specialist C
OVDP	Officier van Dienst Politie
PDC	Politiedienstencentrum
PvI	Politie voor Iedereen
PvO	Politie van Overmorgen
R&O gesprek	Resultaat- en ontwikkelingsgesprek

1: Inleiding

1.1 Aanleiding

De politie heeft de verantwoordelijkheid om haar burgers te beschermen, te begrenzen en te bekrachtigen (Politie, z.d.). Ze beschikken over unieke opsporings- en controlebevoegdheden. Het geweldsmonopolie is een van deze unieke bevoegdheden. Dit is gegeven door de staat en zorgt ervoor dat de politie geweld mag gebruiken (Verwee, 2019). De politiecontext kenmerkt zich door betrokkenheid bij onoplosbare problemen zoals maatschappelijke onrust en criminaliteit (Van Hoorn & Van Dijk, 2024). De politie is een hiërarchisch en centralistisch gestructureerde publieke organisatie, vooral sinds de oprichting van de Nationale Politie in 2013 (Ljilic et al., 2022; Noordegraaf, 2015).

Uit de brief van minister Grapperhaus aan het parlement (2020) blijkt dat maatschappelijke ontwikkelingen zoals polarisatie, globalisering en een crisis als COVID-19 een zichtbare impact hebben op de taakuitvoering van de politieorganisatie. Dit vraagt om flexibiliteit en wendbaarheid van medewerkers, terwijl de politie ook haar eigen organisatie verder ontwikkelt en te maken heeft met toenemende druk op capaciteit (Politie, 2021). In een tijd waarin organisaties worden geconfronteerd met steeds grotere en complexere uitdagingen, is het begrijpen van een high-risk werkomgeving van essentieel belang. Deze werkomgeving kenmerkt zich door onverwachte gebeurtenissen, de noodzaak voor snelle uitvoering en de onzekerheid die hierbij komt kijken (Cunha et al., 2005; Oleszkiewicz et al., 2022). Daarbij kenmerkt deze omgeving zich door een continuïteit in werkzaamheden die zichtbare invloed hebben op de veiligheid van de samenleving. De toenemende onrust in de samenleving dwingt de politie steeds vaker tot ad-hoc optreden (Van Essen, 2022). Voor teamchefs, die leiding geven aan basisteams of opsporingsteams van 80 tot 200 medewerkers, is dit een grote uitdaging (Ministerie van Justitie en Veiligheid, 2012). Zij moeten balanceren tussen de behoefte aan vernieuwing en de continuïteit van reactieve werkzaamheden, waarbij ze ook een belangrijke rol spelen in veranderprocessen (Van der Torre & Van Valkenhoef, 2017).

Het inrichtingsplan van de Nationale Politie onderstreept de belangrijke rol van leidinggevend en bij het bewerkstelligen van gedragsveranderingen (Ministerie van Justitie en Veiligheid, 2012). Zij dragen verantwoordelijkheid voor de operatie, het bevorderen van een gezamenlijke identiteit en het faciliteren van verschillende samenwerkingsverbanden. Daarmee geven zij leiding aan het veranderproces en kunnen zij hun medewerkers inspireren en motiveren om daarin mee te bewegen. Het onderzoek van Landman (2011) bevestigt dat de operationeel leidinggevend en, met name de teamchefs, fungeren als drijvende krachten achter innovatie en bijbehorende veranderingen. Voor het bereiken van succesvolle gedragsverandering is inzicht in de veranderingsbereidheid van medewerkers een vereiste (Weiner, 2009). In 70 procent van de gevallen heeft een mislukte verandering te maken met het gedrag van de medewerkers, in alle lagen van de organisatie (Cozijnsen, 2004). Volgens Robertson et al. (1993) hangt het uiteindelijke succes van het doorvoeren van veranderingen af van het vermogen en de bereidheid van individuele medewerkers om de veranderingen op te nemen in de dagelijkse werkzaamheden. Teamchefs moeten een solide implementatiestrategie en een duidelijke planning opstellen, terwijl ze snel en adequaat reageren op actuele meldingen en de gebeurtenissen van vorige dag verwerken. Dit legt zwaar beslag op hun draagkracht, wat de vraag oproept hoeveel vermogen overblijft om vooruit te kijken, nieuwe manieren van opereren door te voeren en om te anticiperen op toekomstige eisen van de politieorganisatie.

1.2 Doel- en vraagstelling

Het doel van dit onderzoek is om te begrijpen hoe factoren die kenmerkend zijn voor high-risk werkomgevingen invloed hebben op de bereidheid van het middenmanagement om veranderingen te omarmen, aan te sturen of te ondersteunen.

De vraagstelling die hieruit naar voren komt:

Hoe beïnvloedt een high-risk werkomgeving de veranderbereidheid van het verantwoordelijke middenmanagement?

1.3 Deelvragen

1.3.1 Theoretische deelvragen

- Wat beschrijft de literatuur als de belangrijkste **kenmerken van een high-risk werkomgeving?**
- Wat is volgens de literatuur **de rol van het middenmanagement in veranderprocessen?**
- Welke modellen en theorieën worden in de literatuur aangereikt met betrekking tot **veranderbereidheid van het middenmanagement als change agent?**

1.3.2 Empirische deelvragen

- Hoe kenmerkt een high-risk werkomgeving zich voor een teamchef?
- Hoe wordt de rol van teamchef ervaren binnen de specifieke werkomgeving?
- Welke factoren hebben invloed op de veranderbereidheid van de teamchef?

1.4 Relevantie van het onderzoek

1.4.1 Wetenschappelijke relevantie

Er is al veel onderzoek gedaan naar veranderbereidheid binnen organisaties. Mathur et al. (2023) noemen demografische factoren, organisatiecultuur en ondersteuning, individuele houdingen en voorkeuren, sociale factoren, mindset van medewerkers en situationele factoren als hoofdthema's omtrent veranderbereidheid. Rafferty et al. (2013) identificeren persoonlijke kenmerken en cognitieve overtuigingen over verandering als belangrijke factoren voor veranderbereidheid van medewerkers.

Er is beperkte literatuur over veranderbereidheid binnen een high-risk werkomgeving. Enkele studies over veranderbereidheid in zorgomgevingen, zoals het onderzoek van Gabutti et al. (2023), bieden een raamwerk voor ziekenhuismanagers die veranderingen moeten implementeren. Sharma et al. (2018) geven inzicht in factoren die invloed hebben op de veranderbereidheid van ziekenhuizen voor acute zorg, zoals personeelsbetrokkenheid, middelenbeschikbaarheid en leiderschapssteun. Belangrijk uit hun onderzoek is het belang van het beoordelen van

veranderingsbereidheid voordat veranderingen worden geïmplementeerd. Dit benadrukt het belang van het in kaart brengen van de veranderbereidheid onder de teamchefs.

1.4.2 Maatschappelijke relevantie

De politie neemt een prominente rol in beslag in de Nederlandse samenleving (Van Hoorn, 2011). Dit onderzoek heeft een belangrijke maatschappelijke relevantie, omdat het het effectief kunnen doorvoeren van veranderingen binnen de politieorganisatie van groot belang is om te kunnen voldoen aan de dynamische behoeften en verwachtingen van de samenleving (Terpstra & Trommel, 2009). Daarnaast moet de politie constant paraat zijn en haar kernactiviteiten blijven uitvoeren zonder enige verstoring (Ministerie van Justitie en Veiligheid, 2021). Het vermogen om deze balans te bewaren heeft directe gevolgen voor de veiligheid en het vertrouwen van de burgers in de politie.

1.4.3 Bestuurskundige relevantie

Wetenschappelijk onderzoek binnen de Bestuurskunde richt zich op de werking en functioneren van het openbaar bestuur (Van Thiel, 2015). Het onderzoek richt zich specifiek op de Nationale Politie en vult een lacune in de literatuur door veranderbereidheid te bestuderen in de werkomgeving van teamchefs. Deze uitkomsten kunnen helpen bij de veranderopgave en implementatie van beleidsveranderingen en organisatieontwikkeling, waarbij rekening is gehouden met de werkomgeving. Dit kan waardevolle inzichten opleveren die niet alleen relevant zijn voor de politieorganisatie, maar ook breder toepasbaar zijn in vergelijkbare publieke instellingen, zoals ziekenhuizen, brandweer en het Ministerie van Defensie, waar continuïteit en verandering ook van belang zijn. Binnen deze organisaties is ook een belangrijke rol in veranderprocessen weggelegd voor het middenmanagement (Vrakking & Cozijnsen, 1990).

1.5 Onderzoeksopzet

Het onderzoek vindt plaats binnen de Nationale Politie. Voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen worden kwalitatieve onderzoeksmethoden toegepast. Deze

methoden omvatten observaties, documentenanalyse en 26 semigestructureerde interviews. Tijdens de interviews wordt de Critical Incident Technique methode (CIT) toegepast, waarmee ingezoomd kan worden op de gedragsfactoren van de respondenten. Voorafgaand aan de dataverzameling is uitgebreid literatuuronderzoek verricht om de theoretische kaders en bestaande kennis binnen dit onderzoeksgebied in kaart te brengen.

1.6 Leeswijzer

Hoofdstuk 1 beschrijft de aanleiding en opzet van de hoofd- en deelvragen. Ook worden hier de theoretische, maatschappelijke en bestuurlijke relevantie besproken. Hoofdstuk 2 behandelt de belangrijkste theoretische concepten: veranderprocessen, high-risk werkomgeving, middenmanagement en veranderbereidheid. Hoofdstuk 3 licht de onderzoeksmethode toe, gebaseerd op kwalitatieve methodes. In hoofdstuk 4 worden de onderzoeksresultaten en analyse besproken. Hoofdstuk 5 presenteert de conclusies en aanbevelingen van het onderzoek.

2: Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden de concepten geïntroduceerd die de kern vormen in dit onderzoek. Allereerst wordt stilgestaan bij veranderprocessen in een high-risk werkomgeving. Gevolgd door het middenmanagement en haar veranderbereidheid. Deze concepten worden gepresenteerd vanuit een algemeen kader met specifieke aandacht voor de publieke sector. Tot slot wordt het conceptuele model beschreven.

2.1 Veranderprocessen

Het is noodzakelijk voor organisaties om zich snel te kunnen aanpassen aan de dynamische veranderingen in hun omgeving om zo te kunnen overleven en te blijven groeien (Nijssen, 2012). Dit vraagt van organisaties om structurele, strategische en operationele veranderingen te kunnen implementeren (Robertson & Seneviratne, 1995). Een veranderproces heeft betrekking op het geheel en de onderlinge samenhang van ondernomen acties om de verandering te implementeren. Barnett en Carroll (1995) beschrijven dit begrip als de wijze waarop de verandering zich voltrekt, inclusief bijvoorbeeld de inzet van activiteiten, besluitvormingsprocessen en communicatiesystemen. In de literatuur is een duidelijk verschil tussen geplande en ongeplande verandering. Een geplande verandering verloopt lineair en wordt top-down in de organisatie gestuurd (Zeeman, 2016). Ongeplande verandering maakt gebruik van de spontaniteit en aanwezige bewegelijkheid binnen organisaties (Remmerswaal, 2015). Een ander belangrijk aspect is de omgeving waar het veranderproces zich afspeelt. Dit is ook te herleiden vanuit het model van Burke (2017). Waarbij de verandering afkomstig is van een externe prikkel.

2.1.1 Omgeving

De context gaat over de omgeving waarin de medewerkers werken en de verandering plaatsvindt. Holt et al. (2007) maken onderscheid tussen de interne en de externe omgeving. Hierbij gaat de interne omgeving over zaken die zich afspelen binnen de organisatie. De externe omgeving focust op perspectieven daarbuiten.

Burke (2017) benadrukt dat de omgeving waarin een organisatie opereert niet over het hoofd mag worden gezien. De externe omgeving verandert sneller dan

organisaties dat zelf doen en kunnen. Het wordt beschouwd als een cruciale factor die zowel de noodzaak als de richting van organisatieverandering beïnvloedt. Het is daarom van belang voor organisaties om zich aan te passen aan de veranderingen in hun omgeving om relevant en effectief te blijven (Jacobs et al., 2013). Vanuit de literatuur is dus duidelijk dat de omgeving een belangrijk onderdeel is in veranderprocessen. De vraag is echter: hoe kenmerkt een specifieke omgeving zich waar snelle besluiten, risico's en continuïteit een gegeven zijn?

2.2 High-risk werkomgeving

Een specifieke werkomgeving brengt verschillende kenmerken met zich mee. In het veiligheidsdomein wordt verwacht dat klassieke aansturingstaken uitgevoerd worden. Deze aansturingstaken hebben direct invloed op de veiligheid van de samenleving (Bruggeman, 2013). Ook dienen de ontwikkelingen tijdig gesignaleerd te worden om zo de veiligheid te waarborgen (Van Dijk et al., 2015). Bij organisaties die zich in een high-riskomgeving bevinden, ontstaat vaak spanning tussen de behoefte aan vernieuwing. Dit wordt gedreven door veranderingen in de buitenwereld en de noodzaak om de bestaande activiteiten te behouden en te optimaliseren.

Bechky en Okhuysen (2011) hebben voor hun onderzoek een SWAT-team en een filmproductieploeg als casestudies gebruikt over het omgaan met onverwachte gebeurtenissen in de werkcontext. De risicovolle omgeving van een SWAT-team heeft verschillende unieke kenmerken, waarvan er vier in het onderzoek worden beschreven. Deze omvatten op de eerste plaats de druk voor een snelle uitvoering, cruciaal om de veiligheid van zowel agenten als omstanders te garanderen. Daarnaast vraagt de voortdurende onzekerheid door interne en externe factoren om snelle besluitvorming en actie in verschillende situaties. Een ander belangrijk kenmerk dat wordt benadrukt is de continuïteit van het team. Tot slot wordt een continue werkstroom beschreven met korte tussenpozen van minuten of uren vol intense spanning, onzekerheid en gevaar.

Naast het omgaan met de hierboven omschreven operationele context worden ze ook geconfronteerd met de complexiteit van het zich moeten aanpassen aan veranderende marktvragen, nieuwe technologie en maatschappelijke

problematieken. Minder gerelateerd aan korte termijn spanning, maar wel van groot belang voor de lange termijn continuïteit van de organisatie. Omgaan met deze complexiteit vraagt voortdurende aanpassing van werkzaamheden op operationeel en tactisch niveau, waarbij soms uitdagende beslissingen genomen moeten worden (Cook et al., 2000). Hierbij is dus verschil te zien tussen de dagelijkse operationele taken en de strategische plannen. De complexiteit van de systemen zorgt tevens voor dat niet alle gebeurtenissen en uitkomsten te voorspellen zijn. Dit zorgt in veel situaties voor ambiguïteit en onzekerheid. Veiligheid en continuïteit staat immers voorop. Mensen en managers moeten daardoor hun werkzaamheden voortdurend aanpassen aan de veranderende omgeving (Rankin, 2017).

2.2.1 Onverwachte gebeurtenissen

In de organisatorische context vinden onverwachte gebeurtenissen, veranderingen of ontwikkelingen plaats die invloed hebben op de organisatie en haar activiteiten. Verrassingen kunnen zowel interne als externe bronnen hebben (Cunha et al., 2005). Deze gebeurtenissen kunnen verstoringen veroorzaken in de normale gang van zaken binnen de organisatie, waardoor de impact op de organisatie aanzienlijk kan zijn. Het vermogen van de organisatie om zich aan te passen aan deze verrassende gebeurtenissen, bekend als aanpassingsvermogen, wordt dan cruciaal (Brassey et al., 2022). Het is belangrijk om op te merken dat onverwachte gebeurtenissen organisaties dwingen om zich aan te passen en te innoveren. Waarbij in het veiligheidsdomein geregeld ad hoc gereageerd moet worden, maar waarbij er ook diverse problematieken opspelen (Terpstra & Trommel, 2009).

2.2.2 Noodzaak voor snelle besluitvorming

De onwetendheid van de gebeurtenissen vraagt om snelle besluitvorming en uitvoering zodat de effecten worden geminimaliseerd. Dit vraagt ook het nodige van de medewerkers en leidinggevenden (Walumbwa et al., 2014). In het tijdperk van de professionalisering van de politie is een snellere reactie voor dienstverlening belangrijker geworden (Sheehan & Cordner, 1979). Er is geprobeerd om de reactietijd te verkorten om criminaliteit te beheersen, af te schrikken en daarmee ook te voldoen aan de verwachtingen van de burgers (Eck & Rosenbaum, 1994). Besluitvorming is het proces van het kiezen van een actie die het meest geschikt is

om met de betreffende situatie om te gaan (Hastie, 2001). Waarbij Klein (1993) aanhaalt dat door het hoge expertiseniveau besluiten genomen kunnen worden op basis van vertrouwen door ervaringen uit het verleden.

2.2.3 Aanpassingsvermogen & omgaan met onzekerheid

Het vermogen om adequaat te reageren op nieuwe of onzekere situaties, bekend als aanpassingsvermogen, wordt beschouwd als een kenmerk. Dit is onderstreept door verschillende onderzoekers, met studies over werkprestaties op diverse militaire en federale werkplekken (Pulakos et al., 2000). Aanpassingsvermogen omvat de cognitieve, gedragsmatige en emotionele aanpassingen die individuen helpen om effectief te reageren op de eisen van nieuwe en onzekere situaties (Oleszkiewicz et al., 2022). Daarnaast vindt de onzekerheid plaats in een omgeving met gevaar en dreiging. Dit voegt een extra dimensie toe aan het omgaan met onzekerheid.

De high-risk werkomgeving heeft anderen kenmerken dan een “gewone” werkomgeving en dat roept de vraag op of mensen in deze omgeving andere veranderbereidheid hebben. Hoewel er geen consensus bestaat over de definitie van een dergelijke omgeving, blijkt uit onderzoek dat het wordt gekenmerkt door de spanning tussen vernieuwing en behoud van bestaande activiteiten. Deze organisaties staan voor uitdagingen zoals onverwachte gebeurtenissen, noodzaak voor snelle besluitvorming, aanpassingsvermogen en het omgaan met onzekerheid. Het vermogen om flexibel te reageren en te innoveren wordt cruciaal, zowel voor individuen als voor de organisatie als geheel. In deze dynamiek speelt het middenmanagement een essentiële rol als brug tussen operationele uitvoering en strategische aanpassing (Van der Torre & Van Valkenhoef, 2017).

2.3 Het middenmanagement

Managers van publieke organisaties moeten losse inzichten samenvoegen en in de praktijk brengen (Noordegraaf, 2015). Huy (2001) beschrijft een middenmanager als iemand die opereert en de verbinding is tussen het topmanagement en de uitvoerenden. Managers in het middenmanagement verschillen in mogelijkheden en niveau, maar hebben vergelijkbare uitdagingen (Brinkmann et al., 1991).

De Rooij en Vink (2009) benadrukken dat het middenmanagement cruciaal is in het vertalen van beleid naar actie op de werkvloer. Brinkmann et al. (1991) ondersteunen deze visie. Gastelaars (2009) wijst op de tegenstrijdigheden waarmee middenmanagers te maken krijgen, zoals het managen van hun eigen terrein en omgaan met tegenstrijdige claims en waardesystemen. Ze hebben ook te maken met persoonlijke en emotionele verwachtingen. Watson en Harris (1999) noemen dit dual control: middenmanagers moeten zichzelf en anderen effectief managen op persoonlijk en emotioneel niveau. Huy (2002) stelt dat *"om operationele continuïteit te handhaven in een context van radicale verandering, de emoties van de ontvangers zorgvuldig gemanaged moeten worden"*. Dit onderstreept de belangrijke rol van het middenmanagement in veranderingsprocessen.

2.3.1 Middenmanagement als change agent

Het middenmanagement vertaalt beleid naar concrete acties en speelt een belangrijke rol in veranderprocessen (Huy, 2002; Wooldridge et al., 2008). Een term die in de wetenschappelijke literatuur benoemd wordt voor functionarissen die veranderingen leiden en begeleiden, is die van 'change agent'.

Een algemene definitie van change agent is gegeven door Beckhard (1969, p. 101): *"mensen binnen of buiten de organisatie die technische, specialistische of adviserende hulp aanbieden bij het managen van veranderingsinspanning"*. Hutton (1994) definieert een change agent als iemand die een rol inneemt om het topmanagement te helpen bij het tot stand brengen van een doelgerichte transformatie van de organisatie. Een meer recente toevoeging aan de rol van een change agent komt van Cawsey et al. (2012): de rol van een change agent is essentieel voor het gehele veranderingsproces, van de diagnose tot aan de implementatie. De belangrijkste overeenkomsten zijn dat het primaire doel van de change agent is om de organisatie te ondersteunen in haar veranderprocessen.

Het middenmanagement heeft dus een belangrijke rol in het veranderproces en in de werkomgeving. Ze moeten operationele continuïteit waarborgen en omgaan met de emoties van medewerkers, die hun perceptie van verandering signaleren (Huy, 2002). Tegelijkertijd moeten ze strategische veranderopgaven uitvoeren, met een

focus op de lange termijn (Kuruppu et al., 2024). Dit verschil tussen continuïteit en langetermijnfocus vormt de paradox van verandering versus continuïteit, wat Huy (2002) beschrijft. Het middenmanagement moet deze tegenstrijdigheden combineren, een fenomeen bekend als paradoxaal leiderschap.

2.3.3 Paradoxaal leiderschap

Xiong et al. (2022) noemen paradoxaal leiderschap het vermogen om van een 'of/of' benadering naar een 'en/en' benadering te gaan bij het oplossen van complexe problemen. Middenmanagers moeten tegenwoordig opereren in een onzekere en complexe omgeving, waarin zij steeds vaker worden geconfronteerd met een scala aan paradoxen (Jooss et al., 2023; Keller & Sadler-Smith, 2019). De paradox die in dit onderzoek centraal staat, zoals benoemd door Huy (2002), is verandering versus continuïteit. Enerzijds is het middenmanagement belast met de operationele stabiliteit, wat inhoudt dat zij moeten omgaan met onverwachte gebeurtenissen en onzekerheid. Anderzijds worden zij geconfronteerd met de noodzaak tot verandering, innovatie en aanpassingen aan de omgeving. Deze paradoxale situatie speelt in het algemeen bij veranderingsvereisten, maar is extra uitdagend in een high-risk werkomgeving. In deze context is het vermogen van de middenmanager om open te staan voor verandering en deze actief te ondersteunen essentieel voor het succesvol navigeren door een complexe en dynamische werkomgeving (Gastelaars, 2009).

2.4 Veranderbereidheid

Veranderbereidheid kent verschillende interpretaties en definities. Volgens de beschrijving van Armenakis et al. (1993) verwijst het naar de intenties, gevoelens en overtuigingen van medewerkers ten opzichte van veranderingen, als wel naar de organisatorische capaciteit om deze veranderingen te implementeren. Holt et al. (2007) voegen hieraan toe dat veranderbereidheid wordt beïnvloed door de inhoud, het proces, de context en de kenmerken van het individu dat betrokken is bij het veranderingsproces. Kenmerkend aan de hierboven genoemde definities is dat er expliciet aandacht wordt besteed aan het individu. Mahendrati en Mangundjaya (2020) doen dit ook en zien de individuele veranderbereidheid als een cruciaal element voor succesvolle organisatorische verandering. Dit omdat eerst individuele verandering moet zijn voordat een organisatorische verandering kan plaatsvinden.

Voor dit onderzoek verwijst veranderbereidheid naar de intenties, gevoelens en overtuigingen van medewerkers ten opzichte van veranderingen gebaseerd op de definitie van Armenakis et al. (1993).

2.4.1 Veranderbereidheid van change agent

Zoals benadrukt speelt de change agent een belangrijke rol. Ford et al. (2008) benoemen dat in de huidige literatuur vanuit wordt gegaan dat change agents het juiste doen en dat het niet succesvol doorvoeren aan de veranderontvangers ligt. Dent en Goldberg (1999) voegen hier echter aan toe dat het niet klopt om de weerstand tegen verandering volledig bij de ontvangers te leggen. De change agents spelen zelf een grote rol in het creëren van weerstand door eigen fouten en gedrag. Hierbij voegen Ford et al. (2008) ook aan toe dat arrogantie en het niet herstellen van vertrouwen een bijdrage leveren aan weerstand tegen verandering. Armenakis en Harris (2002) benoemen dat organisatiecultuur, communicatie, individuele kenmerken en leiderschapsondersteuning bepalende elementen zijn voor de veranderbereidheid van change agents zelf. Des te belangrijker om specifiek in te zoomen op de veranderbereidheid van de change agents.

Daarnaast spelen persoonlijke overtuigingen die ten grondslag liggen aan de veranderbereidheid een rol. Armenakis et al. (1993) benoemen vijf kernovertuigingen: discrepantie, geschiktheid, werkzaamheid, steun van bovenaf en persoonlijke bruikbaarheid die de mate van veranderbereidheid beïnvloeden. Ze worden ook wel de *five key change beliefs* genoemd en vormen het uitgangspunt voor dit onderzoek.

2.4.1.1 Five Key Change Beliefs

Armenakis et al. (1993) hebben gedurende de jaren verschillende factoren geïdentificeerd die veranderbereidheid conceptualiseren. Een van de uitkomsten hiervan is het readinessmodel (Armenakis & Harris, 2009). In dit model wordt invulling gegeven aan aspecten die van invloed zijn op de individuele veranderbereidheid. De basis van dit model ligt besloten in de *five key change beliefs*.

Overtuiging 1: Discrepantie

De eerste overtuiging heeft betrekking op de noodzakelijkheid van de verandering. De ontvanger moet hiervan overtuigd zijn om de verandering te ondersteunen (Armenakis & Harris, 2002). Er moet een *sense of urgency* zijn. Veranderaars die verandering als noodzakelijk zien voor het voortbestaan en groei van de organisatie zullen eerder bereid zijn om zich hiervoor in te zetten.

Overtuiging 2: Geschiktheid

De overtuiging van geschiktheid hangt nauw samen met discrepantie. Wanneer men ervan overtuigd is dat de verandering noodzakelijk is, rijst de vraag of de gekozen aanpak juist is. De ontvanger moet de verandering nuttig vinden. Hierin is het voor de veranderaar ook belangrijk om de resultaten van de verandering te zien.

Overtuiging 3: Werkzaamheid

Werkzaamheid verwijst naar het geloof dat de verandering met succes kan worden geïmplementeerd door de veranderingsontvanger en de organisatie. Ook het beschikken over de juiste vaardigheden om de verandering daadwerkelijk uit te voeren (Armenakis & Harris, 2009). Als veranderaars vertrouwen hebben in de organisatie om veranderingen succesvol door te voeren, zullen ze meer geneigd zijn om zich actief in te zetten voor deze veranderingen. Hierbij is de vierde overtuiging ook een belangrijke component.

Overtuiging 4: Steun van bovenaf

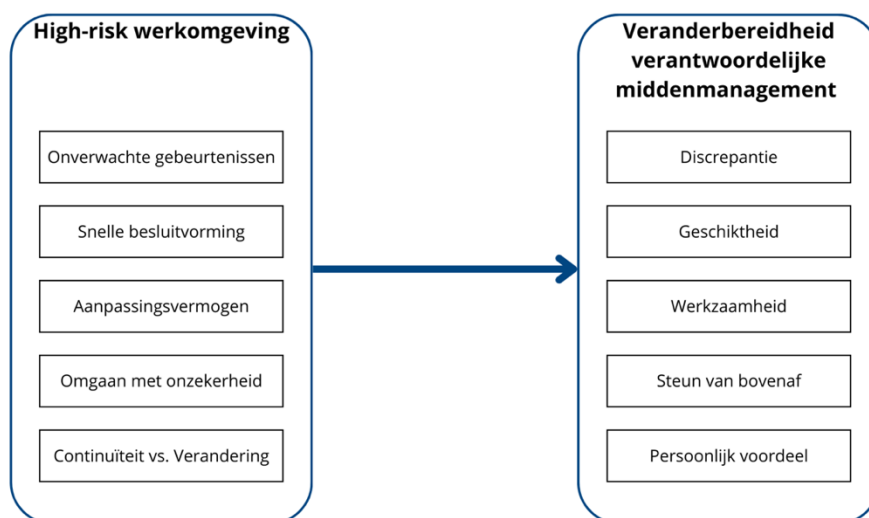
Deze basisovertuiging richt zich op de steun die medewerkers ervaren van bovenaf en of leiders zich inzetten voor de verandering. Hoe meer betrokkenheid en steun wordt getoond van leiders en managers, hoe positiever werknemers zullen zijn (Armenakis et al., 1999).

Overtuiging 5: Persoonlijke bruikbaarheid

Persoonlijke bruikbaarheid verwijst naar de overtuiging dat een verandering persoonlijke voordelen zal opleveren; deze kunnen intrinsiek of extrinsiek van aard zijn. Veel medewerkers zullen op zoek gaan naar de "*what's in it for me?*". Als hun eigenbelang in gevaar komt, is de kans groot dat ze zich tegen de verandering zullen verzetten (Armenakis et al., 1999).

Volgens Armenakis et al. (1999) wordt het veranderingsproces beschouwd als een geleidelijk proces, waarbij de kern bestaat uit de stappen van gereedheid, adoptie en institutionalisering. Bernerth (2004) heeft specifiek onderzoek verricht met betrekking tot de vijf essentiële overtuigingen, en in zijn conclusie benadrukt hij dat leiders in organisaties uiteindelijk een strategische keuze moeten maken over de wijze waarop ze het verloop van het proces willen beïnvloeden. Deze keuze behelst ofwel het proactief nemen van maatregelen vóór de implementatie van verandering om de kans op succes te vergroten, dan wel het ondernemen van stappen zodra er weerstand ontstaat. Het is echter op te merken dat er geen aandacht is voor de complexiteit van de verandering en daarmee ook geen focus op proces en externe controle. Dit is wel een noodzakelijke toevoeging die in dit onderzoek prominent naar voren komt door de high-risk werkomgeving op te nemen.

2.4 Conceptueel model



Figuur 1: Conceptueel model

Het bovenstaande model illustreert de relatie tussen een high-risk werkomgeving, met onverwachte gebeurtenissen, snelle besluitvorming, aanpassingsvermogen, omgaan met onzekerheid, continuïteit vs. verandering en de veranderbereidheid van

het verantwoordelijke middenmanagement. Er zijn volgens het model van Armenakis vijf overtuigingen die een rol spelen in de veranderbereidheid van het middenmanagement.

Twee nieuwe gedachten die voortkomen uit het conceptuele model zijn:

1. Zijn er nog meer paradoxen te ontdekken in de high-risk werkomgeving in relatie tot veranderingen?
2. Is er een relatie tussen de kenmerken van de high-risk werkomgeving en de impact die ze hebben op de overtuigingen omtrent veranderingen van het middenmanagement? Vergroten of verkleinen ze de invloed van bepaalde overtuigingen, waardoor er een bepaalde ranking zou kunnen ontstaan?

Door meer inzicht te krijgen in de overtuigingen en welke factoren invloed hebben op de veranderbereidheid kan een bijdrage geleverd worden aan het effectief omgaan met veranderingen in de werkomgeving.

3: Methodologie

In dit hoofdstuk wordt op methodologische wijze uitgelegd hoe het onderzoek is opgezet en uitgevoerd om antwoord te geven op de onderzoeksvraag. Wanneer de onderzoeksmethodologie aansluit bij het doel, de doelstellingen en de geformuleerde vragen van het onderzoek, vergroot dit de geloofwaardigheid van het onderzoek (Bell, 2010).

3.1 Onderzoekstrategie

Dit onderzoek heeft tot doel om inzicht te verwerven in hoe de werkomgeving het middenmanagement beïnvloedt in hun bereidheid tot verandering. De onderzoeksvraag die leidend is: *Hoe beïnvloedt een high-risk werkomgeving de veranderbereidheid van het verantwoordelijke middenmanagement?*

Om deze vraag te beantwoorden wordt zowel inductief als deductief te werk gegaan. Het deductieve aspect wordt duidelijk door het verzamelen van relevante theorieën die als basis hebben gediend voor het opgestelde theoretisch kader. Dit kader wordt vervolgens toegepast in een empirische analyse. Het inductieve karakter komt terug in de flexibiliteit om tijdens het onderzoek nieuwe concepten te identificeren en te integreren. Kijkend naar de opgestelde onderzoeksvraag wordt een sociaal-constructivistische benadering aangenomen. Hierbij ligt de focus op de percepties van medewerkers (Creswell, 2013). Deze percepties zijn subjectief en worden gevormd door zowel de interpretatie van de respondenten als die van de onderzoeker zelf. Het is van belang op te merken dat beide partijen vatbaar kunnen zijn voor vooroordelen (Rubin & Rubin, 2005). In het kader van de veranderbereidheid van het middenmanagement is de perceptie van de werkomgeving relevant, omdat deze perceptie van invloed is op hun gedrag en dus ook op de veranderbereidheid.

3.2 Onderzoeksmethode

Om aan te sluiten bij de gekozen strategie worden verschillende kwalitatieve onderzoeksmethoden toegepast: documentenanalyse, observatie en 26 semigestructureerde interviews. Allereerst wordt een documentenanalyse uitgevoerd,

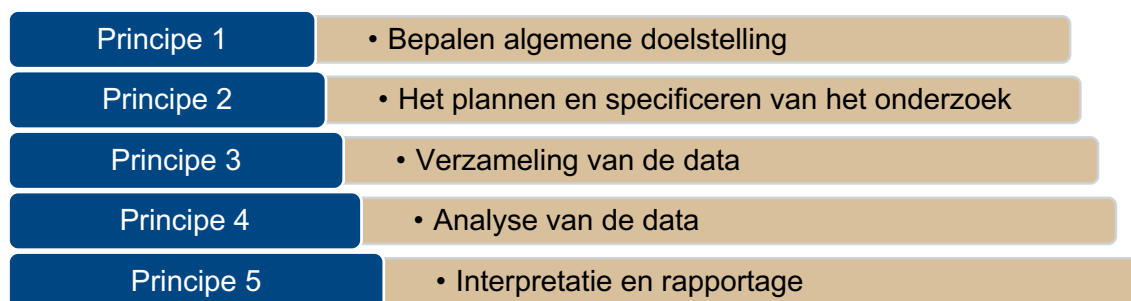
ook wel bekend als desk research, zoals beschreven door Van Thiel (2021). Door bestaand materiaal zoals beleidsdocumenten en rapporten te analyseren, wordt getracht om relevante informatie te verzamelen ter ondersteuning van de interviews. Daarnaast wordt er participatieve observatie door de onderzoeker uitgevoerd, met name gericht op de stage die is gelopen bij de Nationale Politie. Hierbij worden gesprekken gevoerd en actief deelgenomen om informatie te verzamelen over veranderprocessen, veranderbereidheid en de rol van teamchefs in de organisatie. Als laatste worden 26 semigestructureerde interviews afgenomen. Deze keuze wordt onderbouwd door de bevindingen van Qu en Dumay (2011), die aantonen dat semigestructureerde interviews geschikt zijn voor het identificeren van verschillende aspecten van menselijk gedrag. Deze methode omvat sleutelvragen die de verschillende onderwerpen definiëren die tijdens het interview zullen worden onderzocht. Hierdoor ontstaat er flexibiliteit voor de onderzoeker om de deelnemers aan te moedigen om hun gevoelens en gedachten te uiten (Galily, 2021; Gill, 2020). Om specifiek in te zoomen op gedragsfactoren wordt de CIT-methode toegepast tijdens de semigestructureerde interviews. De combinatie van deze methoden resulteert in triangulatie, waarbij verschillende typen data en onderzoeksstrategieën worden gecombineerd (Farquhar & Michels, 2015). Dit draagt bij aan verhoging van betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek, aangezien de bevindingen vanuit verschillende invalshoeken worden benaderd. Hieronder een overzicht van de toegepaste dataverzamelmethode in relatie tot de empirische deelvragen.

Empirische deelvraag	Onderzoeksmethode
Hoe kenmerkt een high-risk werkomgeving zich voor een teamchef?	Interviews
	Documentenonderzoek
	Observatie
Hoe wordt de rol van teamchef ervaren binnen de specifieke werkomgeving?	Interviews
	Documentenonderzoek
	Observatie
Welke factoren hebben invloed op de veranderbereidheid van de teamchef?	Interviews
	Literatuuronderzoek

Tabel 1: Overzicht dataverzamelmethode

3.2.1 Critical Incident Technique

De CIT is een kwalitatieve onderzoeksmethode die zich richt op het identificeren van belangrijke gebeurtenissen die zowel positieve als negatieve bijdragen leveren aan de uitvoering van activiteiten (Flanagan, 1954). Fountain (1999) benadrukt dat de methode een waardevol instrument is voor onderzoeken die zich richten op kritieke gedragsfactoren binnen uitdagende posities, functies en activiteiten, met name in de publieke sector. De CIT-methode is niet gebonden aan een vastgestelde set regels, maar moet worden beschouwd als een reeks principes die moeten worden toegepast in de praktijk. In het onderstaande figuur worden de vijf principes van de CIT weergegeven.



Figuur 2: Uitwerking CIT-methode

Hieronder is de vertaling van de principes naar het onderzoek gemaakt, waarbij het onderzoek van Higgs en Rowland (2011) als uitgangspunt wordt gebruikt. Hierbij werden leiders gevraagd om zich een verandering te herinneren en hun rol daarin te benoemen. De CIT-methode biedt de mogelijkheid om voor elk 'incident' specifieke gedragsvoorbeelden te verkrijgen. De formulering van de algemene doelstelling is beschreven in de inleiding van het onderzoek. Voor het tweede principe, het plannen en specificeren van het onderzoek, wordt benadrukt dat de uitvoering op een gestandaardiseerde wijze moet plaatsvinden. Dit wordt gerealiseerd door het toepassen van een operationaliseringsschema, zie bijlage 2, en een interviewhandleiding, zie bijlage 5. Het bijhouden van een logboek draagt bij aan consistentie in de uitvoering van het onderzoek. Wat betreft het verzamelen van data, kan het derde principe gekozen worden voor directe observatie of interviews. Semigestructureerde interviews past het beste bij de onderzoeksvraag, omdat de mogelijkheid is om dieper in te gaan op specifieke onderwerpen (Van Thiel, 2021). De principes 4 en 5 worden toegelicht in hoofdstuk 3.6 Data-analyse.

3.3 Case

Het onderzoek vindt plaats binnen de Nationale Politie. Gedurende zeven maanden is actief meegedraaid in de organisatie en is er relevante informatie verzameld. De onderzoeker valt onder de Staf Korpsleiding, die zich aan de top van de organisatie bevindt (zie bijlage 1). Dit kan nuttig zijn voor het begrijpen van de context, het verkrijgen van inzicht in de organisatiecultuur en het verkennen van verschillende perspectieven. Het omvat informele gesprekken met collega's, observaties van dagelijkse werkzaamheden en procedures binnen de Nationale Politie en het identificeren van culturele aspecten en organisatiewaarden. Deze informatie zal worden geïntegreerd in het onderzoek om een diepgaander begrip van de case mogelijk te maken. Er is bewust gekozen om alle interviews fysiek te laten plaatsvinden en verschillende politiebureaus te bezoeken. De onderzoeker tracht hiermee meer gevoel te krijgen bij de omgeving en de organisatie. Er is tevens contact geweest met diverse veranderkundigen binnen de organisatie om zo ook hun invalshoeken te horen.

3.4 Doelgroep

De doelgroep is geselecteerd op basis van de opgestelde onderzoeksvraag. Het middenmanagement omvat binnen de Nationale Politie de teamchefs. De teamchef opereert in de tactische leiding op afdelingsniveau. Het kan mogelijk zijn dat er meer dan één teamchef op een afdeling is, maar er is altijd maar één teamchef eindverantwoordelijk. De selectie voor dit onderzoek is gebaseerd op teamchefs die operationeel werkzaam zijn en dus dagelijks te maken krijgen met de invloed van de werkomgeving. Voor het werven van de respondenten is een uitnodigingstekst te vinden in bijlage 3, verzonden door een zogenoemd sleutelpersoon. Dat is iemand die weet welke respondenten kunnen worden geworven en daarbij ook kan ondersteunen (Van Thiel, 2021). Op alle uitnodigingen is enthousiast gereageerd door de respondenten. Er zijn enkele afmeldingen geweest, maar diegene hebben andere personen aangedragen. In bijlage 4 is een overzicht te vinden van de respondenten. Door de doelgroep op deze wijze te selecteren kan een goed beeld gecreëerd worden van de invloed van de werkomgeving op de veranderbereidheid van teamchefs binnen de Nationale Politie.

3.5 Operationalisering

Voordat het onderzoek uitgevoerd kan worden, moeten de concepten uit het conceptueel model meetbaar gemaakt worden, ook wel geoperationaliseerd. De operationaliseringstabel is te vinden in bijlage 2. De concepten 'high-risk werkomgeving' en 'veranderbereidheid' worden in de tabel uiteengezet met bijbehorende variabelen, dimensies en indicator.

3.6 Data-analyse

Voor dit onderzoek is een bepaalde wijze van data-analyseren gehanteerd. Te beginnen met de gereedstelling van de getranscribeerde interviews aan de hand van audio-opname (Knott et al., 2022). Voor het coderen van de resultaten worden de stappen van Creswell en Creswell (2018) gehanteerd. In de transcripten worden algemene zaken genoteerd en vervolgens codes, vanuit het operationaliseringsschema, toegekend aan de tekst. Er is bewust gekozen om ook algemene zaken te noteren aan de hand van het bijgehouden logboek. Er is hierin ook specifiek aandacht voor de kritieke incidenten die benoemd zijn door de respondenten. Om structuur te creëren tijdens het proces van coderen zal gebruik worden gemaakt van het computerprogramma Atlas TI. Voor de documentenanalyse wordt een inhoudsanalyse gebruikt, waarbij naar de inhoud van bestaand materiaal gekeken wordt (Van Thiel, 2021). Binnen het bestaande materiaal worden de vooropgestelde codes ook gehanteerd.

3.7 Kwaliteitscriteria

3.7.1 Validiteit

Om de interne validiteit van dit onderzoek te waarborgen zijn verschillende stappen ondernomen. Het is bekend dat bij het afnemen van de interviews een kans bestaat dat respondenten sociaal wenselijke antwoorden geven. Dit kan invloed hebben op de interne validiteit (Baarda & Van der Hulst, 2017). Om die reden is benoemd dat de respondenten anoniem worden opgenomen in het onderzoek. Dit creëert een veilige omgeving waarin respondenten vrij zijn om zich uit te spreken. Alle interviews hebben ook onder dezelfde omstandigheden plaatsgevonden. Een fysiek een-op-

eengesprek. Afsluitend is het voeren van semigestructureerde interviews een bewuste keuze geweest met het hanteren van de CIT-methode.

Er is een reële mogelijkheid dat de externe validiteit in dit onderzoek geschaad kan worden. Dit komt omdat er naar percepties van individuen wordt gevraagd. Mensen kunnen echter situaties op een andere manier interpreteren. Daarnaast kunnen door het korte tijdspad van het onderzoek maar een gering aantal respondenten geïnterviewd worden. In dit onderzoek is hier rekening mee gehouden, zoals reeds beschreven, door het gebruik van triangulatie. Tegelijkertijd is geprobeerd de externe generaliseerbaarheid van dit onderzoek te waarborgen door diverse validatieactiviteiten te ondernemen. Een van deze activiteiten was deelname aan het symposium Diversiteit & Inclusie aan de Erasmus Universiteit, waar de mogelijkheid werd geboden om de resultaten te presenteren aan betrokkenen binnen en buiten de politieorganisatie. Tijdens dit symposium zijn vragen gesteld om de resultaten scherper te duiden. Voor dit symposium is een infographic gemaakt (zie bijlage 6).

Daarnaast heeft er een toetsmoment plaatsgevonden met twee teamchefs om de gevonden resultaten te valideren. Vanuit een ander perspectief is met het team van Politie van Overmorgen, waar de onderzoeker tevens stagiair is, gekeken naar de resultaten en de mogelijke gevolgen hiervan. Tot slot heeft de onderzoeker regelmatig contact met medestudent-onderzoekers om bepaalde vraagstukken te bespreken en elkaar te voorzien van feedback.

3.7.2 Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van een onderzoek houdt in dat de resultaten hetzelfde zullen zijn wanneer het onderzoek wordt herhaald (Creswell, 2013). Bij het uitvoeren van een onderzoek met kwalitatieve methoden is het vaak een uitdaging om de herhaalbaarheid te garanderen vanwege de specifieke contextuele aard van het onderzoek. Toch wordt er rekening gehouden met verschillende overwegingen om het onderzoek zo betrouwbaar mogelijk uit te voeren. Bij het theoretisch kader wordt inzicht gegeven in bronnen die als uitgangspunt zijn gebruikt voor het conceptuele model. Deze concepten zijn vervolgens geoperationaliseerd. Het vormt tevens het uitgangspunt voor de interviewhandleiding. Een andere toevoeging aan de

betrouwbaarheid van het onderzoek is het opnemen en transcriberen van de interviews. Het hanteren van een vaste manier van analyseren draagt hier ook aan bij. Er wordt pas gestopt met interviewen zodra verzadiging optreedt. Bij semigestructureerde interviews bestaat de mogelijkheid dat het gesprek een andere wending neemt doordat er kan worden ingegaan op besproken onderwerpen.

3.7.3 Ethische kwesties

Voor onderzoekers is een gedragscode ontwikkeld om zo goed mogelijk om te gaan met ethische kwesties (KNAW, 2018). De onderzoeker moet transparant zijn over het proces en zich hierin niet laten beïnvloeden door andere factoren. In dit onderzoek is dit gewaarborgd door aandacht te besteden aan het informed consent dat ook is opgenomen in de interviewhandleiding (Van Thiel, 2021). Het informed consent bestaat uit informatie omtrent het onderzoek en toestemming voor het gebruik van de resultaten. De onderzoeker dient ook nauwkeurig te zijn de belangen van de respondenten. In dit onderzoek is hier aandacht aan besteed door de privacy te waarborgen. Alle gegevens worden volledig geanonimiseerd en opgeslagen op een laptop met een pincode waar alleen de onderzoeker toegang tot heeft.

Het is ook belangrijk om stil te staan bij de beperkingen van dit onderzoek. Volgens Oberai en Anand (2018) hebben alle onderzoekers een onbewuste bias. Vaak hebben onderzoekers de neiging om deze te negeren; het is echter belangrijk om ze te identificeren. Een concept dat de onderzoeker gebruikt is reflexiviteit, wat de gouden standaard is voor het definiëren van betrouwbaarheid (Teh & Lek, 2018). Dit concept weerspiegelt de inspanning van de onderzoeker om afgestemd te zijn op de reacties van de respondenten, om transparant te zijn en duidelijkheid te geven met betrekking tot wat wordt onderzocht (Dodgson, 2019; Mitchell et al., 2017).

4: Resultaten en analyse

In dit hoofdstuk worden de uitkomsten van het empirische onderzoek besproken en geanalyseerd. Na een korte samenvatting van de resultaten volgt een verdere specificatie per onderwerp. De start van elk interview is gekenmerkt door een aangehaalde organisatorische verandering, middels de CIT-methode, die door de respondent is ingebracht en vormt daarmee het centrale thema van het gesprek.

4.1 Resultaten

De resultaten laten een breed scala aan veranderingen zien, van strategische initiatieven zoals de digitale transformatie, die gepaard gaat met kritiek op de top-down aanpak en het gebrek aan praktische ondersteuning, tot herstructureringen en roosterwijzigingen binnen teams die door teamchefs zelf zijn geïnitieerd. Daarnaast laat het onderzoek zien dat de werkomgeving van de politie zeer dynamisch en complex is. Teamchefs moeten continu flexibel zijn en zich snel kunnen aanpassen. De dagelijkse hectiek dwingt hen om snel beslissingen te nemen, vaak met grote verantwoordelijkheid en onder aanzienlijke druk. Dit benadrukt de specifieke spanning tussen de omgeving waarin teamchefs opereren en hun veranderingsbereidheid. De noodzaak om veiligheid en stabiliteit te waarborgen terwijl tegelijkertijd veranderingen worden geïmplementeerd, creëert een voortdurende balans tussen continuïteit en verandering.

De veranderbereidheid wordt beïnvloed door de noodzaak van een eenduidige aanpak en middelen, essentieel voor succesvolle implementatie. De complexiteit van het politiewerk vereist dat teamchefs strategisch denken en adequaat reageren op veranderende omstandigheden. Ze fungeren als cruciale schakels tussen strategische besluitvorming en operationele uitvoering, waarbij hun leiderschap en besluitvaardigheid onmisbaar zijn.

4.1.1 Organisatorische veranderingen

Om de organisatorische veranderingen in kaart te brengen, is eerst documentenonderzoek uitgevoerd. In het begrotings- en beheerplan 2024-2028 worden ontwikkeldoelstellingen geprioriteerd. Voor 2024 en latere jaren omvatten de

belangrijkste prioriteiten digitale transformatie, politie voor iedereen, versterking van intelligence en aanpak van ondermijnende criminaliteit (zie bijlage 8 voor uitgebreid overzicht).

Met de CIT-methode zijn respondenten uitgenodigd om een doorgemaakte verandering in te brengen. Aan de hand daarvan is ingezoomd op de werkomgeving en factoren die de veranderbereidheid beïnvloeden. De respondenten benoemden verschillende veranderingen; sommige noemden er één, anderen meerdere. De geprioriteerde thema's uit het documentenonderzoek werden vaak genoemd en zijn meer gestuurd door de strategische laag. Hieronder staat een overzicht van de genoemde veranderingen, hun frequentie en de impact op veranderbereidheid.

Verandering	Aantal keer benoemd	Bijzonderheden
Digitale transformatie (strategie)	15 keer	• Kritiek op top-down aanpak: respondenten ervaren onvoldoende betrokkenheid en inspraak. • Gebrek aan praktische voorbereiding en ondersteuning: beschikken niet altijd over voldoende/juiste middelen om het te kunnen implementeren. • Sense of urgency aanwezig onder de respondenten.
Politie voor iedereen (strategie)	6 keer	• Lastig ervaren: er heerst het gevoel dat het een besmette term is. De aanpak van de verandering heeft veel invloed op de veranderbereidheid van de respondenten. • Belang is duidelijk maar moeite met praktische vertaling.
Aanpak ondermijnende criminaliteit (strategie)	5 keer	• Proactief werken is een vernieuwde werkwijze die respondenten hebben aangehaald, door bijvoorbeeld de scrum methode of agile werken. Hierbij nog niet

		duidelijk welke aanpak gehanteerd dient te worden.
Team specifieke ontwikkelingen (teamchef)	10 keer	• Respondenten ervaren de vrijheid om teamspecifieke veranderingen op te pakken. • Invloed hierop is wel de regelruimte die ze van bovenaf krijgen, geld en middelen. • Voorbeelden die zijn benoemd: herinrichting van team, roosteraanpassingen en nieuwe werkwijze.

Tabel 2: Genoemde veranderingen CIT-methode

Terugkijkend naar het theoretisch kader, blijkt dat de invloed van de werkomgeving niet over het hoofd gezien mag worden. Er is gekozen om eerst aandacht te besteden aan de kenmerken van deze werkomgeving. Vervolgens is dieper ingegaan op de veranderbereidheid van de teamchef.

4.1.2 Dynamische werkomgeving

Tijdens de uitvoering van het onderzoek is een beeld ontstaan van de werkomgeving van een teamchef. Vanuit het documentenonderzoek is duidelijk geworden dat de toenemende digitalisering en de technologische ontwikkelingen veel invloed hebben op het politiewerk. Dit vereist aanpassingen en veranderingen binnen de organisatie en in het basisteam. Hier wordt ook aan toegevoegd dat de politie op de hoogte moet blijven van de specifieke ontwikkelingen in de samenleving. Dit laat zien dat in de werkomgeving zowel intern als extern een druk te herkennen is omtrent verandering. De observatie door de onderzoeker vult dit aan. Waarbij elke respondent te maken krijgt met specifieke problematieken in het werkgebied en tevens met geprioriteerde ontwikkelingen. Hierbij is door de onderzoeker opgevallen dat vaak het onderwerp 'waan van de dag' versus 'lange lijn' wordt aangehaald tijdens de gevoerde interviews. De semigestructureerde interviews voegen nog meer kenmerken aan de high-risk werkomgeving toe. Deze zijn hieronder toegelicht en te vinden in de codeboom (bijlage 8).

Een kenmerk voor een teamchef binnen de werkomgeving is flexibiliteit en aanpassingsvermogen. Hier is de onvoorspelbaarheid een onderdeel van. De

respondenten bevinden zich dicht bij de operatie die continu draait. De respondenten moeten inspelen op onverwachte gebeurtenissen die zich voortdoen naar aanleiding van gebeurtenissen in de samenleving. Voorbeelden die hierbij zijn genoemd zijn bijvoorbeeld demonstraties of explosies. Vanuit de observatie is opgevallen dat de respondenten de noodzaak om hierop in te spelen erkennen, doordat vaak de verwijzing is gemaakt naar het goed doen voor de burgers in Nederland. Onderstaande citaten geven deze kenmerken duidelijk aan:

“Geen dag is hetzelfde. En kunnen schakelen. En ook dingen kunnen veranderen.” – R7

“De druk op de blauwe teams juist zit veel meer in de hectiek van de dag. Want je weet niet wat de dag brengt.” – R16

Een ander belangrijk kenmerk is besluitvorming. Teamchefs moeten snel en effectief beslissingen kunnen nemen. De beslissingen hebben direct invloed op de operatie, hetgeen de grote verantwoordelijkheid die zij dragen duidelijk maakt. Twaalf respondenten bevinden zich in de lokale driehoek, wat de reikwijdte van hun besluitvorming verder beïnvloedt doordat zij rekening moeten houden met de belangen van de burgemeester en de officier van justitie. Anderzijds kan het ook invloed hebben op de strategische ontwikkeldoelstellingen.

“Door beslissingen die we heel snel moeten maken. Of snel moeten ingrijpen. Of oké, we moeten daar nu over beslissen. En ad hoc beslissingen die we moeten doen.” – R15

Vanuit de resultaten is naar voren gekomen dat de respondenten niet over een gevoel van onzekerheid beschikken in de werkomgeving. Echter komt wel naar voren dat in de werkomgeving de risico's en hun impact een prominente rol hebben. De omgeving kenmerkt zich dus vooral door de onzekerheid over wat hen te wachten staat. Alle respondenten benadrukken daarnaast dat de spanning en onvoorspelbaarheid een van de drijfveren vormen voor hun werk bij de politie.

“Onzekerheid heb ik niet. Dat klinkt misschien arrogant, maar het is niet zo dat ik nu heel veel onzekerheid ken in mijn werk. Het is meer onverwachts. Het is niet onzeker.” – R19

Een ander belangrijk kenmerk dat aanwezig dient te zijn is communicatie. Teamchefs fungeren binnen deze omgeving als een paraplu binnen het team en richting de hogere lagen in de organisatie. Waar soms beslissingen worden gemaakt die niet optimaal zijn voor hun eigen specifieke situatie, maar noodzakelijk zijn vanuit een hoger bevel.

“Ik vind dat je pas, je moet ook als teamchef een soort paraplu zijn boven je team. Dus ook wel de dingen tegenhouden, proberen tegen te houden. Waarvan je echt zegt, dat werkt niet..” – R3

Binnen de werkomgeving zijn door de respondenten verschillende problematieken benoemd, online fraude of jeugdproblematieken. Deze problemen verschillen per respondent en zij geven aan dat het een grote impact heeft op de werkomgeving. Hierbij is ook aangegeven dat de complexiteit van de problemen steeds verandert.

“Dat de criminaliteit veranderd is, dat het complexer is... Als iets een bedreiging is, dan is het makkelijker met woorden of met een wapen erbij. Dan weten we precies wat we daarna moeten doen. Maar wordt iemand nou... Er is sprake van sextortion, vaak met veel minderjarigen. Wat kun je dan doen?”. – R4

Als laatste kenmerk is door alle respondenten de spanning tussen de waan van de dag en de lange lijn benoemd. De waan van de dag gekenmerkt door de operationele werkprocessen die continu doorlopen. Dit heeft betrekking op bijvoorbeeld de p-zorg. Maar de problematieken in de samenleving vragen ook om een blik naar voren. Echter zit hier spanning op, mede door capaciteit.

“De continuïteit is een normaal bedrijf inderdaad met een vast werkproces wat gewoon loopt, maar heeft, wij hebben te maken met een stukje veiligheid waarbinnen we de maatschappij moeten helpen, we moeten voor de burger, we kunnen niet stoppen opeens, wij kunnen niet zeggen we zijn er even een maandje niet. En waar we een ster in zijn, is dat wij in die staande organisatie waar we al zoveel van vragen, ook de veranderingen wegzetten.” – R26

De respondenten hebben een belangrijke rol in deze omgeving en de vertaling ervan richting de strategische laag en de operationele uitvoering. Om hier verder duiding aan te geven, is

hieronder kort de rol van teamchef geschetst aan de hand van de belangrijkste codes die genoemd zijn.

4.1.3 Rol van teamchef

De rol van een teamchef binnen de politieorganisatie omvat leiderschap, personeelszorg en operationele beslissingen. Teamchefs worden gezien als leiders die hun teams ondersteunen en ontwikkelen door vertrouwen te hebben in de ervaring en vaardigheden van hun collega's. Ze fungeren als een hitteschild tussen strategische besluitvorming en dagelijkse operaties, waarbij ze het operationele aspect van de organisatie beschermen. Vanuit documentenonderzoek worden teamchefs vooral omschreven als tactische leidinggevende, die leiding geeft aan functionarissen die in hiërarchische lijn direct onder hen vallen.

Teamchefs voelen zich genoodzaakt om een scherpe focus te houden op de effectiviteit en efficiëntie binnen het basisteam. Capaciteitsproblemen blijven een hardnekkig fenomeen waar ze dagelijks mee te maken hebben, zoals alle respondenten benoemen in de interviews. Een belangrijk thema is transparantie, zowel intern als extern.

“Ja, dat is ook... Nou, we mogen wel wat liever van onszelf zijn. Zeker, dat is goed. Over die bescheidenheid, ik denk dat we ook nog een stapje kunnen maken, is gewoon laten zien wat we allemaal wel doen. Want er wordt ook heel veel opgepakt door de politie, We kunnen duidelijker zijn in wat we wel en wat we niet doen.” – R11

Voor efficiënte en effectieve werkzaamheden werken teamchefs samen met hun team en voor acht respondenten ook met een tweede teamchef. Ook is samenwerking met het districtmanagementteam (DMT), betreffende de teamchefs van de basisteams binnen de eenheid. Slechts twee respondenten gebruiken dit teamverband voor verandercasussen. Het werkgebied van de respondenten verschilt en dit vraagt dus ook een andere rol en invulling van de werkzaamheden, behoeftes en aanwezige druk.

“Maar eigenlijk nemen wij juist heel veel besluiten over die praktijk. Maar 9 van de 10 keer is het voor mij natuurlijk wat dynamisch, meer is het, het werkgebied die dynamisch is.” – R24

Respondenten erkennen het belang van leiderschap. Vier respondenten merken op dat de teamchef verantwoordelijk is voor de wat-vraag, terwijl de hoe-vraag belegd wordt bij de operationeel leidinggevende. Uit de interviews blijkt dat de teamchefs veel vertrouwen

hebben in de ervaring van hun team. Elf respondenten geven aan graag zichtbaar aanwezig te zijn op de werkvloer. Ze vinden het belangrijk om er voor het team te zijn op zowel mooie als vervelende momenten, en voelen zich genoodzaakt om zorg te verlenen.

“Het is mijn taak om te zorgen dat mijn collega's gewoon echt wel kennis en kunde hebben om hun werk te kunnen gaan doen en het vertrouwen hebben van onze leiding dat we achter ze staan en dat we ook naar ze luisteren. Want een verandering op een team kan je alleen maar uitvoeren als je naar de collega's luistert.”. – R20

“Ik vind dat je er moet zijn. [...] Alleen het feit dat je er al bent, dat betekent al zoveel. Dat je 's avonds zeg maar om tien uur naar het bureau toe komt, omdat er iets gebeurt”. – R3

4.13.1 Rol teamchef verandering

Het onderzoek benadrukt de cruciale rol van de teamchef bij veranderingsprocessen, waarbij aspecten zoals afhankelijkheid, invloed en de rol van change agent naar voren komen. Vanuit het documentenonderzoek wordt de teamchef genoemd als een speler met een essentiële rol in het faciliteren en bevorderen van veranderingen. Leidinggevend worden geconfronteerd met meerdere, onderling verbonden uitdagingen in verandering, waarbij hun leiderschap wordt beschouwd als een drijvende kracht en facilitator van vooruitgang. Echter, tijdens de interviews kwam een interessant fenomeen naar voren. Negen respondenten ervaren een aanzienlijke mate van autonomie met betrekking tot het doorvoeren van veranderingen, waarbij ook voldoende middelen en steun beschikbaar zijn. Terwijl ook tien respondenten aangeven last te hebben van de bureaucratische regelgeving. De invulling van de veranderingen is groot en deels ook belegd bij de teamchef. Waarbij tijdens de interviews duidelijk is geworden dat er niet altijd even duidelijke kaders zijn. De geprioriteerde onderwerpen worden gedeeld, maar voor de verdere invulling vergt het kennis en kunde van de respondenten.

“En dan loop je vanuit een teamchef functie heel snel tegen muren op.” – R1

“De leiding, zeg maar, die geeft een aantal punten waarvan ze willen dat we dat verwerken in ons teamplan. Dat is bijvoorbeeld politie voor iedereen. Dat is een

belangrijk thema. Maar hoe we dat vervolgens gaan, laten ze allemaal aan ons. En hoe we dat gaan implementeren, binnen ons eigen team is aan ons”. – R6

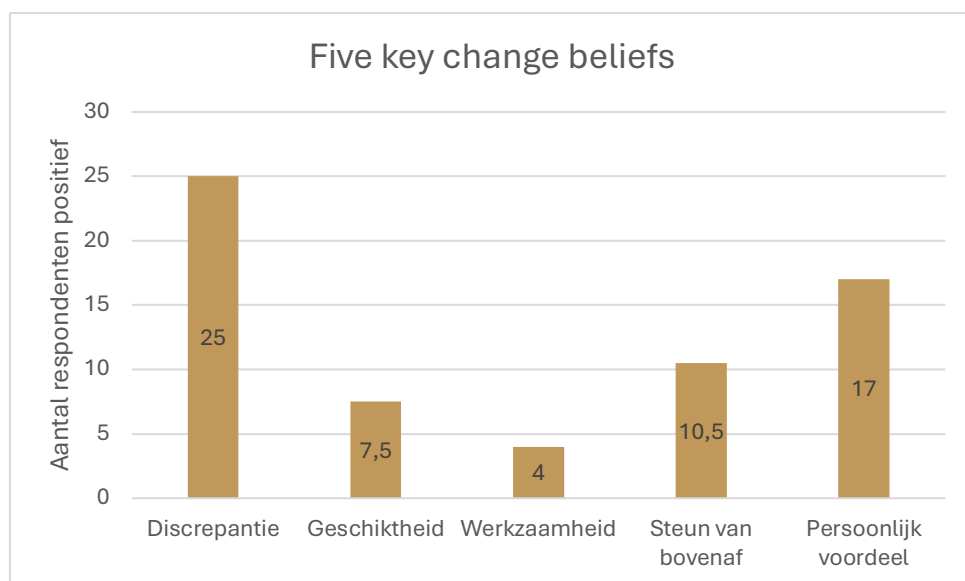
Tijdens de interviews is door de onderzoeker ook een bepaald niveau van onmacht en emotie herkend. De werkomgeving vraagt iets van de respondenten, maar de veranderingen blijven ook op de respondenten afkomen. Hierbinnen dienen keuzes gemaakt te worden die ook directe invloed hebben.

“Ja, het klinkt heel stom maar te accepteren, maar dat is zo kort door de bocht, want je bent een mens. Dus het ene moment kunnen we er supergoed mee leven. Dan denk je, jonge, fuck it, maar zo moet het gewoon. Het andere moment, dan kun je ook weleens geraakt zijn door de emotie of de felheid van mijn collega's die dan naar je toe komen.” – R12

Het is duidelijk dat de respondenten zich in een specifieke werkomgeving bevinden en hier een belangrijke rol hebben. Tevens hebben ze ook een belangrijke rol in veranderprocessen. Vanuit dit perspectief onderzoeken we de veranderbereidheid die in verschillende mate bij de respondenten aanwezig is, en bespreken we de belangrijkste factoren die hierop van invloed zijn.

4.1.3 Veranderbereidheid van teamchef

Uit het onderzoek blijkt dat er bereidheid tot verandering aanwezig is onder de respondenten. Dit komt naar voren tijdens de besproken verandering(en) middels de CIT-methode, maar ook bij het specifiek bespreken van de geïdentificeerde factoren vanuit het theoretisch kader. Het onderstaande figuur geeft een algemeen overzicht van de overtuigingen ten aanzien van de individuele veranderbereidheid. Onder het figuur is een toelichting uitgewerkt.



Figuur 3: Five key change beliefs

Discrepantie

De respondenten herkennen en erkennen vaak de noodzaak van de veranderingen die door externe en interne druk worden versterkt. Veranderingen zoals bijvoorbeeld de digitale transformatie worden noodzakelijk geacht door de toenemende digitalisering van criminaliteit. De respondenten laten wel een tegengeluid horen als het gaat over de diversiteit van problematiek in het werkgebied en de invloed hiervan op de veranderingen die top-down gestuurd worden. Waardoor de noodzaak voor respondenten per verandering kan verschillen.

“We moeten echt weten wat er buiten afspeelt. Daar moeten we naar handelen” – R20

Geschiktheid

In het diagram is een relatief lage score te zien op de overtuiging ‘geschiktheid’. Onder de respondenten wordt hier een wisselend beeld over geschetst. Er zijn negen respondenten die veel ruimte ervaren en hierdoor ook voldoende mogelijkheden hebben om veranderingen naar de operatie te vertalen. Maar er zijn ook ervaringen van respondenten waarbij veranderingen top-down worden opgelegd en dan uitgevoerd moeten worden zonder hierbij aandacht te hebben voor de juiste aanpak. Een vaak terugkerende opmerking door vijftien respondenten is het missen van duidelijke lijn/koers vanuit de strategische laag. Tweeëntwintig respondenten

benoemen “*the big gap*” tussen strategie en operatie. Hierbij wordt het missen van een duidelijke visie en plan met voldoende informatie gemist. Dit is in lijn met het missen van duidelijke communicatie. Wel is gewenst om voldoende ruimte te hebben om zelf zaken in te vullen, maar waar wel met elkaar naar hetzelfde eindpunt wordt toegewerkt.

“Dat is bij de politie heel vaak, dat is mooi dat op strategisch niveau wat wordt bedacht, maar dat wordt nooit gevraagd aan de werkvloer. Wat die er nou van vinden, of het allemaal wel kan. Dus daar gaat het vaak mis”. – R5

*“En zonder regelruimte? Het gaat niet lukken. Laat ik zo zeggen: ze hebben lego, ik heb Duplo. Ik moet altijd hier kijken, hoe ga ik het passend maken? Dus je moet even die ruimte hebben om te zeggen, nou als ik hier een beetje draai, dan past dat wel.”
– R25*

Een andere factor die invloed heeft op de geschiktheid is de ontbrekende samenhang tussen de veranderopgaven. De werkomgeving vraagt al veel aanpassing van de respondenten en ook worden ze geconfronteerd met een verscheidenheid aan losstaande veranderingen die op hen afkomen, elk met een eigen set belangen en variërende benaderingen. Vanuit dit perspectief missen de respondenten de overwegingen, de uitleg en de vertaling naar de operationele unieke omstandigheden.

“En nu, wat van ons niet voor, het klinkt stom gezegd, maar we verwachten, we moeten veranderen. Nee, ergens iemand in Den Haag is dat voor ons aan het bedenken, maar die moet dat voor het hele land bedenken. Precies. En de kleur lokaal. Er staan ontwikkelingen in de weg. In XX hebben ze een andere behoefte dan hier”. – R18

Werkzaamheid

Het figuur geeft ook een lage mate van veranderbereidheid op de overtuiging ‘werkzaamheid’ weer. Het capaciteitsprobleem is hier een belangrijke oorzaak van. In de high-risk werkomgeving omschrijven de respondenten al dat ze soms een keuze moeten maken tussen enerzijds tijd kunnen besteden aan veranderprocessen en

anderzijds überhaupt het politiebureau open hebben. Hierbij wordt ook een tegengeluid gegeven dat het niet een reden mag zijn om, voor de samenleving, niet aan de slag te gaan met de veranderopgaves.

“Nou ja, kijk, om echt te veranderen moet je gewoon achterover kunnen zitten en flink reflecteren. En die tijd is er niet. [...]. Alleen dan een stukje kennis wat je erbij nodig hebt. En een stukje tijd om er goed over na te denken. Ja, dat ontbreekt ons helemaal eigenlijk. En het zijn zoveel veranderingen. Dus je merkt dat iedereen wil zijn eigen veranderingen door de strot heen douwen.”. – R12

“Meer capaciteit zou je natuurlijk altijd hebben. Maar aan de andere kant, zo is het overal wat. Zo is het hele Nederlandse bedrijfsleven. Overal is het nu krap. Het is in ieder geval geen reden om het niet te doen. Dus dat wil ik ook niet”. – R9

Een andere factor die invloed heeft op de werkzaamheid is de beschikbaarheid van middelen voor de respondenten. Het kan soms maanden duren voordat bijvoorbeeld een digi-scherm aangeschaft kan worden. Dit is frustrerend, omdat wel verwacht wordt dat de organisatie een grote slag dient te maken om digitaal vaardig te worden. Naast middelen wordt van de respondenten ook verwacht dat ze over veranderkundige kennis beschikken om de juiste vertaalslag naar de operatie te maken. Er is een gevoel van frustratie te voelen onder de respondenten over het feit dat ze dan wel een opleiding kunnen volgen bij GoodHabitx of via de Politieacademie.

“Nee maar zo grappig je kan zeggen want als je inderdaad je why niet op orde hebt dan raakt je hoe al vertroebeld. En wat zijn dan de middelen die worden aangeboden om het te doen? Wat moet je dan doen? Nou, die tactiek en die methodiek. Maar die zijn natuurlijk helemaal off-base.” – R2

Steun van bovenaf

Er is een zichtbaar verschil tussen het wel of niet ervaren van steun onder de respondenten. Respondenten geven aan dat ook hun leidinggevende keuzes moet maken en niet alles kunnen faciliteren. Naast steun is ook hier communicatie een vaak voorkomend onderwerp dat missend is. Vanuit de observatie door de onderzoeker is een belangrijk aspect dat hieraan toegevoegd kan worden, het

ontbreken van waardering voor de respondenten. Dit is opgevallen door het gemak en de vanzelfsprekendheid die de respondenten uitdragen tijdens de interviews. Ze weten niet beter dan om te gaan met de drukte van de dag, veranderingen en het draaiende houden van een groot basisteam. Wanneer de onderzoeker dit benadrukt, is het antwoord dat zij voor het team werken.

“Ja, er is niet altijd steun van bovenaf. Als je een teamplan van de eenheid hebt en je hebt 33 veranderopgave, waar kom ik dan aan toe? [...] Dat is ook de steun die we verwachten als teams. En als wij maar alles over ons heen gegoooid krijgen. En maar dit moeten doen, dat moeten doen.” – R7

Persoonlijk voordeel

De veranderbereidheid van de respondenten wordt beïnvloed door diverse factoren. Persoonlijke eigenschappen spelen een rol, zodat de verandering ook daadwerkelijk iets oplevert voor henzelf. Hierbij gaat het dan om intrinsieke motivatie en openheid. Er is een grote mate van verantwoordelijkheid aanwezig, waardoor de respondenten ook eigenaarschap nemen over de problemen die binnen hun team spelen. De respondenten leggen de link tussen de noodzaak van de verandering en het belang van de acceptatie hiervan. Het valt te erkennen dat wanneer de noodzaak niet duidelijk is, er ook weinig acceptatie en vertaling naar de praktijk zal zijn. Vanuit de resultaten is te herleiden dat de acceptatie voortkomt uit het begrip achter de redenen van de verandering en het vertrouwen in het uiteindelijke verbeterde resultaat. De respondenten hebben geen verwijziging gemaakt naar bijvoorbeeld een beloning als persoonlijk voordeel.

“Ik heb echt nul verstand, want ik ben echt niet digitaal. Ik vind dat helemaal niet boeiend. Ja, nee, helemaal niet. Maar ik zie wel dat we er echt wel mee moeten.” –

R2

4.2 Analyse

In dit hoofdstuk worden de resultaten gekoppeld aan de literatuur. De eerste analyse heeft betrekking op de invloed van de werkomgeving op de veranderbereidheid van de teamchefs. Vervolgens is er aandacht voor de specifieke omgeving waarbinnen de teamchef opereert en welke factoren invloed hebben op de veranderbereidheid.

4.2.1 Veranderbereidheid van de teamchef binnen de high-risk werkomgeving

Te erkennen is dat teamchefs een cruciale rol vervullen in het doorvoeren en faciliteren van veranderingen, hetgeen wordt onderbouwd door verschillende onderzoeken (Huy, 2002; Wooldridge et al., 2008). De term 'change agent' kan aan de teamchef worden toegekend, hoewel de toevoeging van Cawsey et al. (2012) niet overeenkomt met de praktijk. Diagnoses van veranderingen liggen meestal niet bij de teamchef, maar op strategisch niveau, wat begrijpelijk leidt tot verschillen in het doorvoeren van veranderingen voor lokale problemen. Een prominentere rol voor de teamchef in het identificeren van problemen zou het doorvoeren van veranderingen waardevoller maken.

Armenakis en Harris (2009) geven aan dat communicatie een belangrijke factor is die invloed heeft op de veranderbereidheid van change agents. De onderzoeksresultaten bevestigen dit en vullen het eerder opgestelde theoretisch kader hiermee aan. Het ontbreken van een duidelijke 'why' over de veranderingen leidt tot een vermindering van de veranderbereidheid. In de resultaten komt transparantie met betrekking tot interne en externe communicatie nadrukkelijk naar voren. Vanuit het onderzoek van Schulz-Knappe et al. (2019) wordt erkend dat transparante communicatie en het betrekken van medewerkers invloed hebben op de houding van medewerkers ten opzichte van de verandering. Hierin is te zien dat de resultaten in lijn zijn met dit onderzoek en dat het betrekken van de respondenten meer waarde kan opleveren in de operatie.

De gekozen aanpak voor het doorvoeren van veranderingen is belangrijk in een high-risk werkomgeving en voor de veranderbereidheid van teamchefs. Deze werkomgeving vraagt om een hoge mate van flexibiliteit en capaciteit om snel te schakelen. Veranderingen vragen om ruimte, middelen en capaciteit (Armenakis & Harris, 2009). In de praktijk blijken de teamchefs over onvoldoende ruimte en (financiële) middelen te beschikken om veranderingen goed door te kunnen voeren. Daarbij is de capaciteit van mensen in veel gevallen een gegeven en zal de teamchef prioriteiten moeten stellen, waarbij het borgen van de operationele veiligheid op straat afgewogen moet worden tegen structurele veranderingen.

Deze specifieke problematieken van de werkomgeving dwingen teamchefs keuzes te maken tussen dagelijkse operaties en veranderingen. Dit sluit aan bij Bernerth (2004), die stelt dat leiders strategische keuzes moeten maken over het beïnvloeden van veranderprocessen. Soms vertragen ze het proces, soms versnellen ze het, waarbij teamchefs vaak vooraf maatregelen nemen om hun team te beschermen.

4.2.2 Een dubbele paradox

Vanuit de literatuur is de paradox tussen continuïteit versus verandering omschreven door Huy (2002). De teamchefs erkennen en beschrijven dit spanningsveld. Er is nog een tweede paradox naar voren gekomen. De teamchefs bevinden zich in een omgeving waar zowel de 'waan van de dag' als de 'lange lijn' een belangrijk spanningsveld vormen. De waan van de dag heeft te maken met personele zorg, onverwachte gebeurtenissen en het nemen van snelle besluiten. De lange lijn gaat vooral over teamontwikkeling en het vormgeven van noodzakelijke structurele veranderingen. Twee haaks op elkaar staande processen die vragen om een geheel eigen set van competenties, vaardigheden, voorwaarden en middelen. Deze processen hebben tevens invloed op de veranderbereidheid van de teamchefs. Er is in de huidige praktijk weinig tijd voor het werken aan de lange lijn en het hoge risicoprofiel van de operationele werkzaamheden kan ook geen verslapping in aandacht toestaan. De capaciteit, middelen en specifieke aanpak dienen voor de veiligheid van de samenleving altijd voorrang te krijgen.

De rol van de teamchef om hiermee om te gaan heeft veel overeenkomsten met paradoxaal leiderschap vanuit de gedachte van Xiong et al., (2022) waarbij de "en/en" benadering de kern is voor het oplossen van de complexe vraagstukken en het spanningsveld wat de paradoxen met zich meebrengt.

De dubbele paradox voor de politie manifesteert zich in de vorm van:

- **Continuïteit versus Verandering:** De noodzaak om dagelijkse operationele continuïteit te waarborgen die veiligheid maximaliseert en risico minimaliseert, terwijl tegelijkertijd strategische veranderingen geïmplementeerd moeten worden.
- **Waan van de Dag versus Lange Lijn:** De balans tussen het onmiddellijk reageren op urgente, onverwachte en risicovolle gebeurtenissen en het systematisch werken aan langetermijndoelen en teamontwikkeling.

De gevolgen voor de veranderbereidheid van teamchefs zijn aanzienlijk. De constante noodzaak om prioriteiten te stellen tussen korte- en langetermijndoelen, gecombineerd met druk vanuit de omgeving, vereist specifieke competenties en ondersteuning. Teamchefs beschikken over waardevolle operationele kwaliteiten die effectief kunnen worden ingezet voor langetermijnveranderingen. Het herkennen van deze extra paradox sluit aan bij onderzoek dat het middenmanagement steeds vaker geconfronteerd wordt met een scala aan paradoxen (Jooss et al., 2023; Keller & Sadler-Smith, 2019).

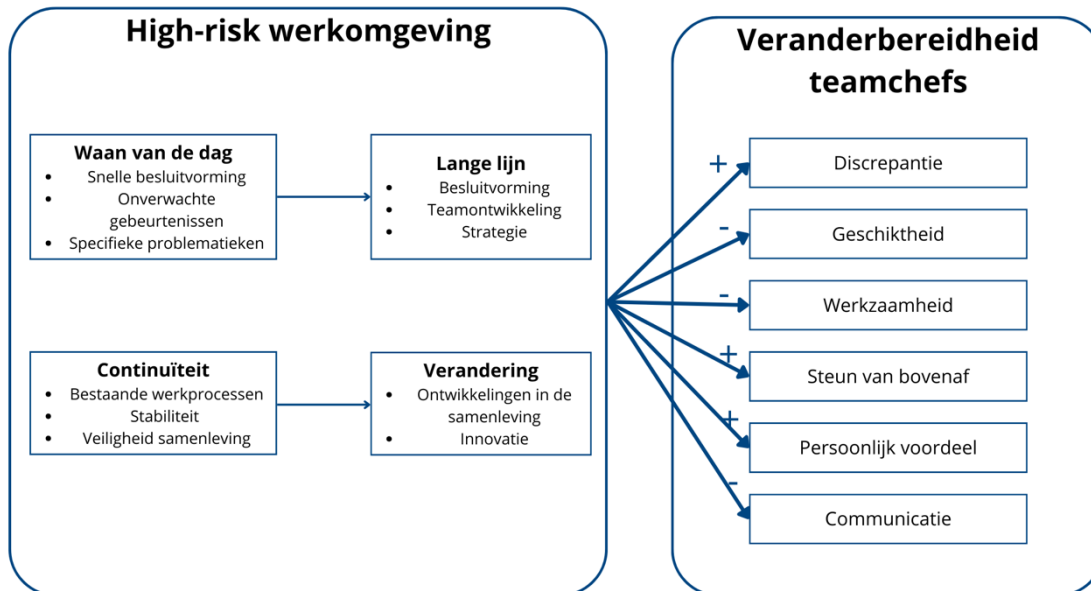
4.2.3 Waardering

Observaties tonen beperkte waardering voor het middenmanagement. Teamchefs binnen de Nationale Politie worden geconfronteerd met complexe vraagstukken, overvolle agenda's, capaciteitsproblemen, veranderingen en dragen verantwoordelijkheid voor een basisteam. Uit het onderzoek blijkt dat teamchefs hun werk als vanzelfsprekend beschouwen en zich mogelijk niet altijd bewust zijn van hun impact. En daarbij ook niet altijd waarnemen hoe veel of weinig waardering ze zelf ontvangen van hun eigen leidinggevende. Volgens Pfister et al. (2020) speelt waardering een cruciale rol in werkgeluk, wat leidt tot hogere werktevredenheid en invloed kan hebben op de veranderbereidheid van teamchefs. Waardering versterkt gevoelens van succes en validatie, waardoor zij positiever tegenover hun werk staan.

In de werkomgeving waarin teamchefs opereren, waar strategische beslissingen, maatschappelijke aanpassingen en verantwoordelijkheid voor het basisteam samenkomen, is het essentieel dat hun bijdrage erkend en gewaardeerd wordt. Deze werkomgeving vraagt om duidelijke waardering.

4.3 Theoretisch model

Het theoretisch model dat hier gepresenteerd wordt, geeft inzicht in hoe de werkomgeving de veranderbereidheid van teamchefs beïnvloedt.



Figuur 4: Theoretisch model

De resultaten brengen de invloed van de werkomgeving op de veranderbereidheid duidelijk naar voren. De pijlen met ‘-’ en ‘+’ geven de zwaarte van de invloed op de overtuigingen weer. Dit is al eerder benoemd als nieuwe gedachte vanuit het opgestelde conceptuele model.

De waan van de dag vraagt de respondenten om altijd te handelen, een aanpak te hebben en voldoende capaciteit om aan de vraag en verwachtingen van de samenleving te voldoen. Hetgeen leidt tot mindere beschikbare capaciteit voor het doorvoeren van langetermijnveranderingen. Geschiktheid en werkzaamheid hebben beide een –teken, omdat de werkomgeving veel vraagt van die twee specifieke overtuigingen en daarom ook een lage score heeft ten opzichte van de overige. De continuïteit versus verandering vraagt hetzelfde: er is ruimte en tijd nodig om veranderingen door te voeren. Maar de continuïteit vraagt momenteel om stabiliteit en capaciteit van mensen en standaardprocessen. Er is een + bij de discrepantie en daarmee de noodzaak tot veranderen. In zowel de omgeving als de veranderbereidheid is de sense of urgency duidelijk aanwezig. Ook de steun van bovenaf en het persoonlijke voordeel zijn aangeduid met een +, omdat ze in

voldoende mate aanwezig zijn. Als laatste is communicatie in het model als belangrijke toevoeging genoemd om de veranderbereidheid te verhogen. Door de high-riskomgeving kan hier ook nog meer zwaarte aangehangen worden.

5: Conclusies

Dit hoofdstuk vormt de afsluiting van dit onderzoek en presenteert de belangrijkste bevindingen en inzichten. In dit hoofdstuk worden de conclusies getrokken op basis van de verzamelde data en analyse en wordt gereflecteerd op de oorspronkelijke onderzoeksvraag.

5.1 Hoofdvraag

Hoe beïnvloedt een high-risk werkomgeving de veranderbereidheid van het verantwoordelijke middenmanagement?

De invloed van de werkomgeving op de veranderbereidheid van de teamchefs is aanzienlijk. In het doorvoeren en faciliteren van veranderingen vervullen de teamchefs een belangrijke rol als change agent. Echter, de diagnose van de veranderingen is meestal ergens anders belegd, wat leidt tot een gap tussen beleid en de uitvoering en tevens invloed heeft op de veranderbereidheid. De teamchefs hebben immers te maken met lokale problematieken.

Communicatie is tevens een belangrijke factor die de veranderbereidheid beïnvloedt. Transparante communicatie en het betrekken van medewerkers hebben een positieve invloed op het doorvoeren van veranderingen. Het ontbreken van de 'why' van veranderingen kan echter leiden tot een vermindering van de veranderbereidheid. De aanpak voor het doorvoeren van veranderingen is cruciaal in een high-risk werkomgeving. De losstaande veranderingen vergen van de teamchefs nog meer aanpassingsvermogen. Deze omgeving vereist een hoge mate van flexibiliteit en de capaciteit om snel te schakelen. Veranderingen vragen om voldoende middelen en capaciteit, maar in de praktijk beschikken teamchefs vaak niet over de benodigde ruimte en (financiële) middelen om veranderingen effectief door te voeren. Bovendien moeten teamchefs prioriteiten stellen waarbij de operationele veiligheid op straat voorrang krijgt boven structurele veranderingen.

Een high-risk werkomgeving dwingt teamchefs om keuzes te maken. Dit sluit aan bij de paradox tussen continuïteit en verandering, waar de noodzaak om dagelijkse operationele continuïteit te waarborgen moet worden afgewogen tegen het

implementeren van veranderingen. Daarnaast moeten teamchefs balanceren tussen de 'waan van de dag', die snelle besluitvorming en personele zorg vereist, en de 'lange lijn', die zich richt op teamontwikkeling. Deze dubbele paradox, continuïteit versus verandering en de waan van de dag versus de lange lijn, vraagt om specifieke competenties, vaardigheden en middelen. Teamchefs hebben vaak beperkte tijd voor langetermijndoelen en kunnen zich geen verslapping in aandacht voor operationele veiligheid veroorloven. Hierdoor is een constante noodzaak om prioriteiten te stellen tussen korte- en langetermijndoelen, wat specifieke ondersteuning.

5.2 Discussie

In de discussie wordt stilgestaan bij beperkingen van dit onderzoek. Er is onderscheid gemaakt in theoretische en methodologische discussie. In de methodologische discussie is ook de rol van de onderzoeker meegenomen.

5.2.1 Theoretische discussie

Dit onderzoek heeft een bijdrage geleverd aan de literatuur over de invloed van een high-risk werkomgeving op de veranderbereidheid van het middenmanagement. Er is een toevoeging aan de literatuur over veranderprocessen in deze werkomgeving en de invloed op de veranderbereidheid. Tevens is er een dubbele paradox geïdentificeerd in de werkomgeving. Het onderzoek draagt niet alleen bij aan de veranderkundige literatuur, maar ook aan bredere theorieën. Het onderzoek is uitgevoerd binnen de Nationale Politie en het is bekend dat weinig onderzoeken naar organisatieveranderingen binnen de specifieke publieke sector zijn uitgevoerd (Kuipers et al., 2013).

Er blijft ruimte voor nader onderzoek naar de factoren die van invloed kunnen zijn op de veranderbereidheid van het middenmanagement in een specifieke werkomgeving. Er kwam tijdens het onderzoek naar voren hoe groot de invloed van waardering, leiderschap en communicatie is. De five key change beliefs leggen een basis om de individuele veranderbereidheid in kaart te brengen, maar nader onderzoek zou nog specifieker kunnen identificeren welke overtuiging de meeste zwaarte heeft in de omgeving. Het onderzoek van Cole et al. (2006) heeft deze vraag ook gehad en

daarin wordt verwacht dat bepaalde overtuigingen een sterkere weging hebben. In het onderzoek is een dubbele paradox geïdentificeerd. Het onderzoek van Lewis (2000) kan hier een bijdrage aan leveren door in te zoomen op het managen van de paradox: accepteren, confrontatie aangaan of paradoxaal denken. Door dit uit te zoeken kan een bijdrage geleverd worden aan de literatuur omtrent paradoxaal leiderschap binnen de specifieke omgeving.

5.2.2 Methodologische discussie

Naast de bovenstaande theoretische bespreking worden ook methodologische overwegingen belicht in dit onderzoek. Tijdens de uitvoering en toepassing van de onderzoeksmethoden zijn diverse beperkingen geïdentificeerd die potentieel invloed hebben gehad op de resultaten. Dit onderzoek heeft gebruikgemaakt van kwalitatieve onderzoeksmethoden, waarbij een eerste beperking betrekking heeft op de interne validiteit. De interviews werden uitgevoerd onder twee tot drie respondenten per operationele eenheid, wat betekent dat hun ervaringen mogelijk niet representatief zijn voor alle teamchefs binnen alle eenheden. Hoewel een kwantitatieve benadering meer generaliseerbare resultaten zou kunnen opleveren, zou deze niet dezelfde diepgang bieden in het begrijpen van percepties en ervaringen omtrent veranderbereidheid.

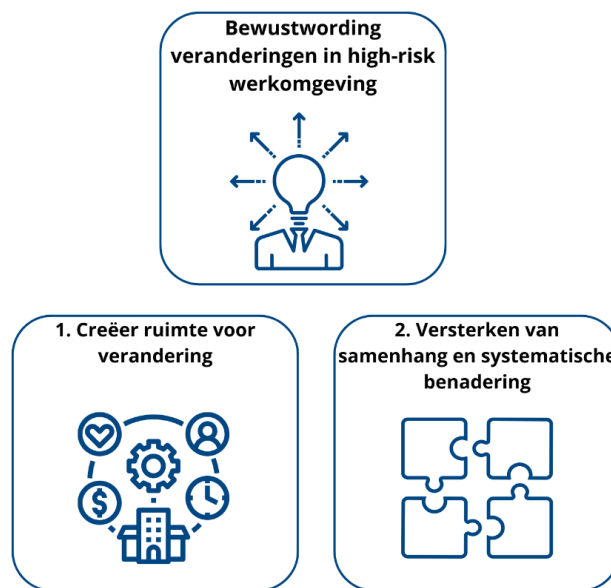
Het gebruik van de CIT-methode in dit onderzoek heeft waardevolle inzichten opgeleverd, maar brengt ook enkele beperkingen met zich mee. Respondenten werden gevraagd om een specifieke ervaring met organisatieverandering te beschrijven, wat kan leiden tot herinneringsbias als de gebeurtenis in het verleden heeft plaatsgevonden. Om dit te adresseren, is voldoende tijd genomen om respondenten de kans te geven hun ervaringen zo nauwkeurig mogelijk te delen. De keuze voor de CIT-methode is ondersteund door het werk van Fountain (1999), die de toegevoegde waarde ervan benadrukte.

Een ontwerplimiet van dit onderzoek is dat het een cross-sectioneel karakter heeft, waarbij variabelen op een specifiek moment zijn gemeten. Hierdoor ontbreekt inzicht in de dynamiek van de omgeving over tijd en hoe deze ontwikkelingen mogelijk de veranderbereidheid beïnvloeden. Bovendien is in de analyse van de resultaten geen

onderscheid gemaakt op basis van kenmerken zoals geslacht, leeftijd en ervaringsniveau van de respondenten. Achteraf gezien had de leeftijd en werkervaring een verschil kunnen maken in de genoemde ervaringen.

5.3 Aanbevelingen

De resultaten vormen de basis van onderstaande aanbevelingen die een bijdrage kunnen leveren aan de vernieuwde strategie.



Figuur 5: Aanbevelingen

Hoofdaanbeveling: Verhoging van bewustwording van veranderingen in high-risk werkomgeving

Bewustwording van de impact van een high-risk werkomgeving op veranderingen en de veranderbereidheid

Het is belangrijk om bewust te zijn dat veranderingen in deze specifieke werkomgeving niet hetzelfde verlopen als bij andere organisaties. De teamchef heeft te maken met snelle besluitvorming, de waan van de dag en de lange lijn. Voor de implementatie van veranderingen is het belangrijk om de omgeving in acht te nemen. Agile werken is door een van de respondenten benoemd als werkmethode. Dit is een methode om flexibel en snel te kunnen reageren op veranderingen en nieuwe omstandigheden. Agile kan worden gedefinieerd als: *“the ability to create and*

respond to change. It is a way of dealing with, and ultimately succeeding in, an uncertain and turbulent environment.” (Agile Alliance, 2024). In high-risk werkomgevingen kan agile werken bijzonder waardevol zijn, omdat het medewerkers in staat stelt om beter om te gaan met de onvoorspelbaarheid en dynamiek van hun werkcontext.

Aanbeveling 1: Creëer ruimte voor verandering

Voldoende tijd, middelen en aandacht voor de teamchefs

De dagelijkse praktijk vraagt van de teamchef om continu een balans te vinden tussen dagelijkse taken en de lange termijn. Het gebrek aan middelen, tijd, ruimte en steun heeft invloed op de veranderbereidheid. Het creëren van ruimte vergt niet alleen fysieke middelen, maar ook mentale ruimte om strategisch na te denken en plannen te maken. Het inzetten van externe of interne veranderkundigen kan ook ondersteuning bieden voor de teamchefs. Hierbij is ook het onderdeel van waardering van toepassing. Door dit te faciliteren kan een bepaalde mate van waardering ontstaan bij de teamchefs die van groot belang is.

Aanbeveling 2: Versterken van samenhang en systematische benadering

Zorg voor samenhang en een gecoördineerde aanpak

Veranderingen worden momenteel los naar beneden in de organisatie gestuurd. De teamchefs worden gezien als de brug tussen strategie en operatie, dus het is belangrijk om hen ook een stem te geven in de identificatie ervan. Een samenhang tussen de veranderingen en daarbij ook een helder verhaal helpt om synergie te laten ontstaan. Voor het vormgeven van de veranderingen kan een duidelijk onderscheid gemaakt worden tussen de wat- en de hoevraag. Voor het invullen van de wat-vraag draagt de strategische laag binnen de organisatie een belangrijke taak door een duidelijk geschetst kader te geven. De hoe-vraag kan worden belegd binnen de teamcheftlaag, maar waarbij wel ondersteuning beschikbaar is. Door de vraag lager in de organisatie te beleggen is de mogelijkheid voor eigen regelruimte en prioriteiten in relatie tot de lokale problematieken.

Bijlage 9 laat een infographic zien over het uitgevoerde onderzoek.

Referenties

- Agile Alliance. (2024, 26 april). *What is Agile? | Agile 101 | Agile Alliance*. Agile Alliance | <https://www.agilealliance.org/agile101/>
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 179-211.
- Armenakis, A., & Harris, S. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal Of Organizational Change Management/Journal Of Organisational Change Management*, 15(2), 169–183. <https://doi.org/10.1108/09534810210423080>
- Armenakis, A., & Harris, S. (2009). Reflections: our Journey in Organizational Change Research and Practice. *Journal of Change Management*, 9(2), 127–142. <https://doi.org/10.1080/14697010902879079>
- Armenakis, A., Harris, S., & Feild, H. S. (1999). Making change permanent: A model for institutionalizing change interventions. *Research in Organizational Change and Development*, 12, 97-128.
- Armenakis, A., Harris, S., & Mossholder, K. W. (1993). Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations*, 46(6), 681-703. <https://doi.org/10.1177/001872679304600601>
- Baarda, B., & Van der Hulst, M. (2017). *Basisboek Interviewen* (4de editie). Noordhoff Uitgevers.
- Barnett, W. P. & Carroll, G. R. (1995). *Modeling internal organizational change*, *Annual Review of Sociology*, 21(1), 217-236.
- Beckhard, R. (1969). *Organizational development: strategies and methods*. Reading, Mass: Addison – Wesley.
- Bechky, B. A., & Okhuysen, G. A. (2011). Expecting the Unexpected? How SWAT Officers and Film Crews Handle Surprises. *Academy Of Management Journal*, 54(2), 239–261. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.60263060>
- Bell, J. (2010). *Doing your research project: A guide for first-time researchers in education, health and social science* (5. ed). McGraw-Hill, Open Univ. Press.
- Bernerth, J. B. (2004). Expanding Our Understanding of the Change Message. *Human Resource Development Review*, 3(1), 36–52. <https://doi.org/10.1177/1534484303261230>
- Brinkmann, J., Mante, E. A., & Schoemaker, N. (1991). Middenmanagement bij organisatieveranderingen in een groot bedrijf. *Tijdschrift Voor Arbeidsvraagstukken*, 7. <https://ugp.rug.nl/arbeidsvraagstukken/article/download/26434/23876>
- Burke, W. (2017). *Organization Change: Theory and Practice* (5de editie). SAGE Publications.
- Brassey, J., De Smet, A., Kothari, A., Lavoie, J., Mugayar-Baldocchi, M., & Zolley, S. (2022). Future proof: Solving the ‘adaptability paradox’ for the long term. *McKinsey Quarterly*, 1.

- Bruggeman, W. (2013). *Politie (-veiligheids-)plannen maken in België en Nederland*. In: Cahiers Politiestudies (2013). *Schaalveranderingen*. Apeldoorn: Maklu Uitgeverij.
- Cawsey, T. F., Deszca, G., & Ingols, C. (2012). *Organizational change : an action-oriented toolkit* (2nd ed). SAGE.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative Inquiry & Research Design*. Los Angeles: SAGE Publications.
- Creswell, J., & Creswell, D. (2018). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage Publishing.
- Cole, M. S., Harris, S. G., & Bernerth, J. B. (2006). Exploring the implications of vision, appropriateness, and execution of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(5), 352–367. <https://doi.org/10.1108/01437730610677963>
- Cozijnsen, A. J. (2004). *Anders veranderen, sturen op slaagfactoren bij complexe verandertrajecten*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Cook, R., Render, M., & Woods, D. (2000). Gaps in the continuity of care and progress on patient safety. *The BMJ*, 320(7237), 791–794. <https://doi.org/10.1136/bmj.320.7237.791>
- Cunha, M. P. E., Clegg, S., & Kamoche, K. (2005). Surprises in Management and Organization: Concept, Sources and A Typology*. *British Journal Of Management*, 17(4), 317–329. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00470.x>
- Dent, E. B., & Goldberg, S. G. (1999). Challenging “Resistance to Change”. *Journal Of Applied Behavioral Science/The Journal Of Applied Behavioral Science*, 35(1), 25–41. <https://doi.org/10.1177/0021886399351003>
- Dodgson, J. E. (2019). Reflexivity in qualitative research. *Journal Of Human Lactation*, 35(2), 220–222. <https://doi.org/10.1177/0890334419830990>
- Eck, J. E., & Rosenbaum, D. (1994). The new police order: Effectiveness, equity, and efficiency in community policing. In D. Rosenbaum (Ed.), *The challenge of community policing: Testing the promises* (pp. 3–23). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Farquhar, J., & Michels, N. (2015). A Quality Framework for Case Study Research: “Convincingness”. In *Developments in marketing science: proceedings of the Academy of Marketing Science* (pp. 346–349). https://doi.org/10.1007/978-3-319-10912-1_119
- Flanagan, J. C. (1954). THE CRITICAL INCIDENT TECHNIQUE. In *Psychological Bulletin* (Vols. 51–51, Nummer 4). American Institute for Research and University of Pittsburgh. <https://www.apa.org/pubs/databases/psycinfo/cit-article.pdf>
- Ford, J. D., Ford, L. W., & D’Amelio, A. (2008). Resistance to Change: The Rest of the Story. *The Academy Of Management Review*, 33(2), 362–377. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.31193235>
- Fountain, J. E. (1999). A note on the critical incident technique and its utility as a tool of public management research. In *Annual meeting of the Association of Public Policy and Management*, 4-6.

- Gabutti, I., Colizzi, C., & Sanna, T. (2023). Assessing Organizational Readiness to Change through a Framework Applied to Hospitals. *Public Organization Review*, 23(1), 1–22. <https://doi.org/10.1007/s11115-022-00628-7>
- Galily, Y. (2021). Interviewing. In *Encyclopedia of Sport Management* (pp. 268–270). Edward Elgar Publishing. <https://www.elgaronline.com/display/nlm-book/9781800883277/b-9781800883284-165.xml>
- Gastelaars, M. (2009). *The public services under reconstruction*, London: Routledge.
- Gill, S. L. (2020). Qualitative sampling methods. *Journal Of Human Lactation*, 36(4), 579–581. <https://doi.org/10.1177/0890334420949218>
- Gill, S. L. (2020). *Qualitative Sampling Methods*. *Journal of Human Lactation*, 36(4), 579–581. <https://doi.org/10.1177/0890334420949218>
- Grapperhaus, F.B.J. (2020). *Gebiedsgebonden Politiezorg (GGP) en politiecapaciteit* [Kamerbrief]. Geraadpleegd van https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/brieven_regering/detail?id=2020D43990&id=2020D43990
- Hastie, R. (2001). *Problems for judgment and decision making*. *Annu Rev Psychol* 52:653–683
- Higgs, M., & Rowland, D. (2011). What Does It Take to Implement Change Successfully? A Study of the Behaviors of Successful Change Leaders. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(3), 309-335. <https://doi.org/10.1177/0021886311404556>
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232-255. <https://doi.org/10.1177/0021886306295295>
- Hutton, D. (1994). *The change agents' handbook. A survival guide for quality improvement champions*. Milwaukee, Wisconsin: ASQ Quality Press
- Huy, Q. N. (2001). In praise of middle managers. *PubMed*, 79(8), 72–79, 160. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/11550632>
- Huy, Q. N. (2002). Emotional Balancing of Organizational Continuity and Radical Change: The Contribution of Middle Managers. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 31–69. <https://doi.org/10.2307/3094890>
- Jacobs, G., Van Witteloostuijn, A., & Christe-Zeyse, J. (2013). A theoretical framework of organizational change. *Journal Of Organizational Change Management/Journal Of Organisational Change Management*, 26(5), 772–792. <https://doi.org/10.1108/jocm-09-2012-0137>
- Jooss, S., McDonnell, A., & Skuza, A. (2023). Middle managers as key talent management stakeholders: Navigating paradoxes. *European Management Review*. <https://doi.org/10.1111/emre.12587>
- Keller, J., & Sadler-Smith, E. (2019). Paradoxes and Dual Processes: A Review and Synthesis. *International Journal Of Management Reviews*, 21(2), 162–184. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12200>

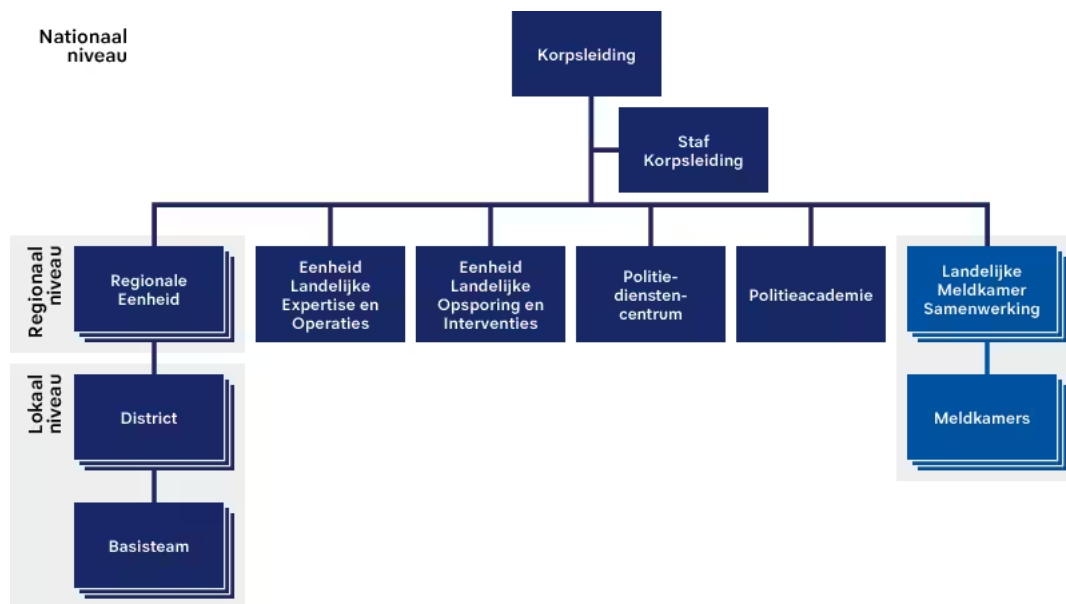
- Klein, G. (1993). A recognition-primed decision (RPD) model of rapid decision making. In G. Klein, J. Orasanu, R. Calderwood & C. E. Zsombok (ed.), *Decision Making in Action: Models and Methods* (pp. 138-147). Norwood: Ablex Publishing Corporation.
- KNAW. (2018). *Nederlandse gedragscode wetenschappelijke integriteit*. Rapport | knaw.nl <https://www.knaw.nl/nl/publicaties/nederlandse-gedragscode-wetenschappelijke-integriteit>
- Knott, E., Rao, A. H., Summers, K., & Teeger, C. (2022). Interviews in the social sciences. *Nature Reviews Methods Primers*, 2(1). <https://doi.org/10.1038/s43586-022-00150-6>
- Kuipers, B. S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J., & Van Der Voet, J. (2013). THE MANAGEMENT OF CHANGE IN PUBLIC ORGANIZATIONS: A LITERATURE REVIEW. *Public Administration*, 92(1), 1–20. <https://doi.org/10.1111/padm.12040>
- Kuruppu, S.C., Milne, M.J. and Tilt, C.A. (2024). "Sustainability control systems in short-term operational and long-term strategic decision-making", *Meditari Accountancy Research*, Vol. 32 No. 1, pp. 234-265. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-12-2021-1548>
- Landman, W. (2011). *Sturing van blauw. Een onderzoek naar operationele sturing in de basispolitiezorg*. Politiewetenschap. Apeldoorn/Den Haag: Politie & Wetenschap/Reed business.
- Lewis, M. W. (2000). *Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide*. *Academy of Management review*, 25(4), 760-776.
- Ljilic, V., Verhaar, O., & Terlouw, A. (2022). Gelijk recht doen deelrapport politie: bij het parlementair onderzoek naar de mogelijkheden van de wetgever om discriminatie tegen te gaan. In *Eerste Kamer Der Staten-Generaal*. Eerste Kamer der Staten-Generaal. Geraadpleegd op 22 februari 2024, van https://www.eerstekamer.nl/overig/20220614/gelijk_recht_doen_deelrapport_4/f=/vltshv_itmawd_opgemaakt.pdf
- Mahendrati, H. A., & Mangundjaya, W. L. (2020). Individual Readiness for Change and Affective Commitment to Change: The Mediation Effect of Technology Readiness on Public Sector. *Proceedings Of The 3rd Forum in Research, Science, And Technology (FIRST 2019)*. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200407.010>
- Mathur, M., Kapoor, T. R., & Swami, S. (2023). Readiness for organizational change: the effects of individual and organizational factors. *Journal Of Advances in Management Research*, 20(4), 730–757. <https://doi.org/10.1108/jamr-02-2023-0032>
- Ministerie van Justitie en Veiligheid. (2012). *Inrichtingsplan Nationale Politie*. Geraadpleegd op 29 februari 2024, van https://eerstekamer.nl/9370000/1/j4nvjlhjvvt9eu4_j9vvkfvj6b325az/vj5dgdqw91zl
- Ministerie van Justitie en Veiligheid. (2021, 9 september). *Rapport Noodhulp*. Rapport | Inspectie Justitie en Veiligheid. <https://www.inspectie-jenv.nl/Publicaties/rapporten/2021/09/09/rapport-noodhulp>
- Mitchell, J., Boettcher-Sheard, N., Duque, C., & Lashewicz, B. (2017). Who Do We Think We Are? Disrupting Notions of Quality in Qualitative Research. *Qualitative Health Research*, 28(4), 673–680. <https://doi.org/10.1177/1049732317748896>

- Nijssen, M. (2012). Overleven in een dynamische omgeving: helpt wendbaar organiseren? *MAB*, 86(1), 43–54. <https://doi.org/10.5117/mab.86.10909>
- Noordegraaf, M. (2015). *Public management : performance, professionalism and politics*. Palgrave Macmillan.
- Oberai, H., & Anand, I. M. (2018). Unconscious bias: thinking without thinking. *Human Resource Management International Digest*, 26(6), 14–17. <https://doi.org/10.1108/hrmid-05-2018-0102>
- Oleszkiewicz, S., Weiher, L., & Mac Giolla, E. (2022). The adaptable law enforcement officer: Exploring adaptability in a covert police context. *Legal and Criminological Psychology*, 27, 265–282. <https://doi.org/10.1111/lcrp.12209>
- Pfister, I. B., Jacobshagen, N., Kälin, W., & Semmer, N. K. (2020). How does appreciation lead to higher job satisfaction? *Journal Of Managerial Psychology*, 35(6), 465–479. <https://doi.org/10.1108/jmp-12-2018-0555>
- Politie. (z.d.-a). *Kerntaken politie*. politie.nl. Geraadpleegd op 15 februari 2024, van <https://www.politie.nl/informatie/kerntaken-politie.html#:~:text=Beschermen%2C%20begrenzen%2C%20bekrachtigen&text=Bij%20het%20beschermen%20van%20burgers,zij%20op%2C%20desnoods%20met%20ge weld.>
- Politie. (z.d.-b). *Organogram Nederlandse politie*. politie.nl. Geraadpleegd op 26 juli 2024, van <https://www.politie.nl/informatie/organogram-nederlandse-politie.html>
- Politie. (2021). Veiligheid, vertrouwen & verbinding: Strategische agenda politie 2021-2025. In *Politie.nl*. Geraadpleegd op 15 februari 2024, van <https://www.politie.nl/informatie/strategische-agenda-2021-2025-thema-midden-in-de-samenleving.html>
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal Of Applied Psychology*, 85(4), 612–624. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.4.612>
- Qu, S. Q., & Dumay, J. (2011). The qualitative research interview. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 8(3), 238–264. <https://doi.org/10.1108/11766091111162070>
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2013). Change readiness: A multilevel review. *Journal of management*, 39(1), 110-135.
- Rankin, A. (2017). *Making Sense of Adaptations: Resilience in High-Risk Work*. <https://doi.org/10.3384/diss.diva-133850>
- Remmerswaal, J. (2015). Veranderingsprocessen. In *Bohn Stafleu van Loghum eBooks* (pp. 355–362). https://doi.org/10.1007/978-90-368-0725-8_37
- Robertson, P.J., Roberts, D.R. & Porras, J.I. (1993). *Dynamics of planned organizational change: Assessing empirical support for a theoretical model*. *Academy of Management Journal*, 36, nr. 3, 619-634.

- Robertson, P.J., & Seneviratne, S. (1995). Outcomes of Planned Organizational Change in the Public Sector: A Meta-Analytic Comparison to the Private Sector. *Public Administration Review*, 55, 547.
- Rooij, J.P.G. de & Vink, C.R. (2009). *Commitment van middenmanagers. Onderzoek onder middenmanagers in het vo en mbo*. Tilburg: IVA.
- Rubin, H. J., & Rubin, I. (2005). *Qualitative Interviewing (2nd ed.): The Art of Hearing Data*. <https://doi.org/10.4135/9781452226651>
- Schulz-Knappe, C., Koch, T., & Beckert, J. (2019). The importance of communicating change. *Corporate Communications*, 24(4), 670–685. <https://doi.org/10.1108/ccij-04-2019-0039>
- Sharma, N., Herrnschmidt, J., Claes, V., Bachnick, S., De Geest, S.M., & Simon, M. (2018). Organizational readiness for implementing change in acute care hospitals as per pdf: An analysis of a cross-sectional, multicentre study as per pdf. *Journal of Advanced Nursing*, 74, 2798–2808.
- Sheehan, R., & Cordner, G. W. (1979). Introduction to police administration : a systems-behavioral approach with case studies. Addison-Wesley.
- Teh, Y. Y., & Lek, E. (2018). Culture and reflexivity: systemic journeys with a British Chinese family. *Journal Of Family Therapy*, 40(4), 520–536. <https://doi.org/10.1111/1467-6427.12205>
- Terpstra, J., & Trommel, W. (2009). Police, managerialization and presentational strategies. *Policing*, 32(1), 128–143. <https://doi.org/10.1108/13639510910937157>
- Van Der Torre, E. J., & Van Valkenhoef, J. M. (2017). *De lokale betekenis van basisteams: Over het werk van geüniformeerde agenten en het gebrek aan rechercheurs*. Boom criminologie. <https://www.politieacademie.nl/kennisenonderzoek/Onderzoek/onderzoeksthemas/Documents/de%20lokale%20betekenis%20van%20basisteams.pdf>
- Van Dijk, A., Hoogewoning, F. C., & Punch, M. (2015). *What matters in policing? : change, values and leadership in turbulent times*. Policy Press. <http://public.eblib.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=4003761>
- Van Essen, H. (2022). Jaarverantwoording Politie 2022. In *Jaarverantwoording Politie 2022*. <https://www.politie.nl/binaries/content/assets/politie/onderwerpen/jaarverantwoording/2022/jaarverantwoording-politie-2022.pdf>
- Van Hoorn, J. (2011). Politie in een kwetsbare samenleving. In *Tijdschrift Voor de Politie* (Vols. 73–73, Nummer 9, pp. 6–8). https://beroepseer.nl/images/stories/documenten/politie_in_een_kwetsbare_samenleving_jaco_van_hoorn.pdf
- Van Hoorn, J., & Van Dijk, A. (2024). *De betekenis van de politie in de samenleving: Artikel 3 van de Politiewet, de politietaak opnieuw doordacht*. Politie.
- Van Thiel, S. (2021). Bestuurskundig onderzoek: Een methodologische inleiding. Coutinho.

- Verwee, I. (2019). Welke politie wil de burger? In E. Devroe, A. Schmidt, L. G. Moor, & P. Ponsaers (Red.), *De essentie van politiewerk* (pp. 53-58). Oud-Turnhout: Gompel&Svacina.
- Vrakking, W. J. & Cozijnsen, A. J. (1990). *Management technieken bij effectief innoveren*. Kluwer bedrijfswetenschappen.
- Watson, T. and P. Harris (1999). *The emergent manager*, London: Sage
- Walumbwa, F. O., Maidique, M. A., & Atamanik, C. (2014). Decision-making in a crisis: What every leader needs to know. *Organizational Dynamics*, 43(4), 284–293. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2014.09.005>
- Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation science : IS*, 4, 67. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-67>
- Wooldridge, B., Schmid, T., & Floyd, S. W. (2008). The Middle Management Perspective on Strategy Process: Contributions, Synthesis, and Future Research. *Journal Of Management*, 34(6), 1190–1221. <https://doi.org/10.1177/0149206308324326>
- Xiong, M. M., Yu, W. X., & Chen, C. M. (2022). The Influence of Paradoxical Leadership on Employees' Entrepreneurial Behavior. *Journal of Management*, No. 3, 406-413.
- Zeeman, M. M. (2016). *De strategische rol van middenmanagers in een geplande organisatieverandering* [Masterscriptie, Open Universiteit Nederland]. <https://core.ac.uk/reader/74509560>

Bijlage 1 – Organogram



Figuur 6: Organogram Politie (Politie, z.d.-b)

Bijlage 2 – Operationalisering

Concept	Dimensies	Definitie	Indicatoren	Vragen
High-risk werkomgeving	Onverwachte gebeurtenissen	Onverwachte gebeurtenissen verwijzen naar onverwachte gebeurtenissen, veranderingen of ontwikkelingen die invloed hebben op de organisatie en haar activiteiten (Cunha et al., 2005).	Ervaring met onverwachte gebeurtenissen. Reactie op onverwachte gebeurtenissen.	Zou u een omschrijving kunnen geven van de dynamische werkomgeving? Kunt u toelichten op welke manier onverwachte gebeurtenissen invloed hebben op uw werkzaamheden als teamchef en de veranderingen?
	Noodzaak snelle besluitvorming	Dit verwijst naar de dringende behoefte aan snelle besluitvorming. Hastie (2001) omschrijft besluitvorming als het proces van het kiezen van een actie die het meest geschikt is voor betreffende situatie.	Belang van snelle besluitvorming.	Hoe ervaart u het belang van snelle besluitvorming tijdens uw werkzaamheden?
	Aanpassingsvermogen & omgaan met onzekerheid	Omgaan met onzekerheid is het vermogen van individuen om effectief te reageren op nieuwe of onzekere situaties, waarbij aanpassingen op cognitief, gedragsmatig en emotioneel niveau worden gemaakt (Pulakos et al., 2000).	Aanpassingsvermogen	Hoe zou u het aanpassingsvermogen omschrijven in het kader van veranderingen?

	Continuïteit vs. Verandering	Operationele taken en lange termijn continuïteit van organisatie vraagt om beslissingen vanuit middenmanagement (Cook et al., 2000).	Ervaren van spanningsveld en continu aanpassen van werkzaamheden.	Hoe ervaart u in uw werkomgeving de spanning tussen continuïteit versus verandering?
Veranderbereidheid	Discrepantie	Discrepantie omvat de overtuiging dat de verandering noodzakelijk is (Armenakis & Harris, 2009).	Overtuiging van de noodzaak tot verandering.	Kunt u beschrijven in hoeverre u overtuigd was van de noodzaak van de geschetste verandering?
	Geschiktheid	De overtuiging van geschiktheid hangt nauw samen met discrepantie. Wanneer men ervan overtuigd is dat de verandering noodzakelijk is, rijst de vraag of de gekozen aanpak juist is (Armenakis & Harris, 2002).	Overtuiging dat de aanpak het beste past bij de verandering.	Wat vond u van de aanpak van de verandering? Wat ging er goed en wat zou u in het vervolg graag anders zien?
	Werkzaamheid	Werkzaamheid gaat over het beschikken van de juiste vaardigheden om de verandering daadwerkelijk uit te voeren (Armenakis & Harris, 2009).	Overtuiging dat degene over voldoende capaciteiten beschikt voor de verandering.	In hoeverre had u de overtuiging dat u over de benodigde capaciteiten (kennis & vaardigheden) beschikte om de verandering door te maken?
	Steun van bovenaf	Deze basisovertuiging richt zich op de steun die medewerkers ervaren van bovenaf en of leiders zich	Overtuiging dat er voldoende steun is vanuit management voor de verandering.	Kunt u beschrijven of u overtuigd was van steun van bovenaf? Wat maakte dat u dit wel of niet ervaarde?

		inzetten voor de verandering (Armenakis & Harris, 2009).		
	Persoonlijke bruikbaarheid	Persoonlijke bruikbaarheid heeft betrekking op de overtuiging dat de verandering ook persoonlijk voordeel oplevert (Armenakis & Harris, 2002).	Overtuiging dat verandering ook persoonlijk voordeel oplevert.	Op welke manier heeft de verandering ook voor u persoonlijk voordeel opgeleverd?
Middenmanagement	Change agent	Een change agent ondersteunt de organisatie in haar processen van transitie en transformatie (Cawsey et al., 2012; Hutton, 1994; Beckhard, 1969).	Effectiviteit in het faciliteren van een verandering in een high-risk werkomgeving.	Hoe heeft u de beschreven verandering gefaciliteerd als teamchef en wat waren de resultaten?
	Paradoxaal leiderschap	Het vermogen om van een of/of benadering naar een en/en benadering te gaan bij het oplossen van complexe problemen (Xiong et al., 2022)	Flexibiliteit van individu om verschillende perspectieven te integreren in high-risk werkomgeving.	Bent u door uw ervaring en de daarmee opgedane competenties binnen een high-risk omgeving juist beter of minder goed in staat om met organisatorische veranderingen om te gaan? Welke factoren spelen hierin een rol? Hoe gaat u om met de veranderingen in uw werkomgeving, terwijl u tegelijkertijd de risico's in de high-risk omgeving waar u dagelijks mee te maken heeft, beheerd?

Bijlage 3 – Uitnodiging interview

Beste teamchef,

We kennen elkaar niet persoonlijk, daarom introduceer ik mijzelf en onze vraag graag kort. Ik ben Nienke en werk bij de Politie van Overmorgen. Wellicht heb je daar weleens van gehoord. Wij helpen het korps om de strategie van het korps in de praktijk te brengen en te zorgen voor een duurzame verandering. Voordat ik terechtkwam op dit team heb ik lange tijd in de opsporing gewerkt.

Onlangs is Susan bij ons aangesloten, omdat zij in opdracht van ons team een onderzoek uitvoert. Zij stelt zich graag aan jou voor en licht toe waarom wij jou benaderen. Wij vinden het erg belangrijk om de praktijk continu te koppelen aan de dingen die we doen, dus wij hopen van harte dat je tijd hebt om een bijdrage te leveren!

Susan de Ruijter

Mijn naam is Susan de Ruijter en ik ben een student aan de Erasmus Universiteit. Ik zit in de afrondende fase van mijn master Management van HR en verandering in publieke organisatie.

Om meer feeling te krijgen met de praktijk ben ik aangesloten bij de Politie van Overmorgen, directie strategie en innovatie.

Momenteel ben ik bezig met een onderzoek naar de invloed van de werkomgeving op de veranderbereidheid van het middenmanagement.

Jouw ervaringen en inzichten als teamchef binnen een dergelijke omgeving kunnen mij enorm helpen bij het uitvoeren van mijn onderzoek en om vervolgens met de uitkomsten aan de slag te gaan.

Ik begrijp dat je agenda waarschijnlijk vol zit, maar ik zou het enorm waarderen als je wellicht wat tijd zou kunnen vrijmaken voor een interview.

Het gesprek zal naar schatting ongeveer een uur in beslag nemen. Vanuit de universiteit is het vereist dat het interview fysiek plaatsvindt, wat gelukkig betekent dat we het gesprek kunnen voeren onder het genot van een kopje koffie! ;)

Tijdens het interview wil ik graag met je in gesprek gaan over hoe je als teamchef kijkt naar veranderingen binnen de organisatie, welke uitdagingen je tegenkomt met betrekking tot je werkomgeving en hoe dit van invloed is op je bereidheid tot verandering.

Alle verzamelde gegevens zullen uiteraard strikt geanonimiseerd worden.

Ik kijk er enorm naar uit om je te ontmoeten en ben zeer benieuwd naar je perspectief! Zou je ergens in de week van 22 tot 26 april een uurtje tijd hebben?

Mocht deze week niet passen, wellicht een ander moment, of ken je wellicht een andere teamchef die hier wellicht tijd voor vrij wil/kan maken?

Fijne dag gewenst!

Groet

Susan de Ruijter

06-47 17 12 68

Susanderuijter@hotmail.com (nog geen politie mailadres)

Prettig weekend!

Nienke List

Teamleider Politie van Overmorgen

06 – 46 10 89 35

Nienke.list@politie.nl

Werkdagen: ma, di, do en vr



Politie | Staf Korpsleiding | Directie Strategie en Innovatie | Politie van Overmorgen
Nieuwe Uitleg 1, 2514 BP Den Haag
Postbus 17107, 2502 CC Den Haag

Bijlage 4 – Respondenten

Eenheid	District	Respondenten
Den Haag	Den Haag Centrum/West	2
Amsterdam	Amsterdam Centrum-Noord	3
Limburg	Noord en Midden Limburg	2
Midden-Nederland	Utrecht stad	3
Noord-Holland	Noord-Holland Noord	2
Noord-Nederland	Groningen	3
Oost-Brabant	Den Bosch/Eindhoven	3
Oost-Nederland	Twente	3
Rotterdam	Zeehaven	2
Zeeland-West Brabant	Hart van Brabant	3
		Aantal respondenten: 26

Bijlage 5 – Interviewhandleiding

Voorwoord	Introductie van mijzelf Voordat we beginnen, wil ik u hartelijk bedanken voor uw tijd en de bereidheid om deel te nemen aan dit interview. Voordat we verder gaan, wil ik graag uw toestemming vragen om het interview op te nemen voor onze verslaglegging, uiteraard met inachtneming van de geldende AVG-richtlijnen. De opname zal na anonieme uitwerking worden verwijderd. Hiervoor heb ik ook een toestemmingsformulier opgesteld. <i>Informed consent doornemen en tekenen.</i> Toelichting omtrent onderzoek - Dit is er al bekend vanuit de literatuur en wil graag met je onderzoeken wat dit voor jou betekent in jouw werkomgeving. Focussen op de high-risk werkomgeving en specifiek op de noodsituaties waarbinnen de teamchef opereert Uitleg interview en methode - Interview moet als een gesprek voelen. Bestaat uit drie thema's die ook onderling samenhang vertonen.
CIT	Uitleg kritieke incident methode: meer inzicht in gedrag en handelen. plaatst de individuele ervaring van de respondent in het middelpunt en maakt gebruik van open vragen om specifieke ervaringen te benadrukken en te verkennen. 1. Kunt u een specifiek voorbeeld geven van een verandering waar u als teamchef mee te maken heeft gehad? - o Wat maakt dat u voor dit voorbeeld kiest?
High-risk werkomgeving	Snel veranderende politieomgeving – high-risk werkomgeving – in combinatie met veranderingen - Onverwachte gebeurtenissen - Noodzaak voor snelle reactie en uitvoering - Onzekerheid en aanpassingsvermogen
Verander-bereidheid	- Noodzaak van de verandering - Aanpak van de verandering - Benodigde capaciteiten - Steun van bovenaf/management - Persoonlijk voordeel
Rol als teamchef	- Faciliteren van veranderingen – eigen rol? - Relatie tussen de opgedane competenties binnen high-risk werkomgeving en omgaan met veranderingen - Hoe kijk je nu aan tegen veranderingen?
Afsluiting	We zijn aan het eind van het interview gekomen. Graag wil ik u nogmaals bedanken voor uw tijd en medewerking. Heb je nog tips die je graag wil delen zodat andere ook wat aan hebben? Heeft u eventueel nog vragen en/of opmerkingen? Zou u het leuk vinden om het eindresultaat te ontvangen?

Bijlage 6 – Symposium Diversiteit & Inclusie

Aan de hand van onderstaande infographic is een korte pitch uitgevoerd door de onderzoeker.



Bijlage 7 – Codeboom

Hieronder de weergave van de gebruikte codeboom. Waarbij zowel de eerder genoemde codes vanuit de operationalisering terug te vinden zijn, maar ook nieuw toegevoegde codes. Door te werken met kleurtjes heeft het de onderzoeker meer overzicht gegeven. De aantallen achter de subcodes geven de frequentie van gebruiken aan.

Hoofdthema	Codes	Subcodes
Organisatorische veranderingen (CIT)	Digitale transformatie	- Top-down (x10) - Noodzaak (x15) - Voorbereiding en ondersteuning (x9)
	Politie voor iedereen	- Noodzaak (x6)
	Aanpak ondermijnende criminaliteit	- Proactief werken (x5)
	Team specifieke veranderingen	- Vrijheid en regelruimte (x10)
	Overig	- Vorming nationale politie (x2)
High-risk werkomgeving	Flexibiliteit & aanpassingsvermogen	- Aanpassingsvermogen (x5) - Onverwachte gebeurtenissen (x23) - Onvoorspelbaarheid (x6) - Uitdagingen (x5) - Complex (x19) - Hoge druk (x16)
	Besluitvorming	- Besluitvaardigheid (x11) - Besluitvorming (x6) - Snel handelen (x26) - Invloed (x20)
	Onzekerheid	- Ervaren (x2) - Niet ervaren (x23)
	Risico's	- Druk (x19) - Stress (x24) - Specifieke problematieken (x30)
	Communicatie & samenwerking	- Communicatie (x3) - Samenwerking (x4)
	Waan van de dag	- Operationele processen (x20) - P-zorg (x9)
	Lange lijn	- Veranderingen (x10) - Strategische doelstellingen (x6)
Verander-bereidheid	Discrepantie	- Ervaren (x25) - Niet ervaren (x1) - Specifieke problematieken (x10)
	Geschiktheid	- Ervaren (x9) - Niet ervaren (x17) - Big gap (x22) - Missen visie/plan (x19) - Missen samenhang (x25)
	Persoonlijk voordeel	- Ervaren (x17) - Niet ervaren (x9) - Persoonlijke eigenschappen (x7) - Verantwoordelijkheid (x8) - Acceptatie (x8)
	Steun van bovenaf	- Ervaren (10,5) - Niet ervaren (15,5) - Communicatie (x26)

	Werkzaamheid	- Ervaren (x4) - Niet ervaren (x22) - Capaciteit (x30) - Middelen (x18) - Kennis (x14)
Rol teamchef	Efficiëntie/effectiviteit	- Transparantie (x7) - Capaciteit (x6)
	Samenwerking	- Tweede teamchef (x8) - Afstemming (x15) - Betrokkenheid (x12) - Werkgebied (x15)
	Leiderschap	- Belang (x35) - Vertrouwen team (x20) - Paradoxaal leiderschap (15)
	Zorg	- P-zorg (x25) - Aanwezigheid (x20)
	Verandering	- Beperkte invloed/onmacht (x40) - Ruimte (x9)

Bijlage 8 – Organisatorische veranderingen

Verandering	Toelichting
Digitale transformatie	De opkomst van nieuwe technologieën vraagt om veranderingen in de politieorganisatie. Hartman (2023) benoemt dat de verzamelnaam voor deze veranderingen ook wel digitale transformatie is. Voor de politie zijn er twee oplossingsrichtingen waar tegelijk aan gewerkt kan worden. Het verlichten van het werk en vergroten van efficiëntie door intensiveren van technologische ondersteuning binnen werkprocessen. En anderzijds een vernieuwde politie waarbij de mensen centraal staan, maar waarbij het werk wordt gedaan in een informatie gedreven en samenwerkende organisatie.
Politie voor iedereen	In de komende jaren omarmen we het nieuwe perspectief van Politie voor Iedereen. Dit bouwt voort op de thema's diversiteit, inclusie en divers vakmanschap die we al langer hoog in het vaandel hebben staan. Ons doel is om veilige, competente en effectieve teams te vormen waarin politiemensen met verschillende achtergronden samenwerken om iedereen die ons nodig heeft, te kunnen helpen.
Versterking intelligence	In de ontwikkelagenda Intelligence 2020-2025 wordt onderbouwd hoe intelligencewerk verder verbeterd moet worden en hoe we state-of-the-art te blijven of worden. Intelligencewerk is onderdeel van het operationele politiewerk en wordt uitgevoerd in alle operationele onderdelen van het korps en is op alle sturingsniveaus gekoppeld aan besluitvorming. Dit vraagt om verschillende veranderingen: Intelligencewerk moet in alle operationele diensten verbeterd worden. Er dient een gemeenschappelijke taal en begrippenkader gehanteerd te worden. De operationele inzet van nieuwe technologische ontwikkelingen versnelt. Daarbij dient de personeelsbezetting verhoogt te worden door het tempo van de noodzakelijke aanpassingen. De in- en externe samenwerking verandert van samenwerking vanuit de organisatie-inrichting naar samenwerking vanuit omvang en aard van veiligheidsproblemen. Afsluitend dienen bestaande statische structuren voor sturing veranderen in meer snel, integraal en dynamische sturing.
Aanpak ondermijnende criminaliteit	De georganiseerde ondermijnende criminaliteit neemt een prominente rol in, in onze samenleving. In reactie op alle gebeurtenissen is er een belangrijke ontwikkeling gaande binnen de politie en andere handhavingsinstanties. Er dient een stevige aanpak te komen die in stand komt door elke dag op zoek te gaan naar nieuwe partners en samenwerkingsverbanden. De voortgangsrapportage Aanpak georganiseerde ondermijnende criminaliteit geeft aan dat het lastig is om vast te stellen of de aanpak succesvol is omdat veel van de ondermijnende criminaliteit zich onder de radar afspeelt.

Bijlage 9 – Infographic onderzoek

BEWEEGLIJK BLAUW

RESULTATEN

DANK AAN DE RESPONDENTEN

Dankzij jullie deelname heb ik mijn onderzoek genaamd 'BeweeGLijk Blauw' kunnen uitvoeren. In deze infographic presenteer ik de belangrijkste resultaten en aanbevelingen.

Mijn oprechte waardering voor jullie dagelijkse inzet om de veiligheid van jullie team en Nederland te garanderen!

ONDERZOEKSVRAAG

"Hoe beïnvloedt een high-risk werkomgeving de veranderbereidheid van het verantwoordelijke middenmanagement?"



RESULTATEN & ANALYSE

Veranderbereidheid van de teamchef binnen de high-risk werkomgeving

- Rol als change agent in veranderprocessen maar meestal geen rol in diagnose van veranderingen terwijl lokale problematieken zichtbaarder zijn.
- Communicatie heeft zichtbare invloed op veranderbereidheid. Missen van de 'why' en betrekken van teamchefs die te maken krijgen met dagelijkse operatie.
- Aanpak is cruciaal voor de werkomgeving en de veranderbereidheid. Veranderingen vragen om ruimte, middelen en capaciteit. In de praktijk onvoldoende beschikking over.

Een dubbele paradox

Continuïteit versus Verandering: De noodzaak om dagelijkse operationele continuïteit te waarborgen die de veiligheid maximaliseert en het risico minimaliseert, terwijl tegelijkertijd strategische veranderingen geïmplementeerd moeten worden.

Waan van de Dag versus Lange Lijn: De balans tussen het onmiddellijk reageren op urgente, onverwachte en risicovolle gebeurtenissen en het systematisch werken aan langetermijndoelen en teamontwikkeling.

CONCLUSIE

De veranderbereidheid van teamchefs wordt beïnvloed door aanpak, middelen, ruimte, tijd en begrip van maatschappelijke noodzaak. De dynamische werkomgeving, met voortdurende druk en de noodzaak om snel te reageren op onverwachte gebeurtenissen, bemoeilijkt de aandacht voor langetermijnveranderingen. Duidelijke communicatie en betrokkenheid van medewerkers bevorderen een positieve houding ten opzichte van verandering. Teamchefs moeten balanceren tussen continuïteit en verandering, wat hun keuzes beïnvloedt. Een metafoor die hierbij passend is, het kijken door een telelens. Continu in en uit zoomen.



AANBEVELINGEN

Hoofdaanbeveling:

Verhoging van bewustwording van veranderingen in high-risk werkomgeving.

Aanbeveling 1: Creëer ruimte voor verandering. *Voldoende tijd, middelen en aandacht voor de teamchefs*

Aanbeveling 2: Versterken van samenhang en systematische benadering. *Zorg voor samenhang en een gecoördineerde aanpak*