

lijncommunicatie

 **duiding**

wederkerigheid

vertrouwen





Lijncommunicatie,
duiding, wederkerigheid en vertrouwen

In opdracht van:

Politie Hollands Midden – Bureau Communicatie

Auteur: Jannieke Lindhout

Onderwijsinstelling: Christelijke Hogeschool Ede (CHE)

Studentnummer: 051002

Studiebegeleider: Marga van Gent

Praktijkbegeleider: Yolanda Wubben

© 2012, J.M. Lindhout, Gouda / Politie Hollands Midden – Bureau Communicatie, Leiderdorp

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opname of enige ander manier; zonder voorafgaande schriftelijke toestemmingen van de auteur en/of organisatie.



Voorwoord

Voor u ligt de scriptie *Lijncommunicatie: duiding, wederkerigheid en vertrouwen*. Het betreft een verslag van mijn onderzoek in opdracht van het Bureau Communicatie van Politie Hollands Midden.

Het communicatievak kent vele vormen en uitingen, maar heeft altijd tot doel de organisatie zo goed mogelijk te ondersteunen in haar werk teneinde de organisatiedoelstellingen te behalen en een gezonde organisatiecultuur te bevorderen.

Het onderzoeksrapport en de daarop aansluitende adviezen bieden een duidelijk verslag over het functioneren van de lijncommunicatie in het District Duin- en Bollenstreek en geeft een heldere visie over de vervolgstappen die ondernomen zouden kunnen worden om lijncommunicatie naar een hoger plan te trekken. De drie kernwoorden die genoemd worden in de ondertitel: duiding, wederkerigheid en vertrouwen vormen de kernwoorden van dit verslag, die zowel in de conclusies als in de adviezen sterk naar voren zullen komen.

Ik wil graag de mensen bedanken die bij de totstandkoming van deze scriptie een bijdrage hebben geleverd. Dank aan de geïnterviewden voor hun tijd en openheid. Dank aan mijn beide begeleiders; Marga van Gent en Yolanda Wubben voor hun geduld, feedback en prikkelende vragen. Dank aan mijn goede vriendin Heidi voor de feedback, hulp en het luisterend oor. Een bijzonder woord van dank aan mijn ouders, waar ik altijd kon aankloppen om mijn gedachten te ordenen en die meedachten in het schrijfproces. Ik ben hen erg dankbaar voor hun liefde en steun.

Jannieke Lindhout,
03 mei 2012



Samenvatting

Het onderzoek betreft een evaluatie van de kennis, attitude en het gedrag in lijncommunicatie op strategisch, tactisch en operationeel niveau van het District Duin- en Bollenstreek van het Politiekorps Hollands Midden. Daarnaast is er ook een evaluatie gehouden van de veiligheidsoverleggen RVO, DVO en TVO. Op basis van de volgende twee hoofdvragen is het onderzoek gehouden:

- I. Wat is de kennis, de attitude en het gedrag van het personeel op strategisch, tactisch en operationeel niveau ten aanzien van de huidige situatie in de lijncommunicatie.*
- II. In hoeverre is de lijncommunicatie effectief en op welke manieren kan zij zich verder ontwikkelen.*

Duiding en duidelijkheid

Uit het onderzoek bleek een groeiende behoefte aan specifieke zingeving en duiding van informatie voor afdelingen en teams in de organisatie. Er is te weinig duidelijkheid op informatie en beslissingen en is er geconstateerd dat er onder leidinggevendenden nog onvoldoende bewustzijn, kennis en kunde is om in de genoemde behoeften te voorzien. Het advies is om de leidinggevende in zijn sleutelrol in de communicatie te laten ondersteunen door het management en Bureau Communicatie. Zij kunnen met hun kennis de lijnmanager trainen zodat hij zijn rol leert verstaan en versterken en een effectieve en efficiënte bron van informatie wordt.

Wederkerigheid

Wat betreft wederkerigheid is er een gebrek aan communicatie over doelen, keuzes en opbrengsten van beleid, overleggen en acties. Het gevolg van een gebrek *top down* en *bottom up* communicatie is wantrouwen en een gebrek aan betrokkenheid, motivatie en acceptatie. Het advies is om communicatie een onderdeel van overlegstructuren te maken door het toe te voegen als agendapunt, zodat aan het einde van een overleg besloten wordt wat er de komende periode gecommuniceerd moet worden, zowel voor *top down* als voor *bottom up* communicatie.

Werkplezier en vertrouwen

Er is een sterk verband gebleken tussen het functioneren van communicatie en gevoel van welbevinden van leidinggevendenden en medewerkers. Dialoog is essentieel om vertrouwen en werkplezier te bewerkstelligen. Om leidinggevendenden te ondersteunen om een dialoog te stimuleren is er door communicatiedeskundige Reijnders een hulpmiddel ontwikkeld waarmee leidinggevendenden in samenwerking met de Bureau Communicatie een situatie analyseren en met tips en trucs deze proberen op te lossen.

Evaluatie veiligheidsoverleggen RVO, DVO en TVO

De verwachtingen die respondenten hebben van het RVO, DVO en TVO lopen sterk uiteen. Ook verschilt de dagelijkse praktijk van de overleggen van hoe het omschreven staat in de beleidsstukken. Men zou er goed aan doen de verwachtingen en doelen van elk overleg bij te stellen en deze duidelijk te communiceren. De rollen van de deelnemers dienen herijkt, en de keuzes vollediger gemaakt te worden. Toekomstgericht werken wordt als de eerstvolgende stap in doorontwikkeling gezien.



Summary

This research is an evaluation of the knowledge, attitude and behaviour of hierarchical communication on strategic, tactic and operational level in the Duin- en Bollenstreek District of Police Department Hollands Midden. Also an evaluation is done on the meetings RVO, DVO and TVO. The research is based on the following questions:

I. What is the knowledge, attitude and behaviour on strategic, tactic and operational level with regard to the current situation of hierarchical communication.

II. To what extent is hierarchical communication effective and how can it develop further.

Interpretation and intelligibility

The results of the research showed a growing need for interpretation and explanation of information for the departments and units within the organisation. There also is too little intelligibility on information and decision-making. Line managers are not aware of this problem, but also have too little knowledge and skills to supply these wants. This report advises to have the line manager supported in his key position in organisational communication by strategic management and the department of communications. With their knowledge they can school and tutor line managers so they may understand and strengthen their role and become an effective and efficient source of information.

Reciprocity

Concerning reciprocity there is a need for communication about goals, decisions and output from policy, meetings and operational activities. The outcome of this unfulfilled want of top down and bottom up communications is distrust and lack of involvement, motivation and acceptance. The advice is to implement Communications into the existing meetings as an item on the agenda, so that at the end of the meeting can be decided what has to be communicated bottom up and top down.

Job satisfaction and trust

It turned out that there is a strong connection between the functioning of Communications and the consent or wellbeing of managers and employees. Dialogue is essential to establish trust and job satisfaction. Communications specialist Reijnders developed a tool to support managers in encouraging dialogue with their employees. In cooperation with the communications department line managers can analyse a situation and solve it with the help of tips and pointers.

Evaluation safety management meetings RVO, DVO and TVO

The expectations of the respondents concerning the RVO, DVO and TVO vary quite a bit. The daily execution of the meetings differs also from the manner described in the policy documents. The organisation would do well to reassess and adjust the expectations and goals of these meetings or communicate the goals and objectives more intensely. The roles of the participants in the meetings need to be readjusted. Future-oriented operations are suggested as the first step in developing the meetings.



Inhoud

Inleiding	1
1.1 Het Korps Hollands Midden	1
1.2 De omgeving	1
1.3 De missie	2
1.4 Het veiligheidsoverleg	2
1.5 Aanleiding en onderzoeksvragen	3
1.6 Afbakening	4
Onderzoeksmethodiek	5
2.1 Inleiding op de methode	5
2.2 Gebruikte onderzoeksmethoden	5
2.2.1 Methode literatuuronderzoek	5
2.2.2 Methode observaties	6
2.2.3 Methode interviews	6
Literatuuronderzoek	8
3.1 Kwaliteitszorg voor de communicatie	8
3.2 Communicatie in algemene zin	9
3.2.1 Model van de communicatieve interactie	9
3.3 Interne communicatie	10
3.3.1 Formele interne communicatiestromen	10
3.3.2 Informele communicatie	12
3.3.3 Functies van interne communicatie	12
3.4.1 De lijnmanager	13
3.4.2 Cascaderen van informatie	14
3.4.3 Ondersteuning van leidinggevendenden	15
3.4.4 Definitie lijncommunicatie	17
3.5 Invloeden op lijncommunicatie	17
3.5.2 Organisatiecultuur	18
3.5.3 Cultuur en communicatie	21
3.5.4 Gedrag	21
3.5.5 Leiderschap	22
3.6 Samenwerking tussen teams	23
Resultaten	25

4.1 Kennis, attitude en gedrag ten aanzien van lijncommunicatie	25
4.1.1 Resultaten van strategisch respondenten	25
4.1.2 Resultaten van tactische respondenten	26
4.1.3 Resultaten van operationele respondenten	31
4.2 Probleem in de lijncommunicatie.....	32
4.2.1 Resultaten van strategische respondenten	32
4.2.2 Resultaten van tactische respondenten	33
4.2.3 Resultaten van operationele respondenten	34
4.3 Interne en externe factoren van invloed op lijncommunicatie.	36
4.3.1 Resultaten van strategische respondenten	36
4.3.2 Resultaten van tactische respondenten	36
4.3.3 Resultaten van operationeel respondenten	37
4.4 Evaluatie RVO, DVO en TVO.....	39
4.4.1 Resultaten van strategische respondenten	39
4.4.2 Resultaten van tactische respondenten	41
4.4.3 Resultaten van operationele respondenten	47
Conclusies.....	50
5.1 Duiding van informatie	50
5.2 Wederkerigheid in communicatie	52
5.3 Vertrouwen en wantrouwen	55
5.4 Betrokkenheid, werkplezier en energie	56
5.5 Duidelijkheid	61
5.6 Evaluatie veiligheidsoverleggen	62
Adviezen.....	71
Duiding en duidelijkheid	71
Wederkerigheid.....	72
Werkplezier en vertrouwen	73
RVO, DVO en TVO	74
Bronnen.....	77

Bijlagen

- 1 Topiclijsten interviews
- 2 Voorbeeld factsheet



Inleiding

Het onderzoek betreft in het kort een evaluatie van de lijncommunicatie van het Politiekorps Hollands Midden, onderzocht in het district Duin- en Bollenstreek en gekoppeld aan een evaluatie van het veiligheidsoverleg. Om inzicht te geven waar dit onderzoek in de organisatie plaatsvindt, wordt allereerst een korte schets gegeven van het Politiekorps Hollands Midden en de ontwikkelingen waaraan de politieorganisatie onderhevig is. Daarna wordt ingezoomd op het proces waar dit onderzoek aan gekoppeld is: de veiligheidsoverleggen op strategisch, tactisch en operationeel niveau.

1.1 Het Korps Hollands Midden

Hollands Midden is één van de 26 politiekorpsen in Nederland en ligt in het groene hart van de Randstad. Het is een diverse regio met grote landelijke gebieden, gebieden met veel recreatie als de Reeuwijkse- en Nieuwkoopse plassen, steden als Gouda, Alphen aan den Rijn en Leiden en het kustgebied rond Katwijk en Noordwijk.

De regio is verdeeld in vier districten: Duin- en Bollenstreek (1), Gouwe IJssel (2), Rijn- en Veenstreek (3) en Leiden (4). Naast de verdeling in districten is elk district ook verdeeld in teams. Deze teams zijn ieder verantwoordelijk voor een gebied in het district.

Districten en diensten

Om het politiewerk uit te voeren heeft het korps ruim 2000 medewerkers die direct of indirect meewerken aan de veiligheid in de

regio. De medewerkers zijn grofweg te verdelen in basispolitiezorg (80%),

ondersteunende functies (12%) en recherche (8%).

Dit onderzoek betreft het district Duin- en Bollenstreek. Dit district is wat gebied betreft verdeeld in de teams Noordwijk-Teylingen (1), Bollenstreek-Noord (2) en Katwijk (3).

Daarnaast is er nog de districtsrecherche, die de zwaardere zaken binnen het district oppakt, zoals overvallen, niet natuurlijk overlijden of grote branden. Een gebiedsgebonden team is onderverdeeld in vijf processen: Intake, Noodhulp, Toezicht en Handhaving, Opsporing en Nazorg. Elk proces heeft een verantwoordelijke procescoördinator.

1.2 De omgeving

De politie werkt in een omgeving die continu aan verandering onderhevig is.

Maatschappelijk gezien hebben incidenten als de moord op Pim Fortuyn en Theo van Gogh, de aanslagen van 11 september in New York, de aanslagen in Madrid en Londen en de algemene dreiging van terreur en criminaliteit de beleving van veiligheid sterk veranderd.

Ook de ontwikkeling dat informatie, geld, goederen en mensen steeds mobieler worden heeft nieuwe vormen van criminaliteit doen ontstaan (Politie in ontwikkeling, 2005).

Onveiligheid is een onderdeel geworden van het bestaan. Het logische gevolg daarvan is dat er een grotere belangstelling is voor veiligheidsvraagstukken bij politiek en bestuur en een ruime aandacht van de media voor de politie. De eisen die bestuur en burgers stellen aan de politie worden hoger en complexer (Politie in ontwikkeling, 2005). Tegelijkertijd



dwingen bezuinigingen de organisatie zeer kritisch en zorgvuldig om te gaan met mensen en middelen.

Ook een belangrijke ontwikkeling is de komst van de Nationale Politie. Dit jaar zullen al de eerste stappen worden gezet om de regio's Hollands Midden en Haaglanden samen te voegen. Korpschef Jan Stikvoort benadrukt in het jaarverslag dat de komende tijd de termen 'verbinding', 'vertrouwen', 'professionaliteit' en 'collectief leiderschap' erg belangrijk zijn. Ook moet het vak van de politiemens nog meer centraal komen te staan.

1.3 De missie

De opdracht aan de politie is helder: artikel 2 van de Politiewet van 1993:

De politie heeft tot taak in ondergeschiktheid aan het bevoegde gezag en in overeenstemming met de geldende rechtsregels te zorgen voor de daadwerkelijke handhaving van de rechtsorde en het verlenen van hulp aan hen die deze behoeven.

De Nederlandse Politie heeft deze opdracht vertaald naar een missie waarin tot uiting komt wat de taak is van de politie en waar zij voor wil staan. De missie is aansprekend voor de medewerkers, burgers en samenwerkingspartners en luidt: *Waakzaam en dienstbaar staat de politie voor de waarden van de rechtsstaat*. In het kort geldt voor de medewerker het motto: *Waakzaam en Dienstbaar* (Politie in ontwikkeling, 2005).

Binnen Hollands Midden zijn er verschillende manieren waarop de, in de politiewet geformuleerde taak opgepakt wordt. De verantwoording komt met name naar voren in

de sturings- en verantwoordingsrapportages. De basis politiezorg en de recherche nemen vooral de daadwerkelijke handhaving van de rechtsorde op zich. De overige diensten in het korps zijn faciliterend en ondersteunend aan de hoofdprocessen.

Het werkaanbod is groot en de ene zaak weegt zwaarder dan de andere. Daarom bestaat er een keuze- en sturingsproces waarin, naast de landelijke prioriteiten, gekozen wordt welke lokale prioriteiten gelden. Voor Hollands Midden zijn de thema's: woninginbraken, geweld, overvallen, jeugdoverlast, voertuigcriminaliteit, bedrijfsinbraken, zeden en verkeer.

1.4 Het veiligheidsoverleg

Het veiligheidsoverleg is binnen Hollands Midden de aangewezen structuur waar de hierboven genoemde elementen veiligheid, ontwikkeling en verantwoording naar voren komen. Het is een onderdeel van het keuze- en sturingsproces in de regio (Notitie: Inrichting veiligheidsoverleggen, 2010). Het doel van het overleg is:

- Het afleggen van verantwoording: Welke problemen zijn aangepakt en wat is daarvan het resultaat. Hoe bereiden wij ons voor op wat er op de politie afkomt aan veiligheids- en leefbaarheidsvraagstukken.
- Het kiezen, prioriteren en sturen: Dit om met de beperkte capaciteit en middelen het werkaanbod zo effectief mogelijk af te handelen. Door middel van een weegdocument wordt gekozen en geprioriteerd.

- Het leren van elkaar: Door het uitwisselen van kennis en *best practises*: hoe pakken andere districten en teams hun problemen op.

(Notitie: Blauwdruk veiligheidsoverleggen, 2010)

Op basis van trends en ontwikkelingen, waar de Dienst Informatie een groot aandeel heeft in het produceren van overzichten, grafieken en achtergrondinformatie, wordt zowel vooruit als achteruit gekeken. Niet alleen binnen het geografische gebied, maar ook buiten de team-, districts-, en regiogrenzen.

Het proces van de veiligheidsoverleggen bestaat uit het Team Veiligheidsoverleg (TVO), het Districtelijk Veiligheidsoverleg (DVO) en het Regionale Veiligheidsoverleg (RVO). Deze overleggen beogen actief bij te dragen aan de bovenstaande drie doelen van verantwoording, prioritering en leren op strategisch, tactisch en operationeel niveau.

1.5 Aanleiding en onderzoeksvragen

Door middel van dit onderzoek wil de communicatieafdeling van het politiekorps Hollands Midden een duidelijke omschrijving van de huidige effectiviteit en waardering van de lijncommunicatie in het district Duin- en Bollenstreek. Zij verwacht een omschrijving aan de hand van feiten, achtergronden uit de literatuur en de meningen, gevoelens en attitude van medewerkers en lijnchefs uit de volle breedte en hoogte van het district. Ook verwacht zij aanbevelingen en/of handvatten voor een verbetering of doorontwikkeling in de lijncommunicatie. Voor de eerder genoemde veiligheidsoverleggen RVO, DVO en TVO is onderzocht of de overlegvorm voldoende

inhoudelijk en uitdagend is en of er goede relaties bestaan *top down* en *bottom up*

Om de hierboven geformuleerde doelstelling te bereiken zijn twee hoofdvragen geformuleerd.

- I. *Wat is de kennis, de attitude en het gedrag van het personeel op strategisch, tactisch en operationeel niveau ten aanzien van de huidige situatie in de lijncommunicatie.*
- II. *In hoeverre is de lijncommunicatie effectief en op welke manieren kan zij zich verder ontwikkelen.*

De brede hoofdvraag is moeilijk direct te beantwoorden, daarom wordt deze onderverdeeld in verschillende deelvragen die met elkaar de beantwoording van de hoofdvraag vormen.

1. Wat houdt volgens de literatuur het begrip lijncommunicatie in en wat zijn de achtergronden ervan?
2. Wat is de kennis, attitude en gedrag van het personeel ten aanzien van lijncommunicatie?
3. Herkent het personeel van de verschillende organisatielagen in het korps Hollands Midden een probleem in de lijncommunicatie, zo ja, wat houdt dat probleem in?
4. Wat is, naast kennis, attitude en gedrag de dieper liggende oorzaak van de ineffectieve lijncommunicatie?
5. Op welke manier hebben externe en interne factoren zoals maatschappelijke ontwikkelingen en organisatiecultuur invloed op het korps Hollands Midden en haar personeel met betrekking tot lijncommunicatie?

- 
6. Verloopt de lijncommunicatie *top down* en *bottom up* in de overleggen RVO, DVO en TVO effectief en naar tevredenheid van strategisch, tactisch en operationeel personeel?
 7. Welke tools en richtlijnen kunnen de uit het onderzoek geconstateerde situatie in de lijncommunicatie in het algemeen en specifiek in de veiligheidsoverleggen RVO, DVO en TVO te verbeteren?

1.6 Afbakening

Dit onderzoek zou zich aanvankelijk korpsbreed richten op de verticale communicatie, ofwel lijncommunicatie. Echter bleek na overleg met de onderzoeksbegeleider dat de onderzoeksperiode te kort was om het hele korps, met de grote diversiteit aan teams, districten en afdelingen voldoende diepgaand te kunnen onderzoeken. In samenspraak met de plaatsvervangend districtschef van district 1 Duin- en Bollenstreek werd gekozen voor zijn district. Enerzijds werd voor dit district gekozen, omdat dit aansluit bij een algehele evaluatie van de lijncommunicatie van mijn stagebegeleider. Zij onderzoekt per kwartaal de lijncommunicatie in één van de districten. Anderzijds is dit district gezien de omvang beter te behappen in de onderzoeksperiode.

In het gesprek met de plaatsvervangend districtschef bleek dat er bij hem behoefte was aan een evaluatie van de veiligheidsoverleggen, zoals deze hierboven omschreven staan. Hij was benieuwd of het proces voldoende effectief en efficiënt functioneerde en wat de mening en tevredenheid was van de medewerkers en leidinggevendenden over dit proces.



Onderzoeksmethodiek

In het hoofdstuk onderzoeksmethodiek staat een korte omschrijving van de gebruikte methoden in het verzamelen van informatie en het verwerken en analyseren daarvan.

2.1 Inleiding op de methode

Het onderzoek is beschrijvend. Door het bestuderen van literatuur werd een beeld gevormd van de achtergronden van communicatie en ideeën over de gewenste situatie in lijncommunicatie. Daarnaast geeft en beschrijft het kwalitatieve onderzoek een overzicht van de huidige situatie rond de lijncommunicatie van het RVO, DVO en TVO aan de hand van resultaten uit de interviews en observaties. Vervolgens zijn deze twee beelden vergeleken en aanbevelingen aangereikt om de verschillen tussen de gewenste en de huidige situatie weg te nemen.

Voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen is informatie over de inhoud en de kwaliteit van de communicatieprocessen van belang (kwalitatief), meer dan de mate waarin gecommuniceerd wordt (kwantitatief). Er is daarom gekozen voor een kwalitatief onderzoek door middel van interviews en observatie. Literatuurstudie is van belang geweest om als basis te dienen voor de voorbereiding van de interviews en om het in kwalitatief onderzoek verkregen materiaal te toetsen, te vergelijken of tegen te spreken vanuit de betrokken vakgebieden. Ook behoeven enkele van de deelvragen een antwoord uit de literatuur en dient het als

ondersteuning voor de te geven aanbevelingen.

De reden voor kwalitatief onderzoek in de vorm van interviews en observatie is dat de mening, perceptie en attitude van medewerkers en leidinggevendenden essentieel zijn bij het beantwoorden van de onderzoeksvragen. Ten opzichte van kwantitatief onderzoek is één van de grootste voordelen dat er tijdens de interviews het interactieve aspect zorgt voor een grotere betrokkenheid bij het onderwerp, de respondent raakt minder snel vermoeid en ongeïnteresseerd. Ook kan er tijdens een interview informatie naar boven komen waarop niet van tevoren is geanticipeerd, maar wat wel van belang is voor het onderzoek.

2.2 Gebruikte onderzoeksmethoden

2.2.1 Methode literatuuronderzoek

In de oriënterende fase van het onderzoek is literatuurstudie gedaan ter voorbereiding op de interviews en het verzamelen van achtergrondinformatie. Gedurende de gegevensverzamelende periode is er ook literatuurstudie gedaan, zij het met een andere focus. In de oriënterende fase was bestudering van de literatuur vooral gericht op achtergronden en de theoretische benadering van de, in het onderzoeksvoorstel omschreven situatie. In de daaropvolgende uitvoerende fase was de literatuurstudie meer praktisch en gericht op het zoeken van oplossingen en handvatten om een doorontwikkeling van de huidige lijncommunicatie te onderbouwen en ondersteunen.

De gebruikte literatuur omvat een bestudering van:

- Boeken
- Scripties
- Beleids- en implementatieplannen
- Informatie van het internet

De gebruikte literatuur is gescand op de volgende onderwerpen: reden om onderzoek te doen (*accountability*), definities en beschrijvingen van procescommunicatie, communicatiemodellen en -richtingen, communicatieve interactie, ruis in communicatieproces, lijncommunicatie (meetbaarheid, belang, functie, effectiviteit), lijncommunicatie in een overheidsorganisatie, organisatiemodellen, -structuur en -cultuur, gedrag(smanagement), sociale invloeden, rol van leider als coach, generatieverschillen en invloeden van nieuwe media.

2.2.2 Methode observaties

Het bijwonen van de overleggen Regionaal Veiligheidsoverleg (RVO), Districtelijk Veiligheidsoverleg (DVO) en Team Veiligheidsoverleg (TVO) was met name in het begin erg belangrijk, omdat op deze manier een goed beeld verkregen werd van de inhoud en structuur van de overleggen. Ook was het belangrijk om de informatie die in de verschillende overleggen ter sprake kwam te volgen. Bijvoorbeeld als er een probleem werd gesignaleerd in een TVO was het bijwonen van de overleggen een goed middel om een beeld te krijgen of en op welke manier deze informatie doorklonk in het DVO of zelfs naar het RVO. Andersom was zichtbaar dat informatie of aandachtspunten uit het RVO hun weg vonden naar het TVO. Ook is het bijwonen van de vergaderingen een manier geweest om te evalueren of de overlegvorm

overeenkwam met hoe het overleg oorspronkelijk bedoeld is.

Naast het observeren van het proces is ook gekeken naar de verhoudingen, relaties en emoties die tijdens het RVO, DVO en TVO zichtbaar waren of geuit werden.

Dit is verwerkt in een schriftelijk verslag per overleg en samengevat per overlegniveau (regionaal, districtelijk of teamniveau).

In de uitvoerende fase van het onderzoek zijn vijf TVO's bijgewoond in de drie 'blauwe teams' Noordwijk-Teylingen, Bollenstreek-Noord, en Katwijk. Bij de districtsrecherche zijn twee werkoverleggen bijgewoond die weliswaar geen 'veiligheidsoverleg' genoemd worden, maar op een vergelijkbaar niveau in de organisatie plaatsvinden en duidelijke verbindingen hebben met het proces Veiligheidsoverleggen. Er zijn drie DVO's bijgewoond, waarvan één in een kleine setting met alleen de districtsrecherche, plaatsvervangend districtschef en de informatiecoördinator. Het RVO is tweemaal bijgewoond, evenals één voorbereidend overleg voor het RVO.

Het volgen van informatie wordt in het onderzoeksvoorstel apart genoemd. In de praktijk kwam dat vooral naar voren door tijdens de overleggen de soorten informatie te noteren en deze te vergelijken met het daaropvolgende overleg, hetzij hoger of lager in de organisatie.

2.2.3 Methode interviews

Voor de interviews was het van belang dat deze werden gehouden op alle organisatieniveaus. Van de strategische



organisatielaag is gesproken met de directeur informatie en de chef control. Van de tactische laag met de plaatsvervangend districtschef, vier teamchefs en drie uitvoerend teamchefs. Van de operationele laag is gesproken met twee procescoördinatoren en een wijkagent. Met deze dwarsdoorsnede van het district is er voldoende beeld verkregen van de lijncommunicatie gerelateerd aan de veiligheidsoverleggen RVO, DVO en TVO. Verhoeven (2005) zegt hierover dat bij kwalitatief onderzoek statistische generalisatie niet heel belangrijk is, en dat er op een gegeven moment verzadiging ontstaat in informatie ten aanzien van het onderzochte onderwerp. De onderzoeksperiode heeft bij het plannen van het aantal interviews ook een rol gehad. De interviews en het uitwerken daarvan nemen enkele uren per interview in beslag, waardoor in de anderhalve maand gegevens verzamelen een beperkter aantal afgenomen kon worden.

De interviews zijn halfgestructureerd. Dat wil zeggen dat er gebruik wordt gemaakt van een vragen- of topiclijst, maar dat er, afhankelijk van hoe het interview verloopt, alle ruimte is voor de inbreng van de respondent. De topiclijsten zijn per functie opgenomen in bijlage 1.

De interviews zijn opgenomen middels een voicerecorder en elk interview is uitgewerkt in een letterlijk verslag. Het op deze manier uitwerken van de interviews is gedaan om alle aandacht te kunnen geven aan de respondent, en om een letterlijke weergave van het gesprek, en dus betrouwbaardere resultaten te hebben.

De onderzoeksgegevens zijn anoniem weergegeven, aan de geïnterviewde wordt in alle gevallen gerefereerd in de mannelijke vorm als 'hij', 'zijn' en 'hem' e.d. Het garanderen van anonimiteit was in de interviews van belang om door een sfeer van vertrouwelijkheid en openheid te bevorderen, betere en meer waarheidsgetrouwe informatie te krijgen.

De analyse van de informatie uit de interviews is als volgt gedaan: Met de onderzoeksvraag en deelvragen als leidraad is de informatie uit de interviews gesorteerd op onderwerp. Daarna is gekeken of het valt onder de categorie: proces, inhoud, beleving of gevoel.



Literatuuronderzoek

In het onderzoeksvoorstel is middels een korte verkenning van de literatuur aandacht besteed aan de achtergronden en definities rond het onderzoeksonderwerp: lijncommunicatie. In dit hoofdstuk wordt hier uitgebreider aandacht besteed.

Inhoud van het hoofdstuk

Het begrip lijncommunicatie staat centraal in dit onderzoek. Om goed te kunnen begrijpen wat lijncommunicatie inhoudt is er een breder begrip nodig van 'communicatie'.

Vervolgens wordt de aandacht gericht op lijncommunicatie. Wat schrijft de literatuur erover en welke definities bestaan er? Nadat er een duidelijke werkdefinitie is gegeven van lijncommunicatie bekijken we welke factoren invloed hebben op het proces. Dit is gedaan omdat een factor als organisatiecultuur en -structuur van grote invloed kan zijn op de wijze van communiceren. Als laatste is er gekeken naar enkele maatschappelijke ontwikkelingen die van invloed kunnen zijn op de effectiviteit van lijncommunicatie.

Soorten literatuur

Literatuur is een erg brede term voor onder andere boeken, onderzoeksrapporten, internetsites en beleids- en implementatieplannen. Om enige structuur aan te brengen in de hoeveelheid leeswerk is onderscheid gemaakt in *primaire*, *secundaire* en *grijze* literatuur. (Verhoeven, 2004)

- Primaire literatuur betreft nieuwe onderwerpen, er is nog nooit eerder over geschreven.
- Secundaire literatuur betreft geen nieuw onderwerp, op basis van nieuwe inzichten of onderzoek rapporteren auteurs over een reeds bekend, bestaand onderwerp.
- Grijze literatuur betreft boeken, rapporten en verslagen die veelal in eigen beheer zijn uitgegeven, zoals beleids- en implementatieplannen, handboeken en voortgangsrapportages.

In dit onderzoek zijn alle vormen gebruikt, maar het meest secundaire en grijze literatuur.

3.1 Kwaliteitszorg voor de communicatie

Dit onderzoek valt onder de kwaliteitszorg voor de communicatie. Als men de kwaliteit van communicatieprocessen en –beleid meet is men bezig met *accountability* oftewel verantwoording afleggen van de keuzes gemaakt in het communicatiebeleid en het meten van rendement op investeringen in de communicatie. *“Meten helpt keuzes maken, namelijk, hoe mensen en middelen in te zetten op belangrijke succesfactoren. Het brengt sterktes en zwaktes aan het licht en het is één van de weinige mogelijkheden om een verantwoorde discussie te voeren of aan te wakkeren. De uitslag van een onderzoek is geen einde, maar juist een vertrekpunt om gedocumenteerd naar de toekomst te kijken”* (Vos en Schoenmaker, 2004, p.13). Communicatiekwaliteit kan vanuit verschillende perspectieven worden bekeken. Vanuit het organisatiebeleid, de professie en de relatiegroepen. Deze drie elementen zijn ook



meteen de criteria voor een goed onderzoek naar de communicatie.

- Integrale benadering vanuit organisatiebeleid
- Visie vanuit relatiegroepen
- Criteria vanuit de professie

(Vos en Schoenmaker, 2004)

3.2 Communicatie in algemene zin

Communicatie is één van de functionele gebieden die een organisatie benut om problemen op te lossen of te voorkomen. Het is een bril waardoor we met bepaalde deskundigheid naar de organisatie kijken. Tegenwoordig is het steeds belangrijker om ook met een communicatieblik naar het functioneren van een organisatie te kijken omdat de onderlinge afhankelijkheid in de samenleving is toegenomen. Afhankelijkheid vraagt namelijk aandacht voor onderlinge relatie, dus voor communicatie (Vos en Schoenmaker, 2004).

Ontwikkeling in communicatiemodellen

Over communicatie als begrip en als proces is bijzonder veel geschreven door de jaren heen. Shannon en Weaver gaven al in 1949 een beschrijving van het proces communicatie. Zij onderscheidden een zender, een boodschap en een ontvanger. Een mogelijk verstorend element in deze cyclus wordt ruis genoemd. (Shannon & Weaver, 1949; Andrews en Herschel, 1996). Dit wordt ook wel transportdenken genoemd (Reijnders, 2006; Michels, 2001). Dit model is veel gebruikt maar wordt inmiddels als niet compleet of achterhaald gezien (Reijnders, 2006; Michels, 2001; Rebel, 2003). Als men er studieboeken

op naslaat blijkt dat elke auteur een eigen versie van het zender-boodschap-ontvanger-model heeft geformuleerd. De meeste toevoegingen betreffen feedback, terugkoppeling en interactiviteit (Andrews en Herschel, 1996; Reijnders, 2006; Michels, 2001; Rebel, 2003; Van Zoonen, 1999). Rebel komt na enkele uitwerkingen uit op een model dat gebaseerd is op communicatieve interactie, een model dat elk concurrerend model kan vervangen (Rebel, 2003). Dit model is volgens Rebel een volledige weergave van het proces en de betekenis van communicatie.

Dit model vormt voor dit onderzoek de basis. Van deze opvatting wordt uitgegaan als de onderzoeksresultaten geïnterpreteerd worden en als we het begrip lijncommunicatie verder uitwerken. Hieronder een uitleg van het model.

3.2.1 Model van de communicatieve interactie

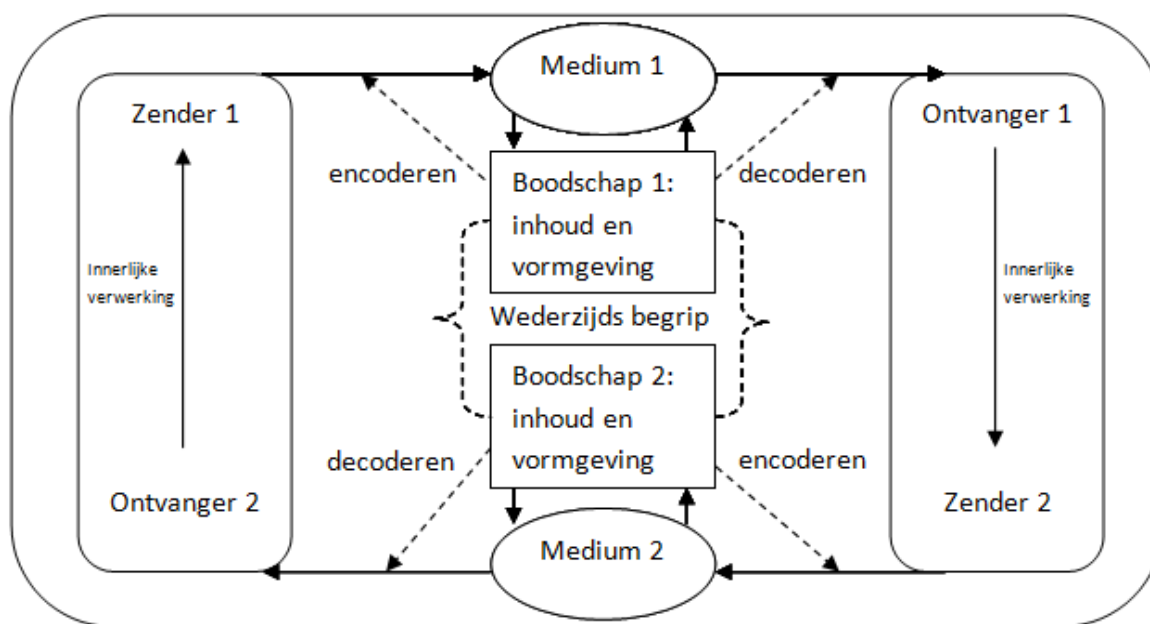
Een communicatiebron (zender 1) brengt zijn boodschap onder woorden (encoderen) en vertaalt de boodschap naar een medium dat de zender ter beschikking staat, met het oog op een bepaald effect. Het beoogde effect kan te maken hebben met de relatie tussen de zender (affectief) en de ontvanger en/of kan een zakelijk (cognitief) doel zijn.

Ontvanger 1 interpreteert (decoderen), samen met allerlei psychische elementen de aangeboden boodschap. In het totaalplaatje betreft de ontvanger vorm en inhoud op elkaar, totdat hij meent de zender en zijn boodschap te hebben verstaan (innerlijke verwerking). Ontvanger 1 reageert en wordt daarmee zender 2. Het proces van encoderen, zenden en decoderen begint nu opnieuw.

De vrijheid van de tweede zender is echter beperkt omdat er inmiddels enige relatie ontstaan is tussen de eerste zender en de ontvanger. De te zenden boodschap dient enige relatie te hebben met de eerste, het moet een adequate reactie zijn op de eerste boodschap: een vraag roept om een antwoord, een bevel wacht op instemming. Ten derde is

3.3 Interne communicatie

Interne communicatie is de intentionele productie van boodschappen en deze beschikbaar maken, doorgeven en ontvangen, en het betekenis geven aan die informatie tussen medewerkers van alle niveaus binnen dezelfde organisatie in een informationele en relationele context (Michels, 2006; Reijnders,



Figuur 1 Model van communicatieve interactie - bron: Rebel 2003 p. 42

het ook noodzakelijk om middels dezelfde code te communiceren.

Als ontvanger 2 de boodschap decodeert is deze aanmerkelijk complexer geworden. De tweede boodschap staat namelijk op zichzelf én heeft een relatie tot de eerste boodschap. De tweede ontvanger moet nu beoordelen of de ontvangen reactie adequaat is en hoe hij daar zelf weer moet inspelen met een nieuwe boodschap.

Een boodschap komt niet altijd aan zoals ze bedoeld is. De oorzaak daarvan is ruis, en kan liggen bij de zender, de ontvanger of het medium.

2006; Koeleman, 2006). Hieronder staat omschreven welke communicatiestromen er zijn binnen een organisatie en wat de functie is van interne communicatie.

3.3.1 Formele interne communicatiestromen

In de literatuur worden over het algemeen drie formele communicatiestromen omschreven (Andrews en Herschel, 1996; Eschauzier, 2007; Kunst, Olie, Romme en Soeters, 1999). Te weten: *top down*, *bottom up* en horizontaal. Michels (2001) voegt daar parallelle communicatie aan toe.

Formele communicatie is communicatie die is vastgelegd door een formele structuur en is de



verantwoordelijkheid van het management van de organisatie (Andrews en Herschell, 1996). Middels deze structuur probeert het management haar doelen en visie uit te dragen.

Top down communicatie

De eerste vorm van formele communicatie is *top down*. Dit is communicatie die van de hogere organisatielagen naar de lagere verloopt, en een middel is om controle en toezicht te houden op de werknemers. De informatie betreft meestal maatregelen, instructies en beleid (Michels, 2001; Kunst, Olie, Romme en Soeters, 1999). In de meeste organisaties is de *top down* communicatie het meest ontwikkeld (Koeleman, 1997). Poiesz (1999) noemt communicatie in deze zin een beïnvloedingsinstrument. De literatuur wijst op vier valkuilen die zich bij *top down* communicatie kunnen voordoen. De eerste is een overload aan informatie, wat medewerkers kan frustreren en verwarren. De tweede is gefilterde, tegenstrijdige of vage informatie, wat kan worden veroorzaakt doordat het management alleen informatie zendt waarvan zij vinden dat het belangrijk is voor de medewerkers. Of doordat de medewerkers niet in staat zijn de ontvangen informatie op de juiste manier te duiden. Een derde valkuil is eenzijdige informatie, die teveel zendergericht is. Er bestaat dan een gebrek aan aandacht en belangstelling waardoor de belangen en percepties van de medewerkers geen gehoor vinden. Top en werkvloer kunnen elkaar dan snel verkeerd begrijpen. De laatste valkuil omvat psychische leiderschapsconflicten, als een manager 'aardig gevonden wil worden' maar ook minder plezierige boodschappen moet communiceren (Reijnders, 2006).

Bottom up communicatie

Bottom up communicatie is een tweede formele communicatiestroom. Het doel van deze communicatiestroom is het informeren van het midden- en topmanagement. *Bottom up* communicatie is belangrijk omdat het management middels deze communicatiestroom zicht heeft op actuele problemen en of de *top down* communicatie effectief is en op de juiste manier overgekomen is (Michels, 2001; Reijnders, 2006; Koeleman, 2006; Van Delden, 1999). Deze vorm van communicatie kan ook ontstaan op initiatief van de medewerkers (Koeleman, 2006), het voorziet dan de medewerkers in de behoefte om het management te voorzien van informatie, persoonlijke zorgen, ideeën en meningen. Ook verhoogt *bottom up* communicatie de participatie in en de betrokkenheid bij de organisatie, het functioneert dan samenbindend (Reijnders, 2006; Van Delden, 1999). Volgens Koeleman wordt echter vaak met de mond beleden dat *bottom up* communicatie belangrijk is, maar worden er weinig kanalen voor geboden.

Horizontale communicatie

Bij deze communicatiestroom worden boodschappen uitgewisseld door groepen of individuen die werkzaam zijn op dezelfde afdeling of op hetzelfde hiërarchische niveau in de organisatie. Deze boodschappen hebben vaak betrekking op het afstemmen van taken en het uitwisselen van expertise (Kunst, Olie, Romme en Soeters, 1999; Michels, 2001). Vaak worden hier de overlegstructuren voor gebruikt, stages zijn ook een mogelijkheid. Echter voldoende formele kanalen ontbreken vaak (Reijnders, 2006; Michels, 2001). Michels



en Reijnders geven beiden aan dat deze vorm onmisbaar is in de organisatie, maar weinig prioriteit heeft bij management en medewerkers. De drukte in het eigen werk laat weinig tijd over voor informatie-uitwisseling. Deze uitwisseling van informatie kan verkokering doorbreken en eilandjes binnen de organisatie met elkaar verbinden (Reijnders, 2006).

Parallele communicatie

Parallele communicatie is niet van de lijn afhankelijk, maar wordt rechtstreeks aan alle medewerkers gecommuniceerd. Voorbeelden van deze vorm zijn het personeelsblad, intranet en e-mails van het management aan de gehele organisatie (Michels, 2001).

3.3.2 Informele communicatie

Informele communicatie is niet vastgelegd door een structuur en is nauwelijks beheersbaar door het management (Michels, 2001; Andrews en Herschell, 1996; Eschauzier, 2007). Hierin bestaan niet gestructureerde vormen van beleids- en taakinformatie en het sociale- en geruchtencircuit, ook het lobbyen; het doelbewust informeel benaderen van een ander om diens mening te beïnvloeden of te overtuigen. Informele communicatie wordt ook wel 'de wandelgangen' genoemd; medewerkers vragen elkaar wie wat weet. Hoe minder een taak is uitgeschreven, des te sneller wordt het informeel besproken (Reijnders, 2006; Michels, 2001; Koeleman, 1997). Medewerkers en management nemen de gelegenheid van informele communicatie om betekenis te geven aan de zaken die hen overkomen (Reijnders, 2006). Informele communicatie is zeker niet per definitie schadelijk, maar kan juist zeer functioneel zijn

(Koeleman, 2006). Informele communicatie kan ook als middel actief worden gebruikt.

Zo kunnen managers informele communicatie gebruiken om te vernemen wat er leeft onder de medewerkers, wat de reactie is op formeel verstrekte informatie en wat eventuele weerstanden zijn op plannen en beleid. Ook kunnen zij informele communicatie gebruiken om onjuiste beelden te ontzenuwen en bijschaven. Een derde kans is dat managers opinieleiders in de organisatie kunnen benutten om via het informele circuit informatie te verspreiden. Deze verspreiding is dan meestal mondeling, wat een positief effect heeft op de gemeenschappelijke betekenisgeving (Reijnders, 2006).

3.3.3 Functies van interne communicatie

Interne communicatie heeft binnen een organisatie vier hoofdfuncties. De eerste is het faciliteren van werkprocessen. Om het doel van de organisatie te bereiken hebben de leden van de organisatie een aantal werk- en gedragsafspraken gemaakt. Communicatie is nodig om men de juiste taak efficiënt uit te laten voeren (Reijnders, 2006), samenwerking te bevorderen en het management inzicht te geven hoe het met de uitvoering van de taak gesteld staat en ingrijpen mogelijk te maken (Koeleman, 2006).

Het optimaal gebruiken van de aanwezige kennis is de tweede hoofdfunctie. Kennis wordt beschouwd als het vermogen specifieke informatie te gebruiken bij het uitvoeren van een taak. Communicatie heeft hierbij een rol in de intervisie en bij het ter beschikking stellen van kanalen waardoor de uitwisseling van kennis kan plaatsvinden (Koeleman, 2006).



De derde functie is het motiveren en verbinden van medewerkers. Vaak blijkt dat er een sterk verband bestaat tussen interne communicatie en zaken als motivatie, betrokkenheid en identificatie (Van Delden, 1998). Bij deze functie zijn geen expliciete communicatieactiviteiten te noemen. Koeleman (1997) en Reijnders (2006) concluderen dat goede communicatie de motivatie niet bevordert, maar slechte communicatie wél demotiveert.

De laatste functie van interne communicatie is het richten van de organisatie. Dit is het bewerkstelligen van de gezamenlijke koers van de organisatie en wordt beleidscommunicatie genoemd. De communicatieactiviteiten lopen dikwijls middels alle beschikbare kanalen en zijn te onderscheiden in communicatie in het beleidsvoorbereidende proces en in communicatie over de gemaakte beslissingen (Koeleman, 2006).

3.4 Lijncommunicatie

In de vorige paragrafen is er een algemene inleiding gegeven op het vakgebied communicatie. Deze paragraaf is gericht op het beantwoorden van de eerste deelvraag: “Wat houdt volgens de literatuur het begrip lijncommunicatie in en wat zijn de achtergronden ervan”.

In een eerdere paragraaf werden de verschillende interne communicatiestromen behandeld. Lijncommunicatie is opgebouwd uit twee van deze stromen, te weten: *top down* en *bottom up* communicatie (Van Delden, 1999). Naast dit gegeven wordt er bijzonder weinig geschreven over lijncommunicatie als proces, ook is er geen definitie te vinden. Van Delden

(1999) geeft aan dat een conceptuele omschrijving van lijncommunicatie nog niet bestaat. In de onderstaande paragraaf wordt aan de hand van de bestaande omschrijvingen geprobeerd een definitie voor lijncommunicatie te vormen, deze wordt geformuleerd aan het einde van deze paragraaf.

Neele zegt in haar scriptie (2006): “Kort gezegd bestaat lijncommunicatie uit informatie die doorgegeven wordt (*top down* en *bottom up*), communicatie tussen twee leidinggevenden, of leidinggevende en medewerker en interactie tussen beide partijen.”

3.4.1 De lijnmanager

De lijnmanagers zijn de spil waar de interne communicatie om draait. Zij zijn de *linking pins* van de organisatiestructuur, de personen die een hoger met een lager hiërarchisch niveau verbindt, hoe groter de organisatie, des te meer het aantal niveaus in lijncommunicatie (Reijnders, 2010). Koeleman (2006) besteedt aandacht aan de functie van de lijnmanager en stelt dat het vaak goed werkt als veranderingen in een cascade van de top naar de medewerkers via de lijn wordt gecommuniceerd. Er zijn managers die zweren bij *top down* informatieverschaffing (Rebel, 2003). Volgens Klein (1996) is lijnhiërarchie het meest effectieve organisatorisch gesanctioneerde communicatiemiddel. Daarbij wordt gesteld dat de medewerkers van managers verwachten dat zij de meest effectieve bron en de meeste efficiënte manier zijn voor het verspreiden van informatie en het communiceren over de organisatie. De eis is dan wel dat lijnmanagers de algemene informatie die zij ontvangen dienen te vertalen



naar de specifieke situatie van het eigen team en nader dienen te concretiseren, met het directe gevolg dat de boodschap niet altijd een directe replica is van de oorspronkelijke boodschap (Koeleman, 2006; Vos en Schoenmaker, 1996).

Koeleman (2006) geeft een aantal taken en competenties aan waar een lijnmanager aan zou moeten voldoen om de bovengenoemde rol te vervullen.

- De manager zullen hun medewerkers moeten motiveren om binnen de gegeven kaders met initiatieven en suggesties te komen.
- Lijnmanagers hebben zowel de rol van sluis, als die van tolk en vertaler. Zowel *top down* als *bottom up*.
- Lijnmanagers doen er goed aan trots en vertrouwen op te wekken bij de medewerkers, door het geven van individuele aandacht en coaching kan de lijnmanager de medewerkers na laten denken over hun eigen werk.
- De lijnmanager is de inspirator die communiceert over de missie, visie en beleid van de organisatie en vervult een voorbeeldrol hierin. Ook als hij het niet eens is met bepaald beleid, wordt hij geacht mee te werken aan een succesvolle inrichting.
- De lijnmanager zal in staat moeten zijn medewerkers te corrigeren en indien nodig slecht nieuws te brengen.
- De lijnmanager moet de feedback uit zijn team kunnen samenvatten en terugkoppelen naar zijn meerdere (Koeleman, 2006).

3.4.2 Cascaderen van informatie

Mastenbroek (2005) geeft aan dat medewerkers het management over het algemeen onduidelijk vinden communiceren over wat er anders of beter moet en dat leidinggevenden vaak niet in staat zijn visie en beleid naar de medewerkers te communiceren. Dit komt naar voren in de conclusies van het Nationaal Onderzoek Verandermanagement uit 2005. Van de top vijf grootste belemmeringen stond op nummer 1: *“De medewerkers in deze organisatie vinden de top onduidelijk over wat er anders of beter moet.”* en op nummer 4: *“De leidinggevenden hier zijn niet goed in staat visie en beleid naar hun mensen over te brengen.”*

Dit is echter niet per definitie te wijten aan de (on)konde van de lijnmanager. De lijnmanager is vaak onvoldoende op de hoogte van de achtergronden en redenen van een te communiceren beslissing. Er bestaat dan een grote kans dat de informatie met een cynische ondertoon naar de medewerkers doorgegeven wordt; ‘ze’ hebben weer wat verzonnen (Koeleman, 2006). Ook bestaat er bij managers de angst voor dialoog, Reijnders (2010) concludeert dat teamleiders lastige gesprekken uit de weg gaan uit angst voor een confronterende ontmoeting.

Illusie van de cascade

Wijst Koeleman (2006) nog op de functionaliteit van de cascade, Reijnders gaat hier fel tegenin in zijn artikel ‘De illusie van de cascade’ (2010). Hij wijst erop dat op bestuursniveau lijncommunicatie geen thema is en dat na de bespreking van een bepaald onderwerp vaak meegedeeld wordt dat dit nu ‘via de lijn’ de organisatie in moet worden



gecommuniceerd. Dit impliceert dat iedere aanwezige wordt geacht het onderwerp te bespreken met zijn ondergeschikten, deze communiceren dat weer met hun ondergeschikten, tot de onderste laag bereikt is. De gedachte is daarbij dat iedere manager de boodschap ook voor het eigen team vertaald: wat betekent dit voor ons? Reijnders plaatst enkele kritische kanttekeningen bij het succes van de cascade, hij noemt het zelfs achterhaald en naïef om te denken dat over een groot aantal niveaus de cascade functioneert tot op de werkvloer. Klein (1996) merkt op dat: *“The fact that the message was neither received nor understood is blamed on the intended receiver for not ‘getting it’ and not on the sender. Yet who was it who desired to communicate?”* Degene die de boodschap overbrengt is daarmee verantwoordelijk voor het nagaan of de boodschap is aangekomen (Klein, 1996).

Kanttekeningen t.a.v. de cascade

Enkele van de kanttekeningen ten aanzien van het cascaderen van informatie die door Reijnders benoemd zijn, dat het cascaderen van informatie in de meeste organisaties verloopt van teamoverleg naar teamoverleg en grote hindering kan ondervinden als één van deze overleggen uitvalt doordat er andere, urgentere werkzaamheden zijn, iets wat in de politieorganisatie een reële situatie is. Ook zijn de overleggen op de verschillende niveaus niet altijd qua timing op elkaar afgestemd, wat een vertraagde of gedateerde informatievoorziening kan betekenen (Reijnders, 2010).

Het principe van een cascade voorziet in *top down* informatievoorziening, echter in mindere

mate in dialoog en een opwaartse stroom van informatie. De hedendaagse medewerkers is veel meer proactief bezig met het zoeken van informatie, en gaat zo buiten de cascade om, anders gezegd voldoet een *top down* cascade niet aan de communicatiebehoefte. Ook gaat de cascade ervan uit dat leidinggevenden de informatie willen, kunnen en durven delen met hun medewerkers. Reijnders geeft hier aan dat leidinggevenden niet altijd weten hoe zij de informatie moeten vertalen om dat hulpmiddelen (toolkits) niet altijd beschikbaar zijn. Ook kan een leidinggevende, bewust of onbewust, een boodschap een eigen ‘kleur’ meegeven waardoor de duiding van de boodschap voor de ene medewerker anders is dan voor de andere (Reijnders, 2010).

3.4.3 Ondersteuning van leidinggevenden

Leidinggevenden kunnen in een organisatie dus een vervelende positie hebben, waar aan de ene kant hun communicatieve rol cruciaal is en aan de andere kant zij mogelijk onvoldoende competentie of scholing hebben om deze rol te vervullen (Koeleman, 2006; Reijnders, 2010). Reijnders ziet deze constatering als een hulpvraag waar het management én een afdeling Communicatie iets mee moeten doen.

Bevoorrechte ontvangers

Reijnders (2010) geeft twee suggesties waarmee de lijnmanager ondersteund kan worden in zijn rol. Om goed te functioneren als lijnmanager dient de informatiepositie goed te zijn. Dit kan men bereiken door de te communiceren boodschap niet middels cascade te verspreiden, maar om lijnmanagers op elk hiërarchisch niveau uit te rusten met voor zijn afdeling of team specifieke informatie.



Deze informatie dient meer en gedetailleerder te zijn dan de informatie die in de interne communicatiemiddelen te vinden is, teneinde vragen van medewerkers goed te kunnen beantwoorden en goed sturing te geven op het proces waar de lijnmanager verantwoordelijk voor is (Reijnders, 2010). Reijnders noemt de leidinggevende dan een 'bevoorrechte ontvanger'. Koeleman en Reijnders geven beiden aan dat een lijnmanager in de rol van linking pin en communicatieve sleutelpositie in de organisatie gesteund moet worden. Dit kan onder andere door het aanbieden van een praktische toolkit of een coach- en trainingstraject (Koeleman, 2006; Reijnders, 2010). Naast het in een goede positie brengen van de leidinggevende is het ook zaak dat de interne communicatie in middelen aansluit bij dit traject. De leidinggevende moet terug kunnen vallen op interne media, waardoor de mondelinge boodschap ondersteund wordt (Koeleman, 2006; Reijnders, 2010). Reijnders wijst hierbij op een herijking van het intranet, zodat dit enerzijds de nieuwe, zelfzoekende medewerker voorziet in informatie en anderzijds actief de leidinggevenden ondersteunt in hun communicatieve performance (Reijnders, 2010).

Rol van afdeling communicatie

Hierin ligt ook een rol voor de communicatieafdeling om de top van de organisatie te ondersteunen met communicatiebeleid en de corporate informatievoorziening middels interne media. Daarnaast hebben zij een ondersteunende rol richting het lijnmanagement om de bevoorrechte informatiepositie van de leidinggevende vorm te geven. Daarbij nemen zij niet de verantwoordelijkheid van de

lijncommunicatie over (Reijnders, 2010).

Communicatie wordt zo een benadering die voor velen in de organisatie van belang is. Communicatiedeskundigen inspireren anderen om deze benadering in hun handelen toe te passen zodat de hele organisatie communicatievaardig wordt en vanuit relatiegroepen leert denken (Vos en Schoenmaker, 2004).

Factsheets

Een concreet voorbeeld hoe de afdeling communicatie ondersteunend kan zijn in het in positie brengen van de lijnmanager is door het aanbieden van een factsheet (Reijnders, 2010). Dit is een heldere omschrijving van de diensten die de afdeling communicatie kan leveren, gecombineerd met een aantal tips en trucs hoe de lijnmanager de dialoog met zijn medewerkers aan kan gaan. De factsheets kunnen gaan over verschillende onderwerpen als onzekerheid in het team, het benutten en creëren van kansen, het organiseren van *bottom up* communicatie, het aangaan van dialoog tussen leidinggevenden en medewerkers, het als leidinggevende meekrijgen van medewerkers in een verandering of het geven of ontvangen van persoonlijke feedback.

In de factsheet wordt afhankelijk van de vraag eerst het probleem vastgesteld. Reijnders (2010) geeft een voorbeeld van de onderwerpen die terug kunnen komen in een factsheet. Deze onderwerpen zijn een vaststelling van het probleem, een omschrijving van het gewenste resultaat, mogelijkheden die een afdeling communicatie kan bieden, wat er van een lijnmanager verwacht wordt en enkele handreikingen in de



vorm van vragen die een leidinggevende kan gebruiken om een gesprek aan te gaan (Reijnders, 2010).

Voorwaarde bij het opstellen van een dergelijke factsheet is dat de betrokken partijen ook waar kunnen maken wat er beloofd wordt, door bijvoorbeeld de competentie 'coaching' in huis te hebben (Reijnders, 2010). In dit geval wordt de afdeling communicatie genoemd als coachende partij, wellicht is dat in de praktijk een leidinggevende van een hoger niveau.

Dergelijke hulpmiddelen kunnen via intranet aangeboden worden, via een beleidsplan of middels een folder.

3.4.4 Definitie lijncommunicatie

Aan de hand van de bovenstaande omschrijvingen van de functie van interne communicatie en de werking van lijncommunicatie en de verwachtingen omtrent de rol van de lijnmanager, formuleren we een eigen definitie. Deze luidt:

Lijncommunicatie is het verticale communicatieproces waar top down en bottom up informatie door de organisatie verspreid en interactie bewerkstelligd wordt, teneinde werkprocessen te faciliteren, aanwezige kennis te benutten, medewerkers te motiveren en verbinden en de organisatie te richten.

In deze paragraaf is ingegaan op deelvraag 1. De beantwoording van de deelvraag is omschreven in hoofdstuk 5.

3.5 Invloeden op lijncommunicatie

In deze paragraaf wordt gekeken naar de factoren die in een organisatie van invloed kunnen zijn op lijncommunicatie. Deze zijn de

organisatiestructuur en -cultuur, leiderschap, samenwerking tussen teams en gedrag en het beïnvloeden daarvan. Deze onderwerpen vormen deels de beantwoording van deelvraag 2: "Op welke manier hebben externe en interne factoren zoals maatschappelijke ontwikkelingen en organisatiecultuur invloed op het korps Hollands Midden en haar personeel met betrekking tot lijncommunicatie". In hoofdstuk 5 wordt deze vraag beantwoord.

3.5.1 Organisatiestructuur

Mintzberg onderscheidt vijf ideaaltypen in organisatiestructuren die uit de volgende samenstellende delen is opgebouwd: de strategische top, het middenmanagement, de operationele kern, de voorbereidende staf en de ondersteunende staf. De ideaaltypen komen zelden in exacte vorm voor in de praktijk. Toch kunnen de kenmerken van een organisatie sterk lijken op één van de typologieën van Mintzberg (Mintzberg in: Reijnders, 2006).

Machineorganisatie

De politieorganisatie heeft veel kenmerken overeen met de typering: 'Machineorganisatie'; een type organisatie dat veel gezien wordt bij overheidsinstellingen. Een dergelijke organisatie is groot en volwassen en levert grootschalige dienstverlening. De forse voorbereidende en ondersteunende staf is om standaardisatie van de werkzaamheden te bevorderen en onzekerheid te verkleinen. Kenmerkend voor de machineorganisatie zijn de langdurige strategische programma's, een overzichtelijke en stabiele omgeving, efficiëntie, betrouwbaarheid en consistentie en uitgebreide hiërarchie, officiële procedures en strikte scheiding van functies.



Een machineorganisatie heeft niet het imago 'bij de tijd' te zijn. Toch wordt dit type organisatie gezien als het meest stabiel en efficiënt in stabiele omstandigheden. Elk type organisatie kent zijn tekortkomingen, zo ook dit type. De organisatie is sterk gericht op beheersing, wat leidt tot menselijke problemen op de werkvloer, beheersingsproblemen bij het middenmanagement en besturingsproblemen in de strategische top. Een machineorganisatie heeft de wil fouten te vermijden en richt daarom controlerende organisatie-eenheden op. Ook heeft de organisatie moeite om in te spelen op veranderingen in de omgeving van de organisatie (Kunst, Olie, Romme, Soeters, 1999; Reijnders, 2006).

Communicatie in een machineorganisatie

Nu we beter inzicht hebben in het functioneren van de organisatie wordt de vraag interessant: Hoe verloopt lijncommunicatie in een machineorganisatie? Reijnders geeft enkele kenmerken aan als: gestandaardiseerde en geformaliseerde communicatie, vastgelegd in handboeken, bottom-up communicatie is meestal gestructureerd en geformaliseerd, overleg mondt vaak uit in regels en procedures.

Communicatie in een hiërarchie heeft een bepaalde mate van spanning, iedereen heeft wel een idee wat in de communicatie mag en moet. Er bestaat een afweer tegen openbaarheid van informatie, wat kan duiden op een angst om bekritiseerd te worden. De belangrijkste informatiestromen gaan van de top van de organisatie naar beneden en worden zo verdeeld dat ieder onderdeel de informatie krijgt en beheert die nodig is om de taken goed uit te voeren. Het gevoel van

verantwoordelijkheid per groep verleidt groepen en individuen de horizontale communicatie beperkt te houden (Galjaard, 2002; Reijnders, 2006)

De hiërarchische structuur in de organisatie veroorzaakt dat informatiestromen van boven naar beneden (top-down) meer aandacht krijgen dan andersom. Seinen van de uitvoerder aan de onderzijde van de organisatie moeten wel heel sterk zijn willen zij doorkomen in de top. (Galjaard, 2002; Katz en Kahn, 1978). Lijncommunicatie wordt in deze structuur vooral gezien als instrument, meer dan dat het als proces gezien wordt (Van Delden, 1999).

3.5.2 Organisatiecultuur

In de vorige paragraaf is de organisatiestructuur omschreven en welke invloed een organisatiestructuur kan hebben op organisationele communicatie. Naast de officiële structuren en organisatietyperingen bestaat er nog een zeer belangrijke factor die van belang is, en invloed heeft op de interne communicatie, namelijk: de organisatiecultuur (Reijnders, 2006).

Organisatiekundige Hofstede definieert cultuur als "de collectieve mentale programmering, die de ene groep mensen van de andere onderscheid" (Hofstede (1991) in Alblas en Wijsman, 1993, p. 277). Dit uit zich in voor een organisatie specifieke gedragingen en opvattingen die medewerkers van elkaar leren en met elkaar maken (Kunst, Olie, Romme, Soeters, 1999; Reijnders 2006). Cultuur bestaat uit ongeschreven regels, politiek gedrag, ondergrondse patronen, 'hoe de



hazen lopen', 'het spel' en informele communicatie.

Functies van cultuur

Cultuur heeft verschillende functies binnen een organisatie. Zo functioneert het als bindmiddel en geeft interne cohesie aan een groep en betrokkenheid bij de organisatie. Cultuur reguleert het gedrag van de medewerkers in een organisatie en maakt gedrag tot op zekere hoogte voorspelbaar. Hierdoor worden gedrag en activiteiten van de organisatieleden beter op elkaar afgestemd en op consistente wijze duidelijk gemaakt wat belangrijk in de organisatie is en wat niet. Extern wordt door de organisatiecultuur duidelijk gemaakt waar de organisatie voor staat (Kunst, Olie, Romme, Soeters, 2004).

Lagen in cultuur

Cultuur heeft een aantal lagen, die variëren van oppervlakkig naar diep geworteld. De buitenste drie lagen worden als praktijken aangeduid, namelijk: symbolen, helden en rituelen. Deze zijn voor de omgeving waarneembaar en worden voornamelijk binnen de organisatie aangeleerd.

Symbolen zijn voorwerpen of handelingen die een specifieke betekenis hebben en de identiteit van de organisatie weerspiegelen. Voorbeelden voor de politieorganisatie zijn het politielogo of het uniform. Helden zijn mensen, meestal leidinggevend, die bepaalde waarden belichamen. Zij vervullen vaak een voorbeeldfunctie, zijn opinieleiders in de organisatie en zijn van grote invloed op de organisatiecultuur. Rituelen zijn handelingen die niet per definitie nodig zijn, maar wel een sociale betekenis hebben. Het gaat hier om de ongeschreven regels en

vanzelfsprekendheden in de organisatie.

Voorbeelden zijn aanspreekvormen, impliciete opvattingen over werktempo en organisatiespecifiek jargon als afkortingen die voor buitenstaanders niet te volgen zijn.

Binnen de politieorganisatie geldt hier ook de zelden uitgesproken ideeën welk 'slag' mensen de meeste overtredingen en misdaden pleegt (Kunst, Olie, Romme, Soeters, 2004, Michels, 2001).

De dieper liggende cultuurlaag 'waarden' wordt voornamelijk buiten de organisatie geleerd en wordt al van ouder op kind overgedragen.

Deze waarden zijn zo diep geworteld dat ze moeilijk te veranderen zijn (Kunst, Olie, Romme, Soeters, 2004). Waarden en cultuur in organisaties worden ook voor een belangrijk deel bepaald door de bedrijfsmatige context (Van Es, 2004). Om de organisatiedoelen te bereiken zijn zakelijke waarden van belang als optimaal gebruik van mensen en middelen, kwaliteit, vakbekwaamheid en acceptatie door de omgeving. De concretisering van die waarden zijn te zien in beleidsplannen, mission statements en mondelinge afspraken over de waarden in relatie tot de praktijk van alledag.

De manier waarop de zakelijke waarden uitvoering krijgen en de organisatiecultuur met de ongeschreven regels die de organisatieleden beleven, dienen met elkaar in overeenstemming te zijn om goede samenwerking, medewerking en goed resultaat te krijgen (Reijnders, 2006).

Cultuurverandering

Een cultuurverandering kan nodig zijn als dat leidt tot een grotere bijdrage aan de organisatiedoelstellingen. Reijnders (2006) noemt dit één van de moeilijkste



verandertrajecten die een organisatie kan ondernemen. Beleidsplannen maken, de organisatiestructuur reorganiseren of nieuwe systemen invoeren zijn redelijk succesvol te implementeren veranderingen. Als het gaat om het beïnvloeden van mensen en het sturen van een cultuur wordt dat moeilijker omdat het een wijziging in de manier van denken en werken is, en van het daaraan ten grondslag liggende normen-en-waardenpatroon (Koeleman, 2006; Reijnders, 2006). Belangrijke elementen zijn interne voorlichting, creëren van dialoog en opleiding (Koeleman, 2006). Er bestaan vier manieren om een cultuurverandering in te zetten. De eerste is natuurlijke identificatie. Veel organisaties hebben door hun bedrijfsidentiteit een natuurlijke aantrekkingskracht voor mensen die in de bedrijfscultuur passen (Kunst, Olie, Romme, Soeters, 1999). Gecreëerde identificatie betekent dat middels formele en informele leerprocessen organisatielieden worden overtuigd van de goede eigenschappen van de gewenste cultuur, zodat zij loyaal aan die cultuur zullen gaan handelen (Koeleman, 2006; Kunst, Olie, Romme, Soeters, 1999). Een derde manier is selectieve identificatie. De organisatie selecteert daarbij alleen de mensen van wie zij aannemen dat ze binnen de gewenste cultuur passen. De laatste manier is berekende identificatie. Via materiële en immateriële beloningen worden personeelsleden ertoe gebracht zich loyaal ten opzichte van de gewenste cultuur te gedragen, zonder dat zij daar innerlijk mee eens hoeven te zijn (Koeleman, 2006; Kunst, Olie, Romme, Soeters, 1999). Poesz (1999) zegt hierover dat een dergelijke beïnvloeding inhoudt dat met behulp van gerichte maatregelen het

huidige, niet gewenste gedrag omgezet wordt in een toekomstig, gewenst gedrag.

Verandering en emoties

(Cultuur)verandering gaat gepaard met emoties. Kübler Ross omschrijft enkele emoties die gepaard gaan met het accepteren van veranderingen, deze stadia zijn op volgorde: ontkennen, woede, onderhandelen, depressie, berusting en aanvaarding (Kübler Ross in Reijnders, 2006). Dergelijke emoties uiten organisatielieden niet altijd zo sterk als deze stadia lijken. Een uiting van depressie is bijvoorbeeld ook dat medewerkers vrolijk rondlopen, maar ondertussen uitkijken naar een andere functie of organisatie. De belangrijkste les die Kübler Ross wil meegeven is dat aanvaarding van het nieuwe niet gaat zonder afscheid van het oude.

Vertraging in verandering

Ten opzichte van een cultuurverandering en het omgaan met nieuwe gedragsregels is er het verschijnsel van vertraging (De Jager, Mok, Sipkema, 2004). Organisatielieden houden vast aan de oude cultuur, waarden en normen onder inmiddels veranderde omstandigheden. Ook op een andere manier kan er vertraging ontstaan als de officiële gedragingen (in beleid, mission statements en werkafspraken) door nieuwe inzichten onder de organisatielieden veranderen tot een nieuwe officieuze cultuur. Mensen blijven dan officieel vasthouden aan de oude opvattingen terwijl zij zelf met betrekking tot wenselijk gedrag tot nieuwe inzichten zijn gekomen (De Jager, Mok, Sipkema, 2004). Als de discrepantie tussen de officiële en officieuze cultuur te groot wordt kunnen de officieuze opvattingen aan terrein winnen en de nieuwe cultuur worden.



3.5.3 Cultuur en communicatie

De betekenisverlening aan een gecommuniceerde boodschap komt enerzijds voort uit de heersende organisatiecultuur, anderzijds is het verbinden van een betekenis aan een boodschap ook cultuurscheppend. Communicatie als organisatieproces heeft dus een grote invloed op de vorming, instandhouding en verandering van cultuur (Reijnders, 2006).

Het kennen van de organisatiecultuur is van belang voor (lijn)communicatie. Als de informatie die via de lijnmanagers de organisatie in gestuurd wordt tegen de heersende cultuur ingaat veroorzaakt dat volgens Reijnders (2006) tegenstand, wantrouwen en het niet accepteren van een boodschap.

In een cultuurverandering heeft communicatie een rol vanwege de creërende invloed die het heeft op een organisatiecultuur. Een cultuurverandering is een bewust geplande aanpassing in het handelen van medewerkers. Dat vereist de medewerking van de lijnmanagers, dat zijn namelijk de mensen die als eersten betekenis moeten gaan geven aan de nieuwe cultuur. Een cultuurverandering kan medewerkers én leidinggevendenden niet opgelegd worden. Een intensieve communicatieve interactie met de gehele lijn is dus noodzakelijk om voldoende draagvlak te krijgen voor een cultuurverandering. Communicatie in een cultuurverandering is ook van belang in het creëren van een dialoog. Elke verandering in structuur en cultuur gaat gepaard met afscheid nemen van de oude, en gewinning aan een nieuwe situatie (Kübler Ross in Reijnders, 2006; Koeleman, 2006).

Begeleiding van organisatieleden en het herkennen van de fasen in een verandering zijn essentieel voor een communicatieafdeling om de juiste boodschap en de juiste ondersteuning aan het lijnmanagement te kunnen geven.

3.5.4 Gedrag

Een cultuurveranderingsproces, evenals structuur-, systeem- en strategieveranderingen zijn zeer nauw verbonden met gedragsveranderingen (Koeleman, 2006). Communicatie-inspanningen worden ingezet om kennis en houding te beïnvloeden, maar hebben vaak ook bepaald gedrag op het oog: Wat moet de doelgroep doen? (Michels, 2001).

Voorwaarden voor gedrag

Het gedrag wat een persoon vertoont moet voldoen aan drie belangrijke voorwaarden: De persoon moet het gedrag willen vertonen (motivatie), moet zelf in staat zijn tot het gedrag (capaciteit) en moet door de omstandigheden in gelegenheid gesteld worden het gedrag te vertonen (gelegenheid). Dit is het Triademodel waarmee Poiesz (1999) gedrag probeert te verklaren en te voorspellen. Reijnders (2006) merkt ook op dat medewerkers over het algemeen best willen veranderen, maar niet veranderd willen worden. Voor een lijnmanager is dit een belangrijk gegeven. Nieuwe overtuigingen kunnen of mogen dus niet opgelegd worden maar dienen in dialoog en interactie te ontstaan (Reijnders, 2006).

Extrinsieke en intrinsieke motivatie

Naast de voorwaarden motivatie, capaciteit en gelegenheid waaraan gedrag of een gedragsverandering voldoet, kunnen



gedragsverandering op twee verschillende manieren gestimuleerd worden, namelijk externe en interne motivatie. Veranderingen in gedrag op korte termijn worden voornamelijk bereikt door extrinsieke maatregelen. Lange termijn veranderingen worden meer door intrinsieke factoren gestimuleerd. Wil men door middel van extrinsieke maatregelen een lange termijn verandering bereiken is dat mogelijk, maar dat vergt een langdurig proces van herhaling en goede borging. Op een enkele maatregel zal zelden een intrinsiek gemotiveerde gedragsverandering plaatsvinden (Poiesz, 1999; Reijnders, 2006).

Invloed voor lijncommunicatie

Als een lijnmanager met zijn te communiceren boodschap een gedragsverandering op het oog heeft, kan hij met de bovenstaande kennis inschatten waar de communicatie- en organisatieactiviteiten op gericht moeten zijn; op motivatie, gelegenheid creëren of het ontwikkelen van de kennis en kunde van de medewerker. Ook moet een lijnmanager kunnen beoordelen of de aangewende extrinsieke maatregelen voldoende basis zijn voor een langdurige intrinsiek gemotiveerde gedragsverandering. De analyse van gedrag echter, als basis van het beleid, is vaak ver te zoeken. Waar we geneigd zijn uitsluitend te denken aan de effecten van beleid, pleit Poiesz (1999) voor een nauwkeuriger bestudering van het huidige en gewenste gedrag als basis voor nieuwe plannen en beleid.

3.5.5 Leiderschap

In een organisatie heeft men te maken met leidinggevend en op verschillende niveaus. Aangezien dit onderzoek de lijncommunicatie

binnen een politieorganisatie betreft is het belangrijk om te kijken wat de literatuur schrijft over soorten leiderschap en welke verhoudingen er bestaan binnen een organisatie. In de beschrijving van de organisatiestructuur zagen we dat de politieorganisatie relatief sterk *top down* is ingericht.

Rollen in leiderschap

Mintzberg onderscheid een aantal rollen in leidinggeven, die elk een bepaald effect hebben op lijncommunicatie.

Een interpersoonlijke rol welke draait om de relaties van leidinggevend en binnen en buiten de organisatie. De manager is de officiële vertegenwoordiger van de organisatie en in die rol heeft hij sociale verplichtingen zoals het jubileum van een medewerker en een juridische rol waarin hij bijvoorbeeld personeel kan aannemen of ontslaan. Een manager heeft ook een leidersrol waarin hij zijn personeel moet sturen, motiveren en controleren. De derde interpersoonlijke rol is die als netwerker. Het netwerk binnen de organisatie levert voor zijn personeel informatie, voor de manager informatie, invloed en verbindingen.

De informatierol voor een manager betekent dat hij een monitor, filter en woordvoerder is in en van zijn team. Hij voorziet in de selectie en vertaling van informatie naar zijn team toe én naar de verschillende afdelingen in de organisatie en het hiërarchisch hoger gelegen niveau.

De derde rol is die van de besluitvorming. Deze rol draait om problemen oplossen, verdelen van middelen en onderhandelen. In het geval van conflicten is de manager



probleemoplossend en richtend. De beschikbare middelen en mensen worden door de manager verdeeld over de werkzaamheden en het onderhandelen vindt intern plaats als bepaalde problematiek binnen de organisatie gepresenteerd en verdedigd moet worden horizontaal bij andere afdelingen of verticaal bij het hiërarchisch hoger gelegen niveau (Mintzberg in Kunst, Olie, Romme, Soeters, 1999).

Hiërarchie in organisaties

Het management in een grote organisatie als de politie is kortweg te verdelen in strategisch management, tactisch management en operationeel management, hoe lager in de hiërarchie, des te meer tijd wordt er besteed aan beheersing en direct leidinggeven. De activiteiten van midden en topmanagement zijn meer gericht op planning en organiseren (Kunst, Olie, Romme, Soeters, 1999).

Hiërarchische organisaties worden meer gekenmerkt door autocratisch leiderschap, dan door democratische leiderschapsstijlen (Andrews en Herschel, 1996). Deze vorm van leiderschap wordt gekenmerkt door weinig interactie over de lange termijn doelen van de organisatie en er wordt weinig input gevraagd van de ondergeschikten van de leidinggevende (Kunst, Olie, Romme, Soeters, 1999). De lijncommunicatie is dan vooral *top down* ingericht en wordt door de autocratische leider gezien als een instrument waarmee de gehele organisatie op de hoogte kan worden gebracht en gestuurd (Van Delden, 1999). Democratisch leiderschap kenmerkt zich meer door een procesmatige kijk op lijncommunicatie waarbij leidinggevenden op een voorspelbare en afgesproken manier informatie vertalen in

beide richtingen. De wensen van de hogere leidinggevenden en van de medewerkers zijn inzichtelijk gemaakt en meegenomen in de afwegingen (Kunst, Olie, Romme, Soeters, 1999, Van Delden, 1999). De individuele leiderschapsstijl van leidinggevenden is van grote invloed op de lijncommunicatie (Van Delden, 1999). Het knooppunt van goede interne communicatie ligt bij het middenmanagement, echter zij voelen zich vaak te weinig verantwoordelijk hiervoor en worden daar ook niet op aangesproken (Galjaard, 2002).

Sociaal emotionele kwaliteiten spelen een belangrijke rol voor een leider en hebben een grote invloed op interne communicatie. Sociaal emotioneel leiderschap geeft aan in welke mate de leidinggevende openstaat voor wederzijds vertrouwen, onderlinge relaties en gevoelens en inbreng van zijn groep. Het ontstaan van een leiderschapsstijl heeft het hiërarchisch hoger gelegen management een voorbeeldrol, leidinggevenden lager in de organisatie volgen het voorbeeld van superieuren in de manier waarop zij communiceren en omgaan met personeel (Kunst, Olie, Romme, Soeters, 1999).

3.6 Samenwerking tussen teams

Deze paragraaf betreft een onderwerp wat niet direct te maken heeft met de beantwoording van één van de deelvragen. In de interviews kwam de samenwerking tussen teams en processen echter veelvuldig naar voren. Daarom in deze paragraaf een verkenning van de literatuur omtrent horizontale communicatie.

In een eerdere paragraaf is horizontale communicatie kort aangestipt als één van de



formele interne communicatiestromen in een organisatie waarbij informatie wordt uitgewisseld tussen individuen of groepen van hetzelfde hiërarchische niveau. Er werd opgemerkt dat voldoende formele kanalen hiervoor ontbreken (Reijnders, 2006; Michels, 2001). Ook drukte in het eigen werk kan een grote hindernis zijn.

Compartimentalisering

Het gevolg van onvoldoende horizontale communicatie is dat afdelingen, processen en individuen compartimentaliseren. Dit houdt in dat het werk strikt verdeeld is in verantwoordelijkheden en taken. Men krijgt zo 'eigen wereldjes' binnen de organisatie die de neiging hebben hun eigen gebied als ontoegankelijk voor anderen af te schermen (Galjaard, 2002). De traditionele manier van organiseren zoals in geval van de politieorganisatie heeft veel voordelen, maar ook nadelen als het gaat om compartimentalisering. De organisatie is ingedeeld in strikte afdelingen, er bestaat een zekere angst voor het delen van informatie met elkaar en de samenwerking loopt moeilijker dan nodig is. Informatie achterhouden om de eigen positie, van het individu of de groep, te handhaven is geen onbekend verschijnsel (Hameeteman, 2009).

Zelfreferentialiteit

De taak van communicatie door een lijnmanager is het helpen doorbreken van deze compartimentalisering die veroorzaakt wordt door zelfreferentialiteit. Dit is een eigenschap van mensen of groepen om de omgeving en zichzelf waar te nemen vanuit het eigen perspectief, vanuit een in hun ogen volstrekt vanzelfsprekend idee van wat belangrijk is en

wat niet. Voor anderen ziet de wereld er heel anders uit. Essentieel voor het doorbreken van de gerichtheid op het eigen denkpatroon is een gevoel van afhankelijkheid van andere groepen binnen de organisatie (Van Woerkum, 1997).

Samenwerking verbeteren

Een mogelijkheid om de hierboven omschreven situatie te doorbreken is door formele kanalen te creëren waardoor op gestructureerde wijze informatie gedeeld kan worden. Een andere mogelijkheid is het organiseren van speciale uitwisselingsbijeenkomsten die niet gericht zijn op informatieoverdracht, maar op uitwisseling van ervaringen over het dagelijkse werk, twijfels en vragen, of om eventuele fricties te bespreken (Reijnders, 2006).



Resultaten

De gehouden interviews volgen zo veel mogelijk de hiërarchische lijn in de organisatie en meer specifiek de hiërarchische lijn die betrokken is bij het RVO, DVO en TVO.

- Twee interviews zijn gehouden in de strategische laag; een leidinggevende en chef uit een stafafdeling die betrokken is bij de veiligheidsoverleggen.
- Acht interviews zijn gehouden in de tactische laag; de plaatsvervangende districtschef, vier teamchefs en drie uitvoerend teamchefs.
- Drie interviews zijn gehouden in de operationele laag; twee procescoördinatoren en een medewerker.

Voor een groter aantal respondenten in de tactische laag is gekozen, omdat zij van de te evalueren veiligheidsoverleggen de grootste rol hebben, zij zijn de linking-pins tussen TVO, DVO en RVO. In het evalueren van de lijncommunicatie rond de genoemde overleggen is hun respons essentieel omdat zij in dit proces zowel een aansturende als ontvangende en doorgevende rol hebben.

In de resultaten uit de interviews wordt aan de respondent gerefereerd in mannelijke vorm. Dit om de anonimiteit van de respondenten te waarborgen. De hiërarchische laag wordt vermeld bij de resultaten om een goed beeld te krijgen in welke organisatielaag wat leeft.

4.1 Kennis, attitude en gedrag ten aanzien van lijncommunicatie

In deze paragraaf worden de resultaten omschreven die betrekking hebben op deelvraag twee, die luidt: “Wat is de kennis, attitude en het gedrag van het personeel ten aanzien van lijncommunicatie?”.

4.1.1 Resultaten van strategisch respondenten

4.1.1.1 Attitude

Een respondent geeft aan dat het in een organisatie als de politie lijkt alsof er continu bewijs geleverd moet worden over het nut en de opbrengsten van bijvoorbeeld overleggen. De respondent signaleert dat het betrekken van medewerkers bij het voorbereiden van een overleg als het RVO en het laten zien waar informatie naar toe gaat en hoe en wat er weer terugkomt veel winst kan opleveren. Respondenten geven aan dat het zaak is nog helderder het doel en de opbrengst van overleggen te benoemen en te communiceren, op strategisch niveau wordt vermoed dat dat nu te weinig gebeurt. In de huidige maatschappij lijkt het volgens hem belangrijker te zijn dat je communiceert over wat er allemaal gedaan wordt, dan dat het de inhoud betreft. Het gaat dan over beeldvorming, richting geven, duiding en de juiste toon gebruiken, meer dan dat het gaat om het daadwerkelijke besluit.

De dagelijkse praktijk van de collega is volgens een respondent op straat, de affiniteit met beleid houdt op bij ‘daar heb ik alleen maar last van’.

4.1.1.2 Gedrag

Respondenten geven aan dat er instructie en regie is vanuit formats en vanuit de districtsleiding over wat er gecommuniceerd



behoort te worden. Echter is het op strategisch niveau niet duidelijk hoe men op tactisch en operationeel niveau met deze instructies omgaat: of er acties worden uitgezet om meer informatie te vergaren of hoe er inhoud aan een boodschap wordt gegeven. Over interne communicatie wordt relatief weinig gesproken.

Een respondent koppelt dit aan de begrippen leiderschap en vakmanschap. Gesignaleerd wordt dat er per team verschil is in de aanpak in lijncommunicatie en manier van leidinggeven daarin.

Respondenten geven aan dat het zaak is nog helderder het doel en de opbrengst van overleggen te benoemen en te communiceren, op strategisch niveau wordt vermoed dat dat nu te weinig gebeurt. Een suggestie is om bijvoorbeeld te laten zien dat een probleem van een team besproken is in het RVO, of opgelost is in het DVO. Echter, geeft een respondent aan dat het overleg *an sich* niet verantwoordelijk gemaakt moet worden voor een oplossing.

4.1.2 Resultaten van tactische respondenten

4.1.2.1 Kennis

Een van de respondenten koppelt het begrip lijncommunicatie aan het begrip sturing. Onderdeel daarvan is dan op welke manier er afspraken gemaakt worden, opdrachten gegeven worden en hoe deze ontvangen worden.

Communicatie in overleggen

Communicatie vraagt volgens twee respondenten om tweerichtingsverkeer en is geen op zichzelf staand fenomeen, maar onderdeel van het grotere geheel van

organisatieprocessen. Een respondent gaf aan dat de kans om ruis in de communicatie te verkleinen onder andere de verschillende overleggen die er zijn goed op elkaar in moeten grijpen. Van belang is het volgens een andere respondent om in deze overleggen veelvuldig aan de orde te brengen wat er aan de medewerkers gecommuniceerd moet worden via welke middelen. Zo is het volgens hem belangrijk om op districtsniveau te beslissen wat er gecommuniceerd gaat worden, zodat het verhaal in alle vier de teams gelijk is. Daartoe, vindt de respondent, moet een onderwerp als communicatie in het korps en als leidinggevend veel meer op de agenda komen.

Behoefte aan informatie

Een respondent geeft aan dat er enige voorzichtigheid betracht dient te worden in het communiceren van informatie. Als er een nieuw middel geïntroduceerd wordt dient er rekening gehouden te worden met de bestaande hoeveelheid informatie en middelen en met het gebrek aan tijd onder medewerkers en leidinggevend om overal kennis van te nemen. Een andere respondent merkt op dat medewerkers steeds meer informatie willen of behoeven. De vraag is volgens de respondent echter of deze behoefte reëel is. Er is informatie die *need to know* en informatie die *nice to know* is. Met elkaar moet gezocht worden naar een goede balans.

4.1.2.2 Attitude

Twee respondenten vinden aandacht voor elkaar een belangrijk aspect in communicatie, luisteren en complimenteren spelen daarin een grote rol. Het succes van communicatie is afhankelijk van acceptatie, het willen begrijpen



van elkaar. Een respondent geeft aan dat een boodschap gebracht kan worden, maar als de ontvanger er niet voor open staat, houdt het op. Begrip voor elkaars belangen en manier van werken en denken is essentieel, maar niet altijd automatisch aanwezig.

Houding leidinggevers

Een respondent merkte op dat hij niet altijd vrolijk werd bij het zien van bepaalde resultaten, echter zijn een positieve houding en het zoeken naar mogelijkheden belangrijk om de medewerkers gemotiveerd te houden. Een negatieve instelling slaat het gesprek dood. Betrokkenheid bij het operationele werk wordt door een respondent gepraktiseerd door één van de leden teamleiding Officier van Dienst te laten zijn tijdens de drukke weekenddiensten, of door avonddiensten op kantoor te werken waar het gezamenlijk eten een goede plek is voor informele communicatie. De aanwezigheid en betrokkenheid leveren volgens de respondent verschrikkelijk veel op.

Houding districtsleiding

Een van de respondenten waardeert de interesse van de districtsleiding bij het werk van het team recherche en de ruimte die gegeven wordt. Volgens hem vervult de districtsleiding de juiste rol door de belangen van de blauwe teams en het researchteam in het oog te houden. Respondenten uit de blauwe teams geven aan dat de uitstraling van betrokkenheid en waardering van de districtsleiding gemist wordt. Het zou volgens één van hen door de medewerkers gewaardeerd worden als zij af en toe aanwezig zijn op de werkvloer om te horen wat de medewerkers bezighoudt of om vragen te beantwoorden. Er wordt in die zin meer

communicatie verwacht dan een bericht op intranet. Er is onder de respondenten alle begrip voor de drukke agenda, echter wordt nu zichtbaarheid en betrokkenheid gemist.

Houding korpsleiding

Een respondent acht het waardevol als de korpsleiding een enkele keer op bezoek komt bij een team, zonder dat het onderdeel is van een bezoek naar aanleiding van een reorganisatie. De respondent noemt een recent bezoek van de plaatsvervangend korpschef die een blog op het intranet had geplaatst. Twee coördinatoren in één van de teams voelden zich geprikkeld en hadden middels een reactie op dat blog de plv. korpschef uitgenodigd om te komen kijken in het team naar een bepaalde werkwijze. Dit voorval werd door de respondent als zeer positief ervaren, omdat de betreffende medewerkers zich gehoord wisten en er van beelden gewisseld werd.

Stellinginname

Twee respondenten merken op dat er bij medewerkers de houding ontstaan is dat zij zelf wel uitmaken wat ze doen, en dus minder ontvankelijk zijn voor de beslissingen van de teamleiding. Een respondent signaleert dat de politieorganisatie een sterke neiging tot vooringenomenheid heeft, ook in de communicatie. Men heeft vaak al een stelling ingenomen over een bepaald onderwerp en is daar moeilijk vanaf te brengen.

Door enkele respondenten wordt de vraag gesteld of de lijncommunicatie goed werkt; er wordt 'ja' gezegd, wordt er ook 'ja' gedaan. Er zijn genoeg voorbeelden te noemen waarin een respondent achteraf moest concluderen dat een besluit niet goed is geïnterpreteerd of



dat men zich een bepaalde ruimte heeft toegeëigend die er niet was. Het is volgens de respondenten voor de organisatie zeer van belang dat besluiten op eenzelfde manier worden geïnterpreteerd.

Nakomen van afspraken

Enige stevigheid in de communicatie door het stellen van vragen is niet ongewenst maar een respondent geeft aan dat een afrekencultuur verre van gewenst is. Hij ziet liever dat er in positieve zin afspraken nagekomen worden. Echter het nakomen van afspraken is volgens verschillende respondenten in de gehele politieorganisatie een probleem. Het gedrag in dezen in de top van de organisatie wordt weerspiegeld in de onderste lagen van het korps.

4.1.2.3 Gedrag

Taalgebruik

Volgens respondenten moet er aan communicatie voortdurend gesleuteld worden. Er valt volgens één van de respondenten veel meer succes te behalen met een boodschap als deze met de juiste taal en met het juiste middel gecommuniceerd wordt. In dit verband wordt door de respondent het intranet genoemd waar sommige berichten door het taalgebruik negatieve emoties oproepen bij de medewerkers. Een risico met betrekking tot taalgebruik is ook dat er vaak in overleggen of berichten gesproken wordt in 'managementtaal' waarmee bedoeld wordt dat er in geld, uren, cijfers en percentages gesproken wordt, iets wat voor een leidinggevende van belang is maar minder voor de medewerker. Een andere respondent noemde het belang van het vertalen van de boodschap in 'jip-en-janneke-taal' voor de

medewerkers, zodat voor hen meteen duidelijk is wat er gesignaleerd is, wat er nog niet goed gaat, waar aan gewerkt moet worden en welke ideeën er zijn over de aanpak.

Input vanuit werkvloer

De behoefte zelfsturend te willen zijn, omschreven in het kopje 'attitude', komt echter niet tot uiting in het benutten van de mogelijkheden om bijvoorbeeld onderwerpen in te brengen in het TVO. De teamleiding heeft er geen zicht op waarom bepaalde uitgezette opdrachten niet gedaan zijn en waarom er weinig input terugkomt vanuit de medewerkers. Dit gedrag wordt in het DVO in meerdere teams herkend. In personeelsgesprekken proberen respondenten een uitleg te vragen voor weerstand in het team en medewerkers te stimuleren bij te dragen aan het keuzeproces vanuit hun vakmanschap.

Rol procescoördinatoren

In verband hiermee wordt door de respondenten de rol van procescoördinatoren genoemd. Zij worden aangewezen als de eerst aangewezen personen om informatie vanuit de teamleiding weg te zetten naar de medewerkers in hun proces. Het is ook de bedoeling dat zij informatie uit hun proces halen en in bijvoorbeeld het TVO brengen. Een respondent geeft aan dat dit niet per definitie goed verloopt. Een andere respondent merkt op dat hij nog veel in de adviserende rol zit waar coördinatoren en medewerkers hun eigen rol nog niet volledig verstaan of ontwikkeld hebben. Een derde respondent noemt dat coördinatoren *bottom up* communicatie nog teveel af laten hangen van de bereidwilligheid van anderen.



Een respondent geeft één op één terugkoppeling als er specifieke voorstellen ingebracht zijn, om interactie in communicatie te stimuleren en te behouden. Daarbij wordt wel zoveel mogelijk de hiërarchische lijn aangehouden van teamleiding of TVO, naar procescoördinator naar de medewerker. Het bewust koppelen van communicatie aan procescoördinator wordt door de respondent enerzijds gedaan om de teamleiding te ontlasten en anderzijds om de verantwoordelijkheid van de lijn via de procescoördinatoren te handhaven.

Het ontwikkelen en positioneren van de lijn wordt door twee respondenten genoemd als belangrijk in goede lijncommunicatie. Zij laten dit terugkomen in functioneringsgesprekken waarbij de nadruk ligt op het coachen van de medewerkers in hun vakinhoudelijke rol met betrekking tot communicatie.

Informele communicatie

Drie respondenten geven aan dat informele communicatie, 'de koffietafel' een belangrijke rol heeft op hun afdeling om te horen wat de medewerkers bezighoudt. In een discussie worden door de teamleiding de meningen en attitude van de medewerkers gepeild, zodat er in een mogelijke toekomstige beslissing al bekend is waar de knelpunten zijn en waar de mogelijkheden liggen. Ook is een komende beslissing al 'voorgekookt' waardoor er minder weerstand en meer draagvlak ontstaat. De respondenten achten het ook van zeer groot belang dat de medewerkers 'hun ei kwijt kunnen', waardoor een deel van een mogelijke weerstand tegen een beslissing is weggenomen omdat ze zich gehoord voelen door de leidinggevende. Het spreken met de

opinieleiders op de afdeling wordt ook van groot belang geacht door de invloed die deze personen op de andere medewerkers hebben. Informele communicatie wordt door twee respondenten ook gebruikt om beslissingen of adviezen terug te koppelen naar degene die ze aangevraagd heeft.

Continue communicatie

Een respondent merkt ook op dat lijncommunicatie niet af moet hangen van tweewekelijkse overlegmomenten. Een continue uitwisseling van informatie zal een betere en snellere verbinding tussen leidinggevenden en medewerkers tot gevolg hebben. Volgens hem gebeurt dit nog onvoldoende, tijdgebrek is daar mede debet aan, maar ook dat bilateraal contact meestal over de operatie gaat en niet zozeer over de uitleg van keuzes, frustraties, emoties en terugkoppeling. De balans tussen interactie zoeken naar aanleiding van een incident of evaluatie en het laten in de verantwoordelijkheid en vakvolwassenheid van de medewerkers is voor deze respondent lastig.

Communicatiemiddelen

Verschillende respondenten geven aan dat zij de briefing gebruiken als primair communicatiemiddel voor urgente en actuele zaken. Daarnaast zijn er in de drie blauwe teams verschillende nieuwsbrieven om de teamleden te informeren. De procedures rond communicatie zijn redelijk strak. Een respondent pleit daarom voor een lossere en gemakkelijker omgang met procedures rond communicatiemiddelen zodat deze helpend worden.



Een gestructureerde vorm van *bottom up* communicatie is het aandachtsformulier waarmee een wijkagent aandacht kan vragen voor een bepaald onderwerp. De verantwoordelijke coördinator verzamelt deze aanvragen en brengt deze in het TVO. De verschillende overlegvormen die er binnen de organisatie zijn worden door verschillende respondenten genoemd als de meest voorkomende vorm van *bottom up* communicatie.

Lijncommunicatie door middel van de briefing en nieuwsbrieven kan volgens een respondent lastig zijn. In zijn team wordt er onder andere gebruik gemaakt van motto's om de aandacht van de medewerkers te vestigen op bepaalde items. Hij merkt echter dat sommige motto's 'net niet passen' waardoor de aandacht van de medewerkers voor de motto's verslapt, ook voor die wél goed passen.

Terugkoppeling

Er wordt door twee respondenten een grote behoefte aan terugkoppeling herkend, aan uitleg waarom een bepaalde keuze wordt gemaakt. Zij proberen als teamleiding openheid te creëren zodat er vanuit de teamleiding formele (overleggen) en informele mogelijkheden (open deur, fysiek aanwezig zijn op een afdeling) ontstaan om terug te koppelen.

Briefingen, wijkagentenoverleg zijn structurele terugkoppelingsmogelijkheden voor veiligheidsinformatie vanuit het TVO. Een respondent hoopt dat er naast de officiële middelen als overleg en briefing ook interactie plaatsvindt. Voor sommigen, signaleert hij, zit daar nog een leermoment, maar is er door allerlei initiatieven wel een stijgende lijn te zien.

Mogelijke ontwikkeling

De ontwikkeling die de lijncommunicatie zou kunnen doormaken ligt volgens twee respondenten in de mogelijkheid tot discussie, waarbij iedereen in zijn waarde wordt gelaten, maar waar op het scherp van de snede van gedachten gewisseld kan worden. De respondenten geven aan dat discussiëren goed is omdat het mensen vakinhoudelijk scherp houdt en de betrokkenheid bij elkaars problematiek en belangen groot houdt. Zij zien het als leidinggevenden als hun taak om discussies te creëren. Het moet volgens hen mogelijk worden dat men kan zeggen het met een beslissing oneens te zijn, zodat men werkelijk van elkaar weet wat er belangrijk is en er betere keuzes gemaakt kunnen worden. Volgens een respondent deelt de districtsleiding deze mening niet; zij hebben het liefst overleggen die 'gladjes verlopen'.

Horizontale communicatie

Twee respondenten geven aan dat de processen binnen het team onderling met elkaar besproken dienen te worden. Een respondent stimuleert de procescoördinatoren in de aanpak van problematiek een link te leggen naar de taakaccenthouders in het team, om gebruik te maken van hun vakinhoudelijke kennis. Tussen de teamleiding vindt één op één terugkoppeling plaats van de verschillende overleggen, deze samenwerking wordt door drie respondenten goed genoemd.

Een respondent nodigt regelmatig eigen medewerkers en die van andere afdelingen uit om mee te denken in wat er verbeterd kan worden in het district. Het aantal leidinggevenden in een district is klein, waardoor men elkaar gemakkelijk kan vinden.

4.1.3 Resultaten van operationele respondenten

4.1.3.1 Kennis

Bottom up communicatie

Bottom up communicatie verloopt volgens respondenten onder andere middels een standaard formulier, echter daar kan een respondent niet alle informatie op kwijt. Het is niet helemaal duidelijk voor hem hoe *bottom up* communicatie anders gedaan kan worden, maar dat hij daar zelf een weg in probeert te zoeken. Het schiet er volgens een andere respondent vaak bij in om uitgebreid te spreken over wat er nu écht speelt en waar de collega's écht op moeten letten. Voor wijkagenten is het soms onduidelijk welke zaken naar het TVO moeten of welke zelf afgehandeld kunnen worden.

De communicatie met de teamleiding verloopt volgens een respondent goed. Vanuit een opleiding die de respondent gevolgd heeft werd het intern netwerken gestimuleerd. Dit bewustzijn heeft tot gevolg gehad dat de respondent beter met de direct leidinggevende communiceert.

4.1.3.2 Attitude

In relatie tot capaciteitstekort en de drukte op de werkvloer merkt een respondent op dat het gevoel van 'in hetzelfde schuitje te zitten' de onderlinge communicatie eerder versterkt dan tegenwerkt.

Houding medewerkers

Een respondent merkt op dat mogelijk ook het type mensen wat in een politieorganisatie werkt invloed heeft op communicatie als proces en houding. Als het nut van een

bepaalde opdracht niet gezien wordt of een coördinator bewaakt de opwaartse informatiestroom niet goed, dan is het belang van terugkoppelen onder medewerkers niet voldoende. Een respondent merkt op dat de organisatie prachtige plannen kan hebben maar als de mentaliteit op de werkvloer niet goed is, vindt het geen draagvlak.

Een respondent merkt op dat om informatie hogerop in de organisatie te krijgen er een aantal schijven van belang zijn zoals teamleiding en districtsleiding. Hij noemt dit barrières.

4.1.3.3 Gedrag

Een respondent merkt op dat het lijkt alsof de politieorganisatie externe communicatie beter georganiseerd heeft dan de interne communicatie.

De fysieke aanwezigheid van de teamleiding in het team maakt volgens een respondent contact en informele communicatie gemakkelijker. Het alom bekende gebrek aan tijd wordt door de respondent genoemd, maar ook dat men simpelweg tijd vrij moet maken om te bespreken wat er in het team speelt, wat de bijzonderheden zijn en wat men voor elkaar kan doen.

Belang van werkoverleggen

Het gebrek aan mensen en middelen kan de gemoederen hoog op laten, zegt een respondent. Iedereen staat onder druk en tijdens een werkoverleg wordt dit geuit. Af en toe overleggen coördinatoren informeel onderling om aanpak of mogelijke samenwerking te bespreken. In het operationele werk zijn structuren volgens de respondent essentieel en werkoverleggen



onmisbaar. Belangrijk in werkoverleggen echter is dat elk team dezelfde structuur aanhoudt en dat er niet teveel vrijheid ontstaat in het interpreteren van de omschreven richtlijnen aangaande het verzamelen van informatie en het nemen van beslissingen. Anders bestaat volgens de respondent het risico dat overlegprocessen niet meer op elkaar aansluiten. De respondent zegt dat hij dat kan signaleren en aangeven, maar dat daar de verantwoordelijkheid als coördinator ophoudt.

Een leidinggevende is volgens een respondent vaak bezig met motiveren en het omgaan met frustraties van collega's. Meer nog dan motiveren is een respondent vaak bezig met het verdedigen waarom er bepaalde opdrachten gedaan moeten worden. Hij pleit in sommige gevallen voor een hardere opstelling: 'dit is je werk, klaar, dit hoor je gewoon te doen'.

Horizontale communicatie

Net als de tactisch leidinggevenden geeft ook de operationele laag een gebrek aan inzicht in elkaars werk aan, met name tussen de blauwe teams en de districtsrecherche. Dit heeft volgens een respondent te maken met verkeerde beelden en verwachtingen die ontstaan zijn tussen de teams. Een suggestie van een coördinator is om door middel van uitwisselingen van personeel beelden uit te wisselen en verwachtingen bij te stellen. Een respondent, werkzaam bij de districtsrecherche signaleert een onbegrip voor de hoeveelheid werk die de rechercheafdeling verzet en een onevenredige vraag om meer te leveren, wat een zeer hoge werkdruk oplevert, terwijl tegelijkertijd niet aan de verwachtingen

voldaan wordt. Aan de andere kant merkt een coördinator van een blauw team dat het rechteamteam zich niet bewust is van hun werkdruk. Het niet tevreden kunnen stellen van mensen levert dan wel eens zure gezichten aan beide kanten op.

4.2 Probleem in de lijncommunicatie.

Deze paragraaf betreft een omschrijving van de resultaten die betrekking hebben op de problemen die medewerkers en leidinggevenden signaleren in de lijncommunicatie. Deelvraag drie: "Herkent het personeel van de verschillende organisatielagen in het korps Hollands Midden een probleem in de lijncommunicatie?" is hierop van toepassing. Deelvraag vier tracht een dieper liggende oorzaak te vinden achter de in deelvraag drie geconstateerde problematiek. Deelvraag vier luidt: "Wat is, naast kennis, attitude en gedrag de dieper liggende oorzaak van de ineffectieve lijncommunicatie?"

4.2.1 Resultaten van strategische respondenten

Duiding

Een van de respondenten is van mening dat er in de politieorganisatie onvoldoende bewustzijn is van het belang van interne communicatie en het geven van duiding en welke bijdrage een bepaald overleg levert. Het gaat nog teveel over feitelijkheden. Voor het RVO geldt dan dat er, in plaats van een opsomming van de besproken zaken, beter een sfeerbeeld gegeven kan worden hoe de regio ervoor staat, over een opvallende zaak en of de korpsleiding vindt dat er goed of slecht gewerkt wordt. Er wordt genoeg gecommuniceerd als



het gaat over verslagen, maar het is de vraag of dat de juiste communicatie is.

Naast onvoldoende bewustzijn van het belang van interne communicatie geeft een respondent ook aan dat er nog onvoldoende kunde is: “wij weten nog niet hoe we dat anders zouden moeten doen”.

Wantrouwen

Een respondent geeft aan dat in de organisatie verschillende beelden en verwachtingen bestaan. Er is een grote kloof tussen mensen op de werkvloer, de districtsleiding en de korpsleiding. Die kloof zorgt voor wantrouwen en angst, vooral bij medewerkers. Wantrouwen en angst leiden tot verhullen van informatie. Het wantrouwen is ontstaan door allerlei beslissingen, door managementstijl, door gebrek aan communicatie en het gebrek aan wederkerigheid in de communicatie.

De medewerkers voelen zich niet gehoord door het management. De uitleg waarom bepaalde keuzes gemaakt worden kan beter, een respondent geeft aan dat dat ook communicatie is. Hij geeft ook aan dat als er geconstateerd is dat er wantrouwen en te weinig betrokkenheid is dat dit besproken moet worden. Voor medewerkers zouden in een dergelijk geval inzichtelijk gemaakt kunnen worden waarom een bepaalde beslissing genomen is.

4.2.2 Resultaten van tactische respondenten

Mogelijkheid voor nuance

Een respondent geeft aan dat als een district de relevantie van een bepaalde keuze probeert tegen te spreken, zij terugkrijgen dat het ‘gewoon gedaan moet worden’. De respondent mist hierin de mogelijkheid voor goed

beargumenteerde nuance en alternatieven in de strategisch gemaakte keuzes. Hij illustreert dit met het voorbeeld dat het OM wil focussen op de aanpak van overvallen. In het onderzochte district komen weinig overvallen voor, woninginbraken des te meer. De mogelijkheid om in een voor het district groot probleem te investeren wordt in een dergelijk geval gemist door de respondent.

Energie

Discussies over wat niet kan haalt de energie weg uit de overleggen, zegt een respondent. Het moet wel besproken kunnen worden, maar men moet ook niet te snel op de rem trappen. Redeneren vanuit mogelijkheden brengt meer energie in het werkproces. Echter moet wel met voldoende realiteitszin dergelijke discussies gevoerd worden. Soms loopt een overleg vast omdat er in een bepaalde casus van alles bij wordt gehaald waardoor een besluit nemen onmogelijk wordt. De respondent concludeert dat een overleg dan ineffectief is: er wordt geen besluit genomen, en inefficiënt is: vergaderingen duren lang en zijn zonder resultaat. De respondent lost dit als leidinggevende op door afstand te nemen van de casus en met de deelnemer aan een overleg het proces te evalueren door te benoemen wat er mis gaat of onder woorden te brengen dat het overleg vastloopt.

Compartmentalisering tussen teams

Vaak geven respondenten opmerkingen over het inzicht in elkaars werk. Zij geven aan dat een groter inzicht er wellicht toe leidt dat geleerde lessen en procedures sneller en gemakkelijker gedeeld en geleerd worden. Respondenten gaven aan dat er vaak in hokjes gedacht wordt. Er vindt volgens hen



compartimentalisering plaats tussen de teams, tussen de processen binnen een team en zelfs tussen de hiërarchische niveaus.

Een respondent werkzaam bij het team recherche heeft verschillende initiatieven ondernomen aangaande het inzichtelijk maken van het werk zoals een *realtime* zakenoverzicht, een presentatie over werkzaamheden en planning in het DVO. De ene respondent ziet dat als een positieve ontwikkeling maar merkt op dat de rest van de teams het 'niet ziet' of het niet wil weten. Een andere respondent zegt hierover dat de initiatieven niet heel goed uit de verf gekomen zijn.

De verschillende teams zijn volgens de respondenten veel op zichzelf gericht in de aandacht voor districtelijke problematiek, het verdelen van capaciteit en het participeren in aanpak. Hij zou liever zien dat men oog heeft voor het grotere geheel van de veiligheidsverantwoordelijkheid van het hele district.

Twee respondenten geven aan dat zolang binnen het team de processen (noodhulp, intake, zorg, opsporing, toezicht en handhaving) niet goed georganiseerd zijn of met hun interne ontwikkeling bezig zijn, er weinig verbinding gezocht en gevonden wordt.

Terugkoppeling en duiding

Twee respondenten geven aan dat er een grote behoefte is aan terugkoppeling. Enerzijds wordt door de medewerkers uitleg verwacht over de acties die uitgezet, en de keuzes die daarin gemaakt worden. Anderzijds lijken de medewerkers volgens de leidinggevenden behoefte te hebben aan duiding in de

terugkoppeling van resultaten zodat zij inzicht krijgen in welk effect de hun opgedragen activiteiten hebben gehad op het veiligheidsbeeld in het gebied.

In terugkoppeling kan volgens de respondenten nog een verbeterslag gemaakt worden, maar het is niet zo dat het vaak onderwerp van discussie is. Er kan nog nagedacht worden hoe de acties en resultaten van een overleg als bijvoorbeeld het RVO beter te delen zijn met de onderliggende teams. Het is volgens een respondent de vraag of de verslagen die gemaakt worden de behoefte aan terugkoppeling dekken.

Een respondent noemt een voorbeeld in het gemis van terugkoppeling als er een zaak of bepaalde problematiek opgeschaald wordt naar een overleg als het RVO. Hij spreekt over een 'zwart gat' waar onduidelijk is of de opgeschaalde zaken aangekomen zijn of gehoord worden. Een opschaling krijgt geen terugkoppeling. De respondent geeft aan grote behoefte te hebben aan een systeem of proces waarin automatisch terugkoppeling plaatsvindt. Zelf actie hierin ondernemen levert voldoende informatie op, maar de respondent vindt dat leidinggevenden daar zelf ook actiever in kunnen zijn.

4.2.3 Resultaten van operationele respondenten

Eenheid van besluit

Een respondent merkt op dat eenheid van besluit en het functioneren van een leidinggevende als rolmodel erg belangrijk is in de communicatie richting coördinatoren en medewerkers. Als er een beslissing is genomen, gebeurt het volgens de respondent



nu wel eens dat er zes verschillende dingen gezegd worden. Elke leidinggevende geeft zijn eigen kleur aan een boodschap, of doet 'nee', na 'ja' gezegd te hebben. Als er geen eenheid van besluit en mening is heeft dat een grote invloed op de motivatie van de medewerkers. De respondent noemt het voorbeeld van de komst van een nieuw informatiesysteem, waarbij de teamleiding aangaf het een waardeloos systeem te vinden, wat als effect had dat niemand te porren was voor het gebruik van het systeem.

Terugkoppeling

Indien nodig geeft een respondent de informatie die ontvangen wordt zelf door aan de betrokken collega's, in de hoop dat anderen dat ook doen. De voorbereiding van het keuzeproces is aanwezig, de beslissing wordt gemaakt, maar een officiële terugkoppeling of debriefing is er echter niet. Als de respondent niet aanwezig is geweest op een overleg om zelf de informatie te halen, is er niemand die de terugkoppeling geeft.

Eenzijds wordt er door drie respondenten communicatie en terugkoppeling over beslissingen verwacht, anderzijds feedback over de aanpak van een zaak. De respondenten hebben behoefte aan terugkoppeling als het gaat om de resultaten van een bepaalde actie. Als er bijvoorbeeld een controle is uitgezet, is het voor de respondenten niet duidelijk of men door moet gaan met de actie of dat er voldoende resultaat is behaald. Het is volgens de respondenten niet de taak van de medewerkers om achter informatie aan te lopen, maar de taak van een leidinggevende om de regie hierop te houden en de informatie aan te leveren. De wil is er

vaak wel, maar het resultaat niet. Een respondent geeft aan dat in zijn team regelmatig geprobeerd wordt de aandacht te vestigen op terugkoppeling, maar dat er door een hem onbekende reden 'weg loopt' waarmee bedoeld wordt dat er geen vervolgacties ondernomen worden.. Als er een item als terugkoppeling aangekaart wordt, wordt het herkend, beaamd en uitgevoerd. Daarna verwatert het initiatief volgens een respondent echter weer door de grote werkdruk, tijdsdruk en het gebrek aan borging van een dergelijk initiatief in structuren of processen. Dit gegeven herkent de respondent niet alleen op het gebied van communicatie maar op meer gebieden in de organisatie.

Als er meer terugkoppeling zou plaatsvinden, meent een respondent dat dit een positief effect zal hebben op de betrokkenheid en het actief bijdragen van de collega aan het keuzeproces. Het gebrek aan terugkoppeling veroorzaakt volgens een andere respondent dat men altijd met dezelfde aanpak en werkzaamheden bezig is terwijl er een andere weg ingeslagen had kunnen worden. De respondent geeft aan dat er nu een tekort aan informatie is om het werk goed te kunnen doen. Een coördinator geeft aan dat als hem bekend is welke keuzes er genomen zijn, hij dit ook makkelijker aan zijn medewerkers kan uitleggen. Terugkoppeling aan collega's als een vast item in overleggen als het TVO bespreken zou aan het bovenstaande probleem volgens een respondent veel kunnen doen.

4.3 Interne en externe factoren van invloed op lijncommunicatie.

In deze paragraaf zijn de resultaten omschreven die betrekking hebben op deelvraag vijf. Deze luidt: “Op welke manier hebben externe en interne factoren zoals maatschappelijke ontwikkelingen en organisatiecultuur invloed op het korps Hollands Midden en haar personeel met betrekking tot lijncommunicatie?”

4.3.1 Resultaten van strategische respondenten

-geen-

4.3.2 Resultaten van tactische respondenten

Capaciteit

Respondenten geven aan dat er in de politieorganisatie vaak een capaciteitsprobleem is. Communiceren over de inzet ervan is volgens hen op eieren lopen. Zij signaleren ook dat als er spanning staat op een item als capaciteit, een genomen besluit in de praktijk een andere uitvoering krijgt dan beoogd. Door drie respondenten wordt daarom capaciteit een factor genoemd die meespeelt in het welslagen van communicatie.

Door het tekort aan capaciteit in een team geven de respondenten aan te weinig tijd te hebben om processen als communicatie te ontwikkelen. Echter merken enkele respondenten ook op dat het alom bekende capaciteitsprobleem ook als excuus gebruikt wordt. Men lijkt zich in een dergelijk geval te verschuilen achter de onmogelijkheden, in plaats van dat men op zoek gaat naar de mogelijkheden.

Frustratie en emotie

Een belangrijk aspect in lijncommunicatie is volgens twee respondenten ook het omgaan met frustratie. Als er bepaalde problematiek in een team speelt en de organisatie kiest voor de aanpak van een andere problematiek, levert dit wrijving op. Ook de werkdruk en de soms heftige incidenten waar medewerkers mee te maken krijgen leveren emoties op. Het bespreekbaar maken van de frustratie, het als leidinggevende openstellen voor emoties en het terugkoppelen en uitleggen van keuzes, ook als de teamleiding het er niet mee eens is, is volgens de respondenten erg belangrijk. Voorgaande kan vaak via een overleg, soms is echter in geval van heftige emoties een één-op-één gesprek een beter middel. Plek geven aan emoties is noodzakelijk als er in groepsverband lacherig gedaan wordt over een incident, maar individueel veel meer speelt. Als leidinggevende moet je dat ook kunnen signaleren.

Volgens de respondenten is de reactie van medewerkers op de uitleg van een moeilijke keuze vaak teleurstelling, maar er ontstaat ook meer begrip voor de gekozen richting. Volgens de respondent wordt ook aangegeven dat het beleid soms ‘boven de pet’ van de teamleiding gaat.

Waan van de dag

Een respondent geeft aan dat de waan van de dag in de politiepraktijk er vaak toe leidt dat gemaakte afspraken snel achterhaald zijn. Het onderhouden van een langdurige aanpak is hierdoor lastig. Voor een deel is langdurige aanpak van problematiek of processen geborgd in de jaarlijkse beleidscyclus. De waan van de dag is volgens een respondent



ook een achterdeurtje om onder gemaakte afspraken uit te komen.

Respondenten geven aan dat onregelmatige diensten de communicatie en informatievoorziening binnen een 'blauw' team enigszins bemoeilijken. Een overleg met het gehele team is nodig om ieders informatiepositie op peil te houden en emoties te peilen. In het rechteercheteam speelt dit minder, veel informatie kan aan de koffietafel gedeeld worden. Respondenten geven aan dat het gecentraliseerd werken van het team rechteerche voor veel mogelijkheden naast de formele wegen voor inbreng van medewerkers en coördinatoren zorgt.

Externe impulsen

Een respondent geeft aan dat de politiecultuur sterk intern gericht is. Jongere medewerkers staan opvallend meer open voor impulsen van buiten de organisatie.

Leiderschap

Er zijn volgens de respondenten verschillende mogelijkheden om sturing te geven op het primaire proces. Een respondent geeft aan dat in sommige gevallen de mening van de teamchef, de hoogst leidinggevende van de eenheid, over een bepaald onderwerp nodig is om in een hoog oplopende discussie knopen door te hakken en eerder gemaakte afspraken in beeld te houden. Belangrijk daarbij is volgens de respondent dat er richting gegeven wordt, maar ruimte overblijft die de coördinator en medewerker vanuit eigen verantwoordelijkheid en professionaliteit kan invullen.

In communicatie is leiderschap een belangrijk item. Twee respondenten geven aan dat de

juiste uitstraling en de leiderschapsstijl van een leidinggevende invloed heeft op de betrokkenheid en openheid van de medewerkers. Als een leidinggevende zich afhankelijk en bereikbaar opstelt en interesse heeft voor het vak, heeft deze houding een weerslag op de medewerkers. Echter heeft iedereen niet deze eigenschap van nature, dus heeft de leidinggevende hierin een coachende en inspirerende rol om de leidinggevende eigenschap bij ondergeschikten te ontwikkelen in jaargesprekken.

Bureau communicatie

Uitwisseling is volgens respondenten een belangrijk aspect om inzicht te krijgen in elkaars verantwoordelijkheden. Als er uitwisseling plaats moet vinden respondenten dat de organisatie op alle niveaus daartoe in staat gebracht moet worden. Bureau Communicatie kan volgens één van de respondenten daar een actievere rol spelen in het geven en beschikbaar maken van ruimte en het in staat brengen van mensen om te communiceren en het toerusten van de lijn daarin. Tussen de respondent en de communicatieadviseur van het district is regelmatig overleg over de mogelijkheden in dezen. Hij merkt daarbij wel op dat het vaak veel energie kost om de communicatie in een team te verbeteren.

4.3.3 Resultaten van operationeel respondenten

Waan van de dag

Evenals op het strategische niveau geven respondenten op operationeel niveau aan dat de 'waan van de dag' het keuzeprocess binnen de politieorganisatie beïnvloedt. Afspraken en keuzes die in de ochtend zijn gemaakt



aangaande geprioriteerde zaken kunnen in de middag weer achterhaald, vergeten of niet meer relevant zijn doordat er een bepaald incident plaatsvindt. De aanpak van de geprioriteerde zaken loopt in een dergelijk geval vertraging op, wat wel eens zure gezichten oplevert.

Capaciteit

De krapte in roosters heeft volgens een respondent tot gevolg dat als een coördinator aan de ontwikkeling van het eigen proces wil werken, deze vaak opgeroepen wordt om de 24-uurs dienst te ondersteunen. Als een respondent aangeeft dat hij tijd nodig heeft voor het ontwikkelen van het eigen proces, moeten andere collega's meer werk verzetten in de gewone dienst. Daarom wordt dit volgens de respondent niet snel gedaan. Wel wordt met de coördinatoren onderling overlegd hoe hiermee om te gaan. Het capaciteitstekort heeft volgens een respondent een grote invloed op het 'weglopen' van aandachtsvestigingen op communicatie.

Frustratie

Een respondent signaleert dat er binnen een team al veel miscommunicatie is, waardoor frustratie ontstaat en waarvoor de verantwoordelijkheid tot verbeteren bij elk teamlid ligt. Echter, merkt een andere respondent op, openheid en duidelijkheid over beslissingen binnen het team en naar het team toe kan veel van de frustratie wegnemen en het werkplezier doen toenemen. Daarbij wordt niet verwacht dat voortaan alle voors en tegens van een genomen beslissing met de medewerkers gedeeld worden, maar dat openheid wordt betracht. Een leidinggevende is volgens een respondent vaak bezig met

motiveren en het omgaan met frustraties van collega's. Het gebrek aan duidelijkheid veroorzaakt nu volgens de respondenten dat men niet meer over het werk spreekt, maar over 'wat men heeft besloten', verwijzend naar hogere leidinggevenden als 'hogere heren'.

Rol van leidinggevenden in afspraken

Een respondent geeft aan dat eenheid in afspraken en handelen over de gehele hiërarchische lijn geldt. Hij signaleert dat op de werkvloer medewerkers zich niet goed aan gemaakte afspraken houden en wijt dat aan de manier waarop de gehele lijn met afspraken omgaat. Als er hoog in de organisatie die cultuur van mensen aanspreken op hun verantwoordelijkheden niet is, is die er ook niet op de werkvloer. Dit uit zich onder andere in de bestaande actielijst waar items vele weken op blijven staan zonder dat men daarop aangesproken wordt. De vrijheid om dit aan te geven is er volgens een respondent niet. Een andere respondent geeft aan dat ook de districts- en teamleiding keuzes moeten maken en de consequenties daarvan moet voorzien.

Beleids- en stafafdelingen

Een respondent noemt de communicatieafdeling kort. Hij meent dat het nut van een bureau communicatie er is, maar dat collega's vaak een eigen weg zoeken, omdat er te veel wegen bewandeld moeten worden om iets gedaan te krijgen en onduidelijk is wat er kan en mag.

Er is frustratie bij de medewerkers die vooral gericht is naar de beleidsmatige kant van de organisatie, aldus een respondent. Het rationeel begrijpen is er vaak wel, gevoelsmatig is dat anders.

4.4 Evaluatie RVO, DVO en TVO

In deze paragraaf worden de resultaten weergegeven die betrekking hebben op de veiligheidsoverleggen RVO, DVO en TVO.

Deelvraag zes is hierop van toepassing:

“Verloopt de lijncommunicatie *top down* en *bottom up* in de overleggen RVO, DVO en TVO effectief en naar tevredenheid van strategisch, tactisch en operationeel personeel?”.

4.4.1 Resultaten van strategische respondenten

Het ontstaan van de overlegvorm was volgens de respondenten tweeledig. Zij geven aan dat men informatiegestuurde politie enerzijds een interessant fenomeen vonden, anderzijds bleek het ook aan te sluiten bij de behoefte om met elkaar te praten over de kerntaak; het vergroten van veiligheid. De vraag die de respondenten stellen aangaande het gehele proces van veiligheidsoverleggen is of het in de overleggen RVO, DVO en TVO gaat over de juiste onderwerpen en of de juiste informatie aangeleverd wordt.

RVO- Doelen

Respondenten geven aan dat voor het RVO in de opstart van de veiligheidsoverleggen drie doelen geformuleerd zijn, welke zijn: terug kijken, kiezen en prioriteren. Twee respondenten geven aan dat het eerste doel behaald wordt, de twee andere doelen worden niet behaald. Een respondent stelt zelfs dat het doel van het RVO er niet primair op gericht is om keuzes te maken. Twee respondenten geven aan dat waar het nu vooral om draait is bewustwording tot in de top van de organisatie wat het operationele werk inhoudt. Het is het

dwingen van de korpsleiding om kennis te nemen van zaken en de districtsleiding daarover te bevragen. Soms wordt het wel scherp gemaakt, maar respondenten geven aan dat het geen sfeer van ter verantwoording roepen is. Af en toe worden er scherpe vragen gesteld wat tot effect heeft dat de lijn scherper en alerter is en er over de gehele hiërarchische lijn verdieping plaatsvindt in de aanpak, kwaliteit en afhandeling van zaken, wat ook deels de bedoeling is geweest van het proces.

RVO- Geen sprake van een lijn

Opvallend is dat een respondent betoogt dat als er in het TVO gesproken wordt over de korte termijn problemen van een team en het DVO over een langere termijn de gebiedsoverstijgende problemen behandeld, dat door de organisatie ten onrechte verondersteld wordt dat het RVO de kop is op het proces van veiligheidsoverleggen. Het overleg leent zich er volgens de respondent niet voor om opsporingszaken te prioriteren en te kiezen omdat het niet aan gaat om vanuit de praktijk van alledag te kiezen in langdurige opsporingstrajecten. Er is onder andere ook geen tijd en gelegenheid voor discussie. Deze doelstellingen van het RVO om alleen terug te kijken zijn volgens de respondent altijd hetzelfde geweest en hij stelt dat het nooit de bedoeling is geweest dat deze overleggen een vloeiende lijn zouden vormen en er dus ook geen sprake is van een lijn. De perceptie van de doelen voor het RVO die op het tactische en operationele niveau aanwezig zijn wordt door deze respondent onjuist geacht. Hij meent dat de naam van het overleg ten onrechte een lijn suggereert.



RVO- Terugkoppeling

Naast het verschil in verwachtingen van het RVO in de verschillende organisatielagen wordt op het strategisch niveau de resultaten aangaande het gemis van terugkoppeling deels herkend door een respondent. Hij geeft aan dat als er geen keuzes gemaakt worden, er ook geen terugkoppeling plaatsvindt. Een andere respondent herkent wel het gebrek aan wederkerigheid in de communicatie vanuit het RVO.

RVO- Ontwikkelingen

Er heeft sinds de opstart van de overleggen RVO, DVO en TVO wel enige ontwikkeling plaatsgevonden. Het doel van het proces is geformuleerd als het kiezen en prioriteren in, en het creëren van een overall veiligheidsbeeld gebaseerd op de incidenten van de afgelopen periode. Was het in het begin vooral het verantwoorden van de aanpak van incidenten, later kwamen er overzichten van ontwikkelingen en trends en werd er meer over fenomenen gesproken. Echter, geeft een respondent aan, de manier waarop het nu gaat heeft zijn langste tijd gehad en het wordt zoeken naar een nieuwe manier. Een andere respondent geeft aan dat het hem niet duidelijk is of wat er nu gedaan wordt ook echt belangrijk is. Ook mag er wat de respondenten betreft meer scherpste op afspraken.

Het proces moet volgens de respondenten gericht zijn op wat de meerwaarde ervan is voor de collega's op de werkvloer. Daarbij noemen zij de behoefte aan ontwikkeling van het RVO. Er zou meer aandacht gericht kunnen worden op het doel om van elkaars aanpak te leren en minder aandacht voor het stellen van specifieke vragen over incidenten.

Een andere ontwikkeling die de respondenten belangrijk vinden is dat er meer vooruit gekeken mag worden. Ten dele gebeurt dit al doordat er ingespeeld wordt op items als de jaarlijkse hausse aan woninginbraken. Een mogelijkheid die de respondenten aangeven is die om vooruit te kijken naar aanstaande evenementen en de ondersteuning van een district daarin. Het spreken over fenomenen is een manier van vooruitkijken als een verantwoordelijke voor een bepaalde problematiek een presentatie geeft waaraan een aanpak en het delen van '*best practices*' gekoppeld wordt. Ten dele gebeurt dit al, echter is de huidige opzet van het RVO niet geschikt voor discussie en uitwisseling door gesprek.

DVO en TVO- Beeld

Het beeld van de respondenten aangaande het DVO en TVO is dat het vooral elkaar bijpraten is, of het communiceren van reeds genomen beslissingen met betrekking tot het veiligheidsgebied van het team of district. Aangegeven wordt dat het DVO vooral gaat om de keuze die gemaakt wordt welke zaken de districtsrecherche oppakt. Ook gaat het om algemene trends op langere termijn en welke samenwerkingsverbanden aangegaan kunnen worden. De keuzes betreffen volgens de respondenten korte termijn beslissingen aangaande de inzet van personeel, recherchezaken en welke onderwerpen in het veiligheidsgebied spelen. Er bestaat volgens de respondenten instructie aangaande de volgorde en onderwerpen in het TVO en regie vanuit de districtsleiding over wat er in het TVO gecommuniceerd dient te worden.

DVO en TVO- *Ontwikkeling*

Een van de respondenten gaf aan dat het TVO zou kunnen ontwikkelen in het beter opschalen van trends in problematiek naar het DVO met behulp van analyses van de Dienst Informatie. Daar kan dan op basis van valide informatie bekeken worden of er inderdaad sprake is van een trend om deze, indien nodig, op te schalen naar het RVO.

DVO en TVO- *Officiële doelstelling DVO*

Lang is het volgens de respondenten de officiële doelstelling van het DVO geweest om de districtchef goed voor de dag te doen komen in het RVO. Dit is ontstaan doordat chefs van de één op andere dag bevestigd werden over zaken waar ze nooit vragen over kregen. Dat deze dynamiek volgens een respondent ook wel eens als vervelend ervaren wordt door de lijnchefs heeft volgens hem ook wel een kern van waarheid. Het is namelijk oppassen dat het van informatie voorzien van een hogere lijnchef geen truc wordt die met elkaar in stand gehouden wordt.

4.4.2 Resultaten van tactische respondenten

RVO DVO TVO- *Proces*

Een respondent gaf aan dat er een behoefte is aan een evaluatie van het TVO, DVO en RVO omdat er niet in alle gevallen een vloeiende beweging is tussen de verschillende overleggen. De verbinding tussen DVO en TVO zijn dan nog het meeste van belang. De overleggen dienen volgens verschillende respondenten goed op elkaar aan te sluiten, waar het nu nog gescheiden overleggen zijn.

De systematiek van de veiligheidsoverleggen vinden drie respondenten logisch. Het zijn logische schakels in het afleggen van

verantwoording. Vanuit het TVO wordt degene die naar het DVO gaat gepositioneerd en gevoed met informatie en resultaten, en vanuit het DVO werkt dat ook richting het RVO.

RVO DVO TVO- *Cijfers*

Een respondent ervaart een gebrek aan kwaliteit en eenduidigheid van de cijfermatige informatie. Kwaliteit in de zin dat bijvoorbeeld de trendgrafieken bij het onderwerp 'geweld' ook de twisten tussen bureaus laat zien en dat dus een vertekend beeld geeft is op het daadwerkelijke aantal geweldszaken. Ook worden de cijfers per teamgebied aangeleverd terwijl de problematiek per woonkern erg kan verschillen, wat ook weer een vertekend beeld kan geven. Deze hiaten in de informatievoorziening veroorzaken dat er verschillende waarden en interpretaties aan cijfers worden gehangen en vergeleken steeds moeilijker wordt.

RVO- *Karakter*

Vier respondenten geven aan dat het karakter van het RVO vooral het ter verantwoording roepen, het evalueren van de resultaatverplichtingen en terugblikken behelst. Soms wordt er ook wel over een bepaalde procedure besloten of aangegeven dat er op een bepaald gebied gefocust moet worden. Twee respondenten missen in de keuze voor bepaalde problematiek de volgens hen daarbij behorende keuze wat níet te doen.

Het kijken naar de toekomst wordt door een respondent gemist, evenals het vernemen vanuit de korpsleiding of een district nog op de goede koers ligt. Als veiligheidsverantwoordelijke van een district heeft een respondent daar behoefte aan.



Een andere respondent merkt op dat het RVO hem helpt in de besluitvorming en de uitleg aan de medewerkers ervan omdat in het RVO de problematiek van een team in het licht van de problematiek van het gehele korps wordt gezien, waardoor een groot probleem in het team een relatief klein probleem in het korps kan zijn. Het tweemaal per jaar aanwezig zijn in het RVO helpt de respondent in het bewustzijn dat hij in een korps werkt, in plaats van teveel gefocust te zijn op het team.

RVO- Ritueel

Twee respondenten noemen het RVO een spel, een show en een ritueel waarin gedetailleerd bepaalde incidenten besproken wordt. Zij geven aan dat ze liever zouden zien dat er op strategisch niveau in de diepte en breedte over trends en fenomenen gesproken wordt. De huidige situatie is dat elke districtschef verhaal doet van enkele incidenten uit de afgelopen periode en daar mogelijk op bevraagd wordt door de korpsleiding. Een andere respondent noemde dat er in het RVO gekeken wordt 'of het huiswerk goed gedaan is'. Op voorhand krijgt de districtsleiding de zaken aangereikt waarover de korpsleiding vragen zou kunnen stellen, waarbij een grote kennis van de details van een zaak benodigd is.

Door deze aanpak mist een respondent de rode lijn over een bepaald beleidsitem. Hij zou liever zien dat het RVO een meer thematisch karakter zou krijgen zodat er regiobreed ontwikkelingen gedeeld en waargenomen kunnen worden en het inzicht in elkaars werk verbeterd wordt.

De aanpak van het RVO geeft volgens twee respondenten de indruk dat de korpsleiding

beter geïnformeerd is dat de districtschef zodat bij een bepaalde vraagstelling al op voorhand duidelijk is dat de bevroegde districtschef het antwoord schuldig moet blijven. De noodzakelijkheid en het nut van een dergelijke aanpak wordt door de respondenten sterk in twijfel getrokken. Er bestaat bij een respondent de voorkeur dat de korpsleiding simpelweg aangeeft wat er geconstateerd is in een bepaalde zaak zodat dit meegenomen kan worden in het district. Het schuldig blijven van een antwoord veroorzaakt bij hem geen gevoel.

RVO- Communicatie

Er bestaat volgens respondenten een actielijst vanuit het RVO waarvan de actiepunten meegenomen worden in het district. Ook worden de *highlights* van het RVO in één van de teams doorgegeven per e-mail, waarin zaakinhoudelijke of beleidsmatige informatie staat. Er vindt volgens de respondenten in die zin terugkoppeling plaats naar het DVO en de districts- en teamleiding. Een respondent geeft aan dat er weinig inhoudelijk informatie uit het RVO komt, maar wel dat er in het RVO gestelde verduidelijkingsvragen aan de betreffende eenheid wordt doorgegeven in het DVO. Voor een respondent geeft de reactie vanuit het RVO soms een handvat of argument om aan de coördinatoren uit te leggen waarom bepaalde zaken wel of niet opgepakt gaan worden. De presentaties van het RVO worden niet gedeeld zoals dat het geval is met de presentaties van het DVO. Eén van de respondenten geeft aan ondanks het bovengenoemde geen zicht te hebben op wat er besproken wordt in het RVO, maar hoopt dat geluiden als capaciteitstekorten uit het team en district gehoord worden.



DVO- Sturen op resultaten

In het DVO is volgens de respondenten met name het sturen op resultaten een belangrijk item. Deze resultaten worden vooral zichtbaar in de veiligheidscijfers van het district. Het DVO blikt ook terug door het bespreken van incidenten en het delen van de aanpak die gebruikt is. Er wordt gekeken naar teamoverstijgende trends en ontwikkelingen binnen een district waarop mogelijk ook geacteerd dient te worden. Het is hierin ook het platform om verantwoording af te leggen richting het RVO. Ook wordt hierin samenwerking gezocht en gezocht naar samenwerken in plaats van compartimentalisering, aldus de respondenten.

Binnen een beleidsitem als woninginbraken wordt in het DVO gekeken naar de incidenten. Vaak betreft dit concrete afspraken die over het algemeen goed worden nageleefd. De focus ligt volgens respondenten dan meer op wat er in de breedte van het district gebeurt, dan wat er door een individueel team beleefd wordt. Druk van de media of vanuit de buurt kan een bepaalde zaak een hogere prioriteit geven dan wat in beleidsitems bepaald is.

Een belangrijk onderdeel van het DVO is volgens de respondenten ook het prioriteren en kiezen van opsporingszaken. De recherche bereidt dit voor in een vooroverleg, waarna er enige flexibiliteit is in de keuze. Echter is de uiteindelijke keuze en flexibiliteit ook afhankelijk van het soort incidenten wat zich gedurende de periode tussen twee DVO's voordoet. De respondenten werkzaam bij de recherche noemen zich ondersteunend aan het blauwe team, echter geven twee andere respondenten aan dat er na het vooroverleg

van de recherche en districtsleiding voor de blauwe teamleidingen weinig inbreng meer mogelijk is. Bepaalde problematiek uit de wijk vindt dan geen gevolg. Het hebben van een pro forma overleg waarvan de uitkomst al vaststaat en de argumenten van het blauwe team niet meegewogen worden heeft voor één van de respondenten geen nut.

DVO- Aanpak

Volgens respondenten heeft de aanpak van het RVO wat betreft de scherpte in het bevragen van zaken tot positief gevolg dat de districtsleiding in het DVO ook scherp is op details. Een respondent herkent wel dat er af en toe een standaard verhaal wordt verteld door de teamleiding als de detailkennis beperkt is.

Het DVO zou volgens één van de respondenten nog wat over kunnen nemen van de aanpak van het RVO. Zodat er door middel van het stellen van stevige, scherpe vragen een betere kennis van zaken en aanpak bij de verantwoordelijken te bewerkstelligen zonder daarmee een afrekencultuur te stimuleren. Uit een eerdere evaluatie van het DVO bleek volgens een respondent echter geen indicatie tot een wijziging van de opzet. Een andere respondent gaf aan dat er uit dezelfde evaluatie bleek dat het overleg korter kan en minder intern gericht zou moeten zijn.

DVO- Toekomstgericht denken

Vier respondenten geven aan dat het DVO nog teveel reactief is en dat er meer behoefte is aan toekomstgericht handelen, zodat de teamleiding te horen krijgt wat er op crimineel gebied de komende twee weken gaat gebeuren. Op verschillende vlakken kijkt de organisatie meer in de toekomst, onder andere



door een verkeerskalender, aandacht voor personen die in het district actief zijn en evenementen. De respondenten zouden dit op meer vlakken willen.

Twee van hen geven aan dat voor hen het terugblikken op beleidsthema's als woninginbraken en geweld of het bespreken van het aantal rechtbankzaken minder prioriteit heeft omdat het voor hen belangrijker is dat er beslissingen worden genomen over de dagelijkse praktijk op straat. Een respondent geeft aan dat als het DVO slechts terugblikken behelst, dit korter kan en gechargeerd zelfs per e-mail. Nog twee andere respondenten zijn kritisch op de lengte van het DVO. Er is veel tijd, waardoor discussies verzanden en hun relevantie verliezen.

DVO- Completering van het overleg

Een respondent gaf aan dat de beelden die de deelnemers hebben van het DVO over het algemeen reëel zijn. Het bespreken van mitsen en maren, mogelijkheden en onmogelijkheden maakt het DVO compleet. Completer zou het zijn als het DVO coördinatoren en medewerkers uitnodigt om mee te laten kijken met het overleg zodat bij het ook een juist beeld ontstaat op welke manier er beslissingen genomen worden en zij wellicht een nieuw inzicht ten tafel kunnen brengen.

Drie respondenten geven aan dat, net als in het RVO en TVO het nemen van beslissingen tot gevolg heeft dat er bepaalde zaken ook niet gedaan kunnen worden, vaak wordt er echter over dit soort consequenties van een beslissing niet gesproken. De respondenten zouden dat wel graag willen.

Een respondent geeft aan dat het signaleren van teamoverstijgende problematiek en het zoeken van verbinding niet slechts eens in de twee weken zou moeten plaatsvinden maar een continu proces zou moeten zijn.

DVO- Mindset

Een respondent gaf aan dat hij in het DVO de taak ziet om de mensen in zijn team te beschermen tegen een te hoge werkdruk. Omdat de werkdruk al erg hoog is en sommigen van zijn medewerkers 'op hun tenen lopen' moet er soms 'nee' gezegd worden in het grote aanbod van mogelijke zaken. Kiezen in wat er wel, maar ook in wat er niet gedaan kan worden is daarbij erg belangrijk.

Niet iedereen zit met dezelfde mindset in het DVO. De respondenten signaleren dat er verschillende opvattingen bestaan over wat het DVO hoort in te houden. Eén van hen merkt op dat de meeste teamchefs de focus hebben op het brengen van informatie, terwijl het DVO ook voor een deel gericht is op het halen van ervaringen, informatie en aanpak. Deels heeft dit volgens hem te maken met het gegeven dat de deelnemers aan het overleg op schakelpunten in de organisatie zitten tussen het gebied of team waar ze verantwoordelijk voor zijn, maar anderzijds hun plek in het districtelijk management team hebben. Door twee respondenten wordt bevestigd dat de plek van de teamleiding in het districtelijk management team is. De loyaliteit aan de eenheid waar men verantwoordelijk voor is, is echter een wetmatigheid die een respondent in elke organisatie vermoedt.

DVO- Communicatie

De *linking pin* tussen het DVO en het TVO is degene die in beide overleggen aanwezig is.



Respondenten geven aan dat urgente zaken uit het DVO of TVO rechtstreeks middels de dagelijkse briefing worden gecommuniceerd. Een respondent opperde dat het voor hem mogelijk aantrekkelijk was om een werkvorm te introduceren waarbij er op een gestructureerde manier teruggekoppeld wordt.

Een respondent gaf aan dat hij behoefte heeft om aan het einde van het DVO met elkaar te beslissen welke informatie via welk medium naar de medewerkers gecommuniceerd moet worden. Een andere respondent past dit al toe in het RVO. Ook dient daarbij onderscheid gemaakt te worden tussen belangrijke informatie en informatie die 'ter info' de organisatie in kan. Het verslag van het DVO wat nu bestaat is volgens de laatste respondent te lang en wordt nauwelijks gelezen, al helemaal niet door de medewerkers op de werkvloer. De respondent zou gebaat zijn bij een korte actielijst met concrete punten.

DVO- Opstart

Een respondent gaf aan dat in de opstart van het proces van veiligheidsoverleggen men vooral bezig was met de inrichting van het overleg en het positioneren van de procescoördinatoren. Daardoor 'vergat' men de rest van het team. Nu wordt geprobeerd de medewerkers, coördinatoren en leidinggevenden bij elkaar te brengen in het TVO en DVO.

TVO- Aanpak

In het TVO wordt volgens de respondenten gekeken naar de stand van zaken op dat moment ten opzichte van de trends van voorgaande jaren, welke afspraken er veertien dagen geleden gemaakt zijn en welke daarvan

gerealiseerd zijn en welke afspraken voor de komende twee weken gelden. Ook wordt er gekeken welke ontwikkelingen te zien zijn in de omgeving van het team. Aan de hand daarvan wordt gekeken wie er in positie gebracht moet worden, afspraken gemaakt, hoe en met wie er informatie gedeeld gaat worden.

Verschillende respondenten geven aan dat de rol van een teamchef het voorzitten van het TVO is, het stellen van kritische vragen over lopende zaken en het nemen van de uiteindelijke beslissingen. De rol van de uitvoerend teamchef zit meer in de voorbereiding van het TVO. Samen met de coördinatoren wordt de voortgang van zaken, te adviseren prioritering en de benodigde capaciteit besproken.

TVO- Verbetering in voorbereiding

De respondenten omschrijven de rol van coördinatoren als degenen die advies aan de teamleiding over de zaken die het team bezighoudt. Zij dienen te weten wat de beweegredenen en speelruimte van een beslissing zijn zodat zij dit kunnen uitleggen en uitvoeren. Naarmate zij zich beter voorbereiden worden de te nemen beslissingen in het TVO beter en neemt het overleg minder tijd in beslag. Drie respondenten geven aan dat met een goede voorbereiding het TVO klein gehouden wordt en er snel keuzes gemaakt en lijnen uitgezet worden. Ook zou er minder ad hoc gewerkt moeten worden en meer geïnvesteerd in ontwikkeling en verdieping van het proces, een respondent noemt dit vakvolwassenheid.

Met elkaar wordt in een TVO een aanpak besproken en verbinding gezocht tussen verschillende processen. Twee respondenten



merken op dat er in het RVO soms discussies worden gevoerd die eigenlijk buiten het TVO in de voorbereiding gevoerd moeten worden. Echter het TVO is voor een respondent van wezenlijk belang om verbinding tussen de processen tot stand te brengen, iets wat in zijn team nog moeizaam is. Een andere respondent probeert medewerkers vanuit hun kennis van het veiligheidsgebied te betrekken bij de besluitvorming in het TVO door hen te vragen een 'couleur locale' te geven en de druk die zij ervaren vanuit de wijk in de context van de problematiek van het hele team te plaatsen.

TVO- Volgorde

Een respondent heeft in zijn team het TVO bewust voorafgaand aan het DVO, zodat men zo actueel mogelijk, met de laatste stand van zaken het DVO in kan. Er is een gesprek geweest om de volgorde om te draaien om in het TVO directe informatie uit het DVO te presenteren. Maar de respondent was van mening dat het DVO gevoed dient te worden vanuit het TVO en niet andersom omdat het DVO door de respondent in feite als een opschaling gezien wordt van het TVO.

TVO- Inzicht in werkzaamheden

Werkoverleg op teamniveau is volgens de respondenten noodzakelijk om inzicht te krijgen in de werkzaamheden van de medewerkers. De voortgang van de dagelijkse gang van zaken en de geprioriteerde items vanuit het DVO worden in dit overleg gemonitord. Intern wordt er ook, aan de hand van de mogelijkheden in mensen en middelen zaken en items geprioriteerd. Beleidsprioriteiten worden, als ze niet relevant zijn voor het thema, ter kennisgeving

aangenomen. Als ze wel betrekking hebben op de problematiek van het gebied worden de zaken die verband hebben met de prioriteit met voorrang behandeld en andere zaken achteruit geschoven.

Processen als Intake, Noodhulp, Toezicht en handhaving en Opsporing werken volgens verschillende respondenten nog veel naast elkaar, gefocust op hun eigen werk. Samenwerking en verbinding zoeken door te onderzoeken waar je elkaar kunt ondersteunen is een volgende stap in de ontwikkeling van een team. De coördinator van een proces wordt dan sturend zodat de teamchef zich meer kan toeleveren op de interne en externe contacten buiten het team. Vaak is er echter de tijd en rust niet voor leidinggevenden om aan de ontwikkeling van een proces te werken.

TVO- Samenwerking DI

Drie respondenten geven aan dat de samenwerking tussen de Dienst Informatie en het TVO kan verbeteren. Een intensivering van onderling overleg is nodig om de aangereikte informatie beter te kunnen duiden; cijfers moeten voorzien worden van een duiding vanuit de praktijk.

TVO- Vooruit kijken

Vier respondenten geven aan dat er ook in het TVO, evenals in het DVO, nog teveel achterom wordt gekeken. Eén van hen vermoedt dat tachtig procent van het werk voorzienbaar is, en dat er op basis van de trends van voorgaande jaren enkele maanden vooruit gekeken en gepland kan worden. De respondenten hebben daartoe behoefte aan kwalitatieve informatie, zodat het team kan anticiperen op toekomstige fenomenen. Als voorbeeld werd genoemd dat men met elkaar



in het TVO kan kijken welke bekende daders vast zitten en binnenkort vrij komen, zodat men een aanpak kan voorbereiden.

TVO- Aanschuiven

Een respondent gaf aan dat de teamleiding het verplicht heeft gesteld dat elke medewerker minstens eenmaal per jaar dient aan te schuiven bij het TVO zodat er een goed beeld ontstaat op welke manier besluiten genomen worden en om het belang te benadrukken van het registreren van informatie door de mensen op straat. Dit is geborgd door er in de functioneringsgesprekken op terug te komen. Een andere respondent geeft aan dat als er een specifiek thema aan de orde komt in het TVO, de taakaccenthouder van dat onderwerp wordt uitgenodigd om mee te denken in nieuwe oplossingsrichtingen.

TVO- Communicatie

Twee respondenten geven aan dat zij in een laatste agendapunt beslissen welke informatie via welk middel gecommuniceerd gaat worden. Dit kunnen aandachtsvestigingen op personen of problematiek zijn of motto's betreffende bijvoorbeeld het aantal boetes of de kwaliteit van aangiftes waar de teamleiding op wil investeren.

4.4.3 Resultaten van operationele respondenten

RVO- Officiële terugkoppeling

Een respondent is door zijn werkzaamheden goed bekend met het RVO. Daarom is hij op de hoogte van beslissingen en frustraties. Via het officiële kanaal; het DVO en de districtsleiding is de terugkoppeling van het RVO summier. Er is bij zijn medecoördinatoren een verschil in het ervaren van gebrek aan

terugkoppeling. De respondent vindt het gebrek hinderlijk, terwijl andere coördinatoren er de schouders over ophalen.

RVO- Onduidelijkheid

Een andere respondent merkt op dat het hem vanuit het RVO niet duidelijk is waarom voor de aanpak van een specifieke problematiek gekozen wordt, en vindt deze keuzes ook te weinig specifiek. Een opdracht vanuit het RVO is bijvoorbeeld: 'er moet geïnvesteerd worden op woninginbraken'. Wat en waarop geïnvesteerd moet worden is dan niet duidelijk voor de respondent, de invalshoeken zijn namelijk legio, evenals de consequenties voor mensen en middelen. Een respondent beseft wel dat de in het RVO behandelde items via de vertaling voor het district in het RVO, en daarna vertaald voor het team in het RVO besproken dienen te worden voor een beter begrip.

DVO- Terugkoppeling

Een respondent geeft aan dat er wel eens wat gehoord wordt van het DVO, maar dat er geen sprake is van een structurele terugkoppeling, met uitzondering van niet nader benoemde bijzonderheden.

DVO- Dubbele petten

Een respondent geeft aan dat hij het idee heeft dat men in het DVO met een 'dubbele pet' zit. Enerzijds is er de loyaliteit van teamleiding aan het gebied waarvoor zij veiligheidsverantwoordelijke zijn, anderzijds zijn zij lid van het districtelijke management team. De dunne scheidslijn tussen de twee verantwoordelijkheden heeft volgens de respondent tot gevolg dat beslissingen niet goed genomen worden. Kiezen welke problematiek behandeld moet worden,



impliceert dat er bepaalde zaken ook niet gekozen worden. De respondent signaleert dat teamchefs hen de problematiek van hun eigen gebied met voorrang behandeld willen hebben, waardoor de keuze voor het belang van het grotere geheel onder druk komt te staan. Hij legt de nadruk op de voor hem gewenste ontwikkeling dat het DVO weer als een stuurgroep moet gaan functioneren waarin zij de taak hebben van keuzes maken, opdrachten formuleren en afbakenen, capaciteit toekennen, voortgang bewaken en evalueren. Als deze taken in acht worden genomen betekent dat een grote tijdswinst voor het district.

DVO- Afbakenen en concretiseren

Wat volgens twee respondenten ook een aandachtspunt is, is dat de deelnemers van het DVO zich vaak teveel bezig houden met de details van de aanpak van bijvoorbeeld een opsporingszaak of een controle. Ze spreken dan over de 'hoe' in plaats van dat de deelnemers aan het DVO zich bezig houden met de 'wat-vraag'. De 'hoe-vraag' is volgens de respondenten meer een zaak voor de coördinatoren binnen een team. Een gebrek aan sturing wordt door beide respondenten aangegeven als een mogelijke oorzaak dat men niet komt tot het formuleren van goede en concrete opdracht. Ook worden er geen resultaten behaald, omdat de opdracht in beginsel niet duidelijk is.

Met het afbakenen van een opdracht wordt bedoeld dat bijvoorbeeld de opdracht rond een zaak van een drugspand zo groot als mogelijk gemaakt kan worden zonder afbakening: wordt alleen het pand geruimd? Worden de dealers ook aangepakt? Of is het de bedoeling dat ook

de zwaardere criminaliteit achter de straatdealers worden opgezocht. Afbakening in deze is dus noodzakelijk.

In verband met concretisering wordt door de respondenten een voorbeeld aangehaald in verband met woninginbraken, waarbij de opdracht luidt 'meer controle'. De respondenten vragen zich af of dit impliceert dat er surveillance op alle woonkernen in het gehele district wordt uitgevoerd, of dat de junks die veelal verantwoordelijk zijn voor insluipingen gevolgd worden.

TVO- Keuzeprocess

Vergeleken met het DVO en het RVO vindt een respondent de keuzes die gemaakt worden in het RVO en de onderwerpen van gesprek daarin realistischer. Er is volgens hem namelijk minder afhankelijkheid van andere factoren en de beslissingen en uitgezette opdrachten zijn concreter. Ook is een andere respondent tevreden over de rol van de Dienst Informatie, die specifieke informatie aanlevert over welke problematiek zich waar voordoet. Op basis van die informatie kan de capaciteit gericht ingezet worden. Een respondent signaleert dat, vergeleken met een aantal jaren terug, er nu meer geïnvesteerd wordt in een kwalitatieve beoordeling van binnengekomen verzoeken. Daardoor ontstaan kwalitatief betere beslissingen die vervolgens voor de coördinatoren ook weer beter uit te leggen zijn aan de medewerkers.

TVO- Communicatie

Communicatie richting het TVO gaat voornamelijk via de coördinatoren, geven twee respondenten aan. Als er iets aangeleverd wordt bij het TVO, of als een respondent aanwezig is geweest, ziet hij het soms terug in



de briefing. Het *top down* communiceren van opdrachten gaat voornamelijk via opdrachtformulieren.

TVO- Voorbereiding

Wat volgens een respondent beter zou kunnen is het voorbereidende deel van het TVO. Als er een formulier ingestuurd wordt, zou daar meer en beter overleg over moeten zijn voordat het naar het TVO gaat. Over het formulier wordt in het TVO een beslissing gemaakt en uitgezet middels opdrachtformulieren. Een andere respondent geeft aan dat door het gebrek aan tijd en het moeten vervullen van andere werkzaamheden de voorbereiding van het TVO vaak achterblijft. De binnengekomen zaken kunnen niet bekeken worden en een coördinator kan geen goed onderbouwd advies geven aan de teamleiding aangaande de te prioriteren zaken. Twee respondenten wensen hierin een verbetering.

Voor medewerkers zou het goed zijn om regelmatig bij het TVO aanwezig te zijn om te zien hoe het keuzeproces verloopt en een opdracht ontstaat.



Conclusies

In het voorgaande hoofdstuk zijn de resultaten weergegeven per deelvraag. Dit is gedaan om structuur te bieden aan de lezer, zodat deze aan de hand van de deelvragen de resultaten kan plaatsen. Tijdens het verwerken van de resultaten en het analyseren ervan bleek echter dat de samenhang tussen de deelvragen erg groot is en binnen een onderwerp als 'duiding' of 'wederkerigheid in communicatie' meer dan één deelvraag aan bod komt. Het verdelen van de conclusies in deelvragen zou geen duidelijkheid scheppen in de complexiteit van de resultaten, omdat één onderwerp in meerdere verschillende paragrafen aan bod zou komen, met elk een verschillende invalshoek.

Daarom is in het hoofdstuk Conclusies gekozen voor een analyse van de resultaten per onderwerp. Het hoofdstuk Adviezen sluit aan op het hoofdstuk Conclusies omdat dit adviezen toevoegt aan de in dit hoofdstuk behandelde onderwerpen.

In dit hoofdstuk wordt de kern van de resultaten per onderwerp samengevat en getoetst aan of vergeleken met de literatuur.

5.1 Duiding van informatie

Eén van de onderwerpen die regelmatig naar voren komt is de behoefte aan duiding van informatie of het gebrek daaraan en de gevolgen ervan.

Inherent aan de organisatiestructuur behelst communicatie in een politieorganisatie vooral

gestandaardiseerde *top down*

informatievoorziening. De organisatiestructuur is sterk gericht op beheersing en controle, wat mede tot gevolg heeft dat er een afweer is tegen openbaarheid van informatie. De communicatie betreft voor iedere afdeling specifieke informatie om de taken goed uit te kunnen voeren.

Uit de literatuur blijkt echter dat er frictie is tussen de kenmerken van de organisatiestructuur en de huidige opvattingen van lijncommunicatie. Er heeft een verschuiving plaatsgevonden van informatievoorziening naar de behoefte en de taak van een lijnmanager om informatie van richting, duiding en voor een afdeling specifieke vertaling te voorzien.

Strategisch - Deze frictie wordt bevestigd door verschillende opmerkingen uit de interviews. Op strategisch niveau werd aangegeven dat het niet duidelijk is hoe men (leidinggevend) aan de hand van instructies duiding geeft aan de informatie. Ook signaleerden zij in de huidige maatschappij een steeds grotere behoefte aan uitleg, duiding en richting. Zij geven aan dat er in de politieorganisatie nog onvoldoende bewustzijn is van de groeiende behoefte aan richting en duiding van informatie. Ook is er nog onvoldoende kunde bij de leidinggevend om op deze ontwikkeling in te kunnen spelen.

Tactisch - Op tactisch niveau wordt eveneens het belang van duiding en zorgvuldigheid in communicatie door toonzetting en middelkeuze herkend. De respondent noemde het belang van de taak van de leidinggevende om een boodschap vanuit het management te vertalen voor de eigen medewerkers. Leidinggevend



geven aan dat medewerkers terugkoppeling van resultaten behoeven om duiding en zingeving te vinden in de dagelijks opgedragen activiteiten. Meerdere respondenten geven aan dat het vormen van de duiding en een vertaling van een boodschap een zaak is die in overleggen vaker naar voren moet komen. Men dient, meer dan dat nu het geval is, de gewenste duiding met elkaar te bespreken zodat de boodschap voor een district of team eenduidig is. Daarbij wordt opgemerkt dat niet alle leidinggevendenden de rol van sluis en vertaler al voldoende verstaan of voldoende ontwikkeld hebben.

Er wordt door leidinggevendenden op tactisch niveau een vooringenomenheid bij medewerkers en leidinggevendenden herkend. Men heeft al een stelling ingenomen over een bepaald onderwerp en is daar moeilijk vanaf te brengen. Het meegeven van een duiding aan een boodschap kan hierdoor bemoeilijkt worden. Eén van de genoemde gevolgen is dat door een gebrek aan duiding bij een beslissing medewerkers of leidinggevendenden zich een ruimte toe-eigenen die er niet is. Enkele leidinggevendenden gebruiken informeel contact om de meningen aangaande een beslissing of keuze in het team te peilen om daar passend op te kunnen reageren.

Operationeel - Op operationeel niveau wordt gesteld dat niet van leidinggevendenden verwacht wordt dat alle 'voors en tegens' van een beslissing of boodschap met medewerkers wordt gedeeld, maar dat openheid en een betere duiding van informatie veel frustratie kan wegnemen. Door het gebrek aan duiding durven leidinggevendenden de verantwoordelijkheid van een beslissing niet te

dragen, omdat zij niet bekend zijn met de achtergronden en spreken zij van 'men heeft besloten', verwijzend naar de hogere leidinggevendenden. Een respondent merkt ook dat door een gebrek aan duiding iedere leidinggevende een eigen kleur aan de boodschap geeft en er verschillende versies van dezelfde boodschap ontstaan. Het gebrek aan eenheid van besluit en mening heeft volgens de respondent een grote invloed op de motivatie van de medewerkers. Duiding meegeven aan een boodschap kan in die zin ook een negatief gevolg hebben, als een leidinggevende bewust of onbewust een verkeerde duiding geeft. Het rationeel begrijpen van beslissingen is vaak wel aanwezig, maar gevoelsmatig begrip is niet per definitie een logisch gevolg. Duiding van een boodschap heeft in de operationele laag vooral de betekenis van motivatie en zingeving in het dagelijkse werk. De factor tijd wordt door verschillende respondenten ook genoemd in de zin dat men tijd moet nemen met elkaar te spreken over meer dan slechts directe opdrachten.

Concluderend - In de verschillende organisatieniveaus worden vergelijkbare geluiden gehoord over de behoefte aan duiding van informatie. Op alle drie de niveaus wordt een groeiende behoefte herkend aan duiding en zingeving en spreekt men van de nog on vervulde behoefte aan duiding van informatie. Op strategisch en tactisch niveau wordt daarbij genoemd dat leidinggevendenden nog onvoldoende bewustzijn hebben van de ontstane behoefte en nog onvoldoende kennis en kunde om invulling te geven aan de rol van sluis en vertaler van informatie voor het eigen team. Op operationeel niveau heeft de duiding



van een boodschap vooral te maken met motivering van de medewerkers en het creëren van begrip voor beslissingen vanuit de leiding. De operationele respondenten geven aan dat een leidinggevende erg veel invloed kan uitoefenen op de manier waarop informatie aankomt bij de medewerkers, ook in negatieve zin.

De literatuur biedt een context voor de reacties van de respondenten over dit onderwerp. Zoals al eerder genoemd is, heeft er een verschuiving plaatsgevonden van informering naar dialoog. Uit de reacties blijkt dat een deel van de organisatie deze ontwikkeling al wel heeft gesignaleerd, maar er nog niet op ingespeeld heeft. De literatuur meldt daarover dat de organisatiestructuur traag van reactie is als het gaat om veranderingen in de omgeving, en bouwt op gestandaardiseerde en geformaliseerde communicatie. Ook heeft de organisatiecultuur als kenmerk dat men vasthoudt aan oude cultuur, normen en waarden in een inmiddels veranderde omgeving. Dit kan verklaren waarom men de behoefte aan duiding nog niet voldoende herkent en de noodzaak tot het inspelen op deze verandering nog niet ziet. In *top down* communicatie wordt in de literatuur het risico omschreven van gefilterde, tegenstrijdige en vage informatie waardoor de medewerkers niet in staat zijn de verkregen informatie te duiden. Ook blijkt er een nog deels on vervulde rol voor de leidinggevers weggelegd. Koeleman omschrijft een aantal taken en competenties waaraan een lijnmanager zou moeten voldoen om aan de behoefte aan duiding, zingeving en motivering tegemoet te komen.

5.2 Wederkerigheid in communicatie

Een ander onderwerp dat regelmatig genoemd werd is wederkerigheid in de communicatie.

In de literatuur worden verschillende communicatiestromen omschreven. Twee daarvan hebben betrekking op het onderwerp 'wederkerigheid', te weten: *top down* en *bottom up* communicatie. De *top down* communicatiestroom in een organisatie betreft meestal maatregelen, instructies en beleid en is in de meeste organisatie de sterkst ontwikkelde communicatiestroom. De organisatiestructuur van de politieorganisatie versterkt dit door de uitgebreide hiërarchie.

Strategisch- Op strategisch niveau wordt gewezen op instructies en formats die omschrijven hoe leidinggevers kunnen of dienen te communiceren. Echter hoe men daarmee omgaat is niet duidelijk. De respondenten geven ook aan dat er meer en beter gecommuniceerd kan worden over keuzes en de doelen en opbrengsten van overleggen, zodat voor de betrokkenen duidelijk wordt welk nut gediend wordt en wat beslissingen opleveren. Ook signaleren zij dat er binnen de organisatie nog onvoldoende bewustzijn van het belang van interne communicatie is en dat er onvoldoende kunde is op dit vlak: 'wij weten nog niet hoe we het anders moeten doen'.

Er wordt een gebrek aan wederkerigheid in de communicatie herkent; medewerkers voelen zich niet gehoord door het management waardoor er wantrouwen en te weinig betrokkenheid is ontstaan.

Tactisch- Leidinggevers op tactisch niveau benadrukken het belang van wederkerigheid in communicatie. Het willen begrijpen van elkaar



en acceptatie zijn sleutelfactoren in het verzenden en ontvangen van een boodschap, echter is dit volgens hen niet automatisch aanwezig. Daarom moet er volgens de leidinggevenden voortdurend aan gesleuteld worden waarbij aandacht voor elkaar, complimenten en luisteren als belangrijke kenmerken voor verbetering aangegeven worden, dit geldt zowel *top down* als *bottom up*.

De wederkerigheid in communicatie is volgens de respondenten tweeledig. Er wordt door leidinggevenden bij medewerkers een grote behoefte aan terugkoppeling gesignaleerd, bijvoorbeeld aan uitleg waarom een bepaalde keuze is gemaakt en wat de resultaten zijn van een actie op het veiligheidsbeeld in de regio. Wat tegenstrijdig lijkt te zijn met de behoefte aan uitleg is dat bij medewerkers de houding ontstaan is dat zij zelf wel uitmaken wat ze doen, ze zijn verminderd ontvankelijk voor communicatie vanuit de leiding. De wens om zelfsturend te willen zijn komt echter niet tot uiting in het benutten van de *bottom up* mogelijkheden die er zijn. De leidinggevenden hebben er geen zicht op waarom men deze mogelijkheden niet benut. Enkele respondenten proberen door er aandacht aan te besteden in personeelsgesprekken om dit gedrag te doorbreken.

Op hun beurt hebben de leidinggevenden op tactisch niveau een grote behoefte aan mogelijkheden tot *bottom up* communicatie met hun leidinggevenden op tactisch/strategisch niveau. De mogelijkheid tot discussie in overleggen wordt genoemd, iets waar volgens de respondenten nog weinig ruimte voor is of te weinig interesse vanuit de

tactisch/strategisch leidinggevenden. Ook wordt geuit dat als de relevantie van strategische keuzes betwist wordt er voor een district weinig aan te doen valt; men krijgt nul op rekest als men iets aankaart. Men mist de mogelijkheid om nuance en alternatieven aan te kunnen geven. Het opschalen van problematiek of geluiden vanaf de werkvloer resulteert vaak in dat er niets meer van teruggehoord wordt.

We keren weer terug naar de communicatie van leidinggevenden naar lagere niveaus, *top down* communicatie. Respondenten geven aan dat communicatie met medewerkers niet moet afhangen van tweewekelijkse overlegmomenten, maar dat er een continue interactie en informatieuitwisseling zou moeten plaatsvinden zodat er een optimale verbinding is tussen leidinggevenden en medewerkers. Respondenten noemen in dit verband de zorgvuldigheid die men dient te betrachten in bijvoorbeeld de keuze van een middel en dat men medewerkers dient te beschermen voor een informatieoverload. Enkele respondenten geven ook aan dat de onderste schakel van lijncommunicatie; de coördinatoren, nog niet altijd in staat zijn om de schakelrol te vervullen en dat de coachende rol van de teamleidinggevende hierin belangrijk blijft.

Informele communicatie is voor enkele respondenten een belangrijk middel om informatie van de werkvloer te vergaren die niet langs de officiële kanalen vernomen wordt. Ook is het voor leidinggevenden een extra mogelijkheid tot communicatie als de officiële *top down* kanalen niet toereikend zijn.

Operationeel- Respondenten missen mogelijkheden om onderwerpen aan te



kaarten, ook ontbreekt het er vaak aan om te spreken over hoe de zaken écht staan. Daarnaast is ook onduidelijk welke onderwerpen gecommuniceerd dienen te worden. Het alom bekende gebrek aan tijd heeft een invloed op de gelegenheden tot communicatie. De gestructureerde vorm van communicatie die overleggen bieden is dan noodzakelijk om richtlijnen te handhaven en ervoor te zorgen dat na een genomen beslissing alle leidinggevendenden dezelfde boodschap uitdragen. Eén van de respondenten noemt de verschillende niveaus in de organisatie barrières als hij informatie wil delen.

Openheid en duidelijkheid in de *top down* communicatie kan veel frustratie wegnemen en het werkplezier doen toenemen. Het is voor operationeel leidinggevendenden belangrijk om de vinger aan de pols te houden betreffende de opwaartse stroom van informatie. Als leidinggevendenden dit niet goed monitoren zien medewerkers het belang van *bottom up* communicatie niet voldoende, waarna deze verwatert.

Aangaande de *top down* communicatie is men vaak wel enigszins betrokken in de voorbereiding van het keuzeproces, echter er vindt vervolgens geen terugkoppeling of debriefing plaats. De medewerker moet deze informatie zelf gaan halen. De respondenten verwachten dat *top down* communicatie inhoudt, dat er gecommuniceerd wordt over beslissingen en feedback over de aanpak van een zaak. Het is volgens de medewerkers de taak van de leidinggevendenden om hierin te voorzien. Initiatieven om de terugkoppeling te versterken verwateren vaak door gebrek aan

borging en werk- en tijdsdruk. Een gestructureerde en goed functionerende *top down* communicatie zou tot gevolg hebben dat er voldoende informatie is om het werk goed uit te voeren, keuzes gemakkelijker uit te leggen zijn en er een evaluatie kan plaatsvinden over de gekozen werkwijze.

Concluderend- Op alle organisatieniveaus wordt de term terugkoppeling genoemd. Allen noemen het gebrek aan communicatie over doelen, keuzes en de opbrengsten van acties, overleggen en beslissingen. Het strategische en tactische niveau noemen beide de, in sommige gevallen, onkunde van leidinggevendenden of organisatie om te voorzien in de communicatiebehoefte van lagere organisatieniveaus. Het gevolg van het gebrek aan *top down* communicatie; wantrouwen en een gebrek aan betrokkenheid, wordt door het tactische en strategische niveau genoemd. Het tactische organisatieniveau benoemt de behoefte aan ruimte en mogelijkheid om te discussiëren over beslissingen. Ook merken zij op dat het welslagen van communicatie afhankelijk is van het willen begrijpen en accepteren van elkaar. Het tactische en operationele niveau noemen beide het gebrek aan mogelijkheden op *bottom up* te communiceren. De huidige mogelijkheden zijn daarin niet toereikend.

Enkele opmerkingen van respondenten komen terug in de literatuur. Het gevolg van gebrek aan *top down* communicatie wordt benoemd, namelijk wantrouwen en gebrek aan betrokkenheid. De literatuur bevestigt dit met de stelling dat teveel zendergerichte informatie een gebrek aan belangstelling voor de percepties en belangen van medewerkers



betekent waardoor werkvloer en leiding elkaar al snel verkeerd kan begrijpen. In de literatuur wordt bij *bottom up* communicatie genoemd dat een positief effect van goed georganiseerde mogelijkheden is dat het de participatie en betrokkenheid van medewerkers verhoogd en samenbindend werkt. Echter wordt ook genoemd dat in organisaties vaak met de mond beleden wordt dat er *bottom up* communicatie plaatsvindt, maar dat er weinig kanalen voor geboden worden. Op tactisch en operationeel niveau wordt het gebrek aan *bottom up* kanalen bevestigd. Evenals in de vorige conclusie wijzen respondenten op de onkunde van sommige leidinggevendenden om invulling te geven aan hun rol als cruciale schakel in een informatieketen. In de literatuur wordt erop gewezen dat er een taak ligt voor het management en de afdeling communicatie om de leidinggevendenden te ondersteunen in de interpersoonlijke- en informatierol die hij dient te vervullen. Op strategisch niveau wordt genoemd dat er instructies bestaan ten aanzien van het gewenste verloop van *top down* communicatie. Het vastleggen van formele structuren is een kenmerk van de organisatiestructuur, welke gericht is op beheersing en het vermijden van fouten door processen uitgebreid vast te leggen in handboeken. Een belangrijk item in de literatuurstudie is dat vaak als vanzelfsprekend wordt aangenomen dat informatie door het ontwerpen van formele structuren en instructie als vanzelf zijn weg vindt door de organisatielagen naar de werkvloer. In de praktijk blijkt deze cascade echter vaak een illusie. Informatie raakt vervormd naarmate zij verder in de organisatie komt en ook hier wordt aangemerkt dat de formele structuur van

communiceren competenties van leidinggevendenden eist die niet per definitie aanwezig zijn, of niet ondersteund worden. Hier hebben wederom het management en de afdeling communicatie een grote rol in het toerusten van leidinggevendenden door middel van middelen en training.

5.3 Vertrouwen en wantrouwen

Een derde onderwerp waar vanuit de interviews reden voor is om aandacht aan te besteden is het vertrouwen en wantrouwen tussen leidinggevendenden van verschillende niveaus en medewerkers.

Uit de literatuur blijkt dat er een sterk verband te bestaan tussen interne communicatie en zaken als motivatie, betrokkenheid en vertrouwen. Lijnmanagers hebben volgens Koeleman (2006) de taak om door middel van individuele aandacht en coaching vertrouwen te wekken.

Strategisch- Op strategisch niveau wordt aangegeven dat, doordat er verschillende beelden en verwachtingen bestaan op de drie organisatieniveaus er een kloof is ontstaan tussen de werkvloer, de districtsleiding en de korpsleiding. Deze kloof veroorzaakt vooral bij de medewerkers wantrouwen en angst, wat leidt tot verhullen van informatie. Het wantrouwen is ontstaan door allerlei beslissingen, door managementstijl en gebrek aan communicatie en gebrek aan wederkerigheid in de communicatie; medewerkers voelen zich niet gehoord door het management. De respondenten geven aan dat als er geconstateerd is dat er wantrouwen is, dit besproken dient te worden. Inzichtelijk maken waarom een bepaalde beslissing



genomen is en een intensievere terugkoppeling van belangrijke overlegvormen kan een deel van het wantrouwen wegnemen.

Tactisch en operationeel- De term wantrouwen of vertrouwen wordt niet direct genoemd, des te meer spreekt men over frustraties, teleurstelling en emoties en de belangrijke plaats die deze innemen in het werk en in het proces van lijncommunicatie. De manier waarop een leidinggevende met dergelijke factoren omgaat, kan vertrouwen of wantrouwen wel opwekken of versterken. De uitspraken van het tactische en operationele niveau aangaande werkplezier, frustraties en emoties komen beter tot hun recht in paragraaf 5.4 'Betrokkenheid, werkplezier en energie'.

Concluderend- Op strategisch niveau wordt gesproken over een mogelijke oorzaak en gevolg van vertrouwen en wantrouwen. Op tactisch en operationeel niveau wordt dit niet woordelijk bevestigd, maar wordt vooral gesproken over veel verschillende factoren die het werkplezier beïnvloeden, en die mogelijk een invloed hebben op wantrouwen en vertrouwen.

De literatuur bevestigt de uitspraak van respondenten op het strategische niveau betreffende de oorzaken die ten grondslag liggen aan wantrouwen. Eén van de functies van interne communicatie is het maken van gedrags- en werkafspraken teneinde het organisatiedoel te bereiken. De taak van een lijnmanager daarin is om over deze doelen en afspraken zo te communiceren dat deze voor hogere en lagere organisatieniveaus gelijke opvattingen ontstaan. Ook dient hij door motivering, coaching en het corrigeren van medewerkers betrokkenheid, vertrouwen en

identificatie bij organisatiedoelen te bewerkstelligen en hen stimuleren er actief aan bij te dragen. De laatste competenties maken onderdeel uit van het sociaal emotionele aspect van leiderschap.

Verder wordt nog opgemerkt dat er wantrouwen en tegenstand kan ontstaan als communicatie vanuit het lijnmanagement ingaat tegen de heersende cultuur op de werkvloer. Het kennen van de cultuur is voor lijnmanagers essentieel om informatie op een passende manier te vertalen voor zijn medewerkers. Soms kan het nodig zijn een cultuur te veranderen zodat er een grotere bijdrage geleverd kan worden aan de organisatiedoelen, echter een organisatiecultuur wordt in de literatuur één van de moeilijkste verandertrajecten genoemd die een organisatie kan ondernemen. Een zeer belangrijke factor om een heersende cultuur te beïnvloeden is dialoog, waarbij ruimte is voor emoties en het rouwproces rond het afscheid van oude normen en waarden.

5.4 Betrokkenheid, werkplezier en energie

In de literatuurstudie worden een aantal kenmerken, functies en gevolgen van interne communicatie omschreven. Veel van deze omschrijvingen betreffen de sociaal-emotionele aspecten en consequenties van interne communicatie. Zo wordt er onder andere gesteld dat goede communicatie de betrokkenheid, motivatie en identificatie van medewerkers en leidinggevendenden bij elkaar en bij de organisatie verhoogt. Ook wordt er gezegd dat teveel zendergerichte communicatie inhoudt dat er een gebrek aan aandacht en belangstelling is voor medewerkers.



Veel van de reacties van de respondenten kunnen onder de noemer 'betrokkenheid, werkplezier en energie' gezet worden. Hieronder een opsomming van de gegeven reacties.

Strategisch- Op strategisch niveau wordt opgemerkt dat bij de medewerkers in de operationele organisatielaag de affiniteit met beleid heel laag is, en zelfs dat men aangeeft 'er last van te hebben'. Dit wordt volgens de respondenten enerzijds veroorzaakt door de grote kloof tussen werkvloer en leidinggevenden op districtelijk- en korpsniveau. Anderzijds geeft men aan dat de uitleg van beleid en strategische keuzes aan lagere organisatielagen beter kan zodat meer begrip ontstaat.

Men noemt de functie van overleggen als middel om de strategische top meer betrokkenheid en bewustwording bij het operationele werk te bieden, en hen te dwingen kennis te nemen van zaken die op de werkvloer spelen. Volgens de respondenten bestaat er echter een verschil in de verwachtingen van de drie hiërarchische niveaus van strategische overleggen als bijvoorbeeld het RVO. Bij de operationele en tactische organisatielaag lijkt volgens de respondenten de verwachting te bestaan dat er directe besluitvorming plaatsvindt en het overleg daarmee aansluit bij de andere lijnoverleggen. Volgens andere respondenten is dit niet de juiste verwachting. Voor hen betekent hetzelfde overleg kennis nemen van zaken en verantwoording en verdieping in de aanpak ervan. Bij sommige overleggen heeft de verantwoording van aanpak van operationele zaken voor een ontwikkeling

gezorgd waarbij lagere leidinggevenden ervaren dat lager gelegen overleggen ertoe dienen de hogere leidinggevende in strategische overleggen goed voor de dag te doen komen.

Tactisch- Op tactisch niveau uitten meerdere respondenten dat capaciteit en de spanning daaromtrent veel invloed heeft op de tevredenheid en het werkplezier van de medewerkers. Nu is personeelsplanning en de (on)mogelijkheden daarvan geen communicatieaangelegenheid, echter geven drie respondenten aan dat deze factor ook invloed heeft op het welslagen van interne communicatie.

Opgemerkt wordt dat men het gevoel heeft dat in het keuzeprocess wat intern gevonden wordt belangrijker is dan wat er op straat beleefd wordt. Meerdere respondenten merken op dat daarin de mogelijkheid gemist wordt om nuance en alternatieven aan te geven. Ook wordt meerdere keren benadrukt door verschillende respondenten dat men wil kunnen zeggen dat men het ergens mee oneens is, zonder men het uiteindelijke besluit afvallig is. In overleggen is daar vaak geen mogelijkheid voor. De mogelijkheid tot discussie over een beslissing ontbreekt vaak en enkele respondenten zouden graag een ontwikkeling zien op dit vlak. Discussie houdt men vakinhoudelijk scherp en de betrokkenheid bij elkaars problematiek en zorgen groot. Enkele respondenten geven aan dat zij hierin van mening verschillen met de districtsleiding, die, volgens hen, het liefst ziet dat overleggen zo glad mogelijke verlopen. De districtleiding merkt in verband hiermee op dat discussie ook de energie juist kan weghalen uit



het werkproces. 'Bespreken van zaken is goed, maar men moet niet te snel op de rem trappen.' Overleggen verzanden of lopen vast in geval van veel discussie wat ineffectiviteit en inefficiëntie tot gevolg heeft. Een andere respondent bevestigt dit door te stellen dat een negatieve instelling een gesprek doodslaat. Beiden geven aan dat een positieve houding en het zoeken naar mogelijkheden de motivatie onder alle collega's hoog houdt.

Verschillende respondenten noemen positieve aandacht voor elkaar een belangrijke factor in de communicatie. Het welslagen van communicatie is volgens hen afhankelijk van acceptatie, openstaan voor en het willen begrijpen van elkaar. Begrip voor elkaars belangen en manier van werken en denken is essentieel. Eén van de respondenten merkt daarbij op dat wanneer men de lijncommunicatie wil verbeteren men niet zozeer meer moet gaan zeggen, maar meer moet gaan luisteren. Frustratie onder medewerkers en leidinggevenden wordt door respondenten specifiek genoemd. Besluiten vanuit de top van de organisatie, werkdruk en heftige incidenten leveren soms wrijving en emoties op. De taak van een leidinggevende daarin wordt omschreven als het kunnen signaleren ervan, het bespreekbaar maken, ruimte geven aan emoties en een uitleg van keuzes. Vaak kan dit middels een overleg. In geval van heftige emoties is een één-op-één gesprek effectiever. Echter wordt door meerdere respondenten geuit dat bilateraal contact vaker over de operatie gaat, dan over emotie.

Leidinggevenden op tactisch niveau geven aan dat er bij medewerkers de houding ontstaat

lijkt te zijn dat men zelf wel uitmaakt wat men doet. Ze zijn verminderd ontvankelijk voor beslissingen en hebben vaak al een stelling ingenomen over een bepaald onderwerp en is daar moeilijk vanaf te brengen. Eén van de respondenten merkt op dat dit mogelijk een gevolg is van lijncommunicatie die 'niet past' waardoor de algehele aandacht voor *top down* communicatie bij de medewerkers verslapt. De neiging om zelfsturend te willen zijn uit zich volgens de respondenten niet in het benutten van de mogelijkheden in *bottom up* communicatie. Enkele respondenten proberen aandacht te geven aan weerstand in personeelsgesprekken door wederzijdse verwachtingen en afspraken te verduidelijken.

Informele communicatie wordt door meerdere respondenten als belangrijk aangemerkt. Enerzijds om te horen wat de medewerkers bezighoudt en hen de mogelijkheid te geven 'hun ei kwijt te kunnen'. Anderzijds wordt informele communicatie gebruikt om komende beslissingen of veranderingen te bespreken en eventuele weerstand weg te nemen. Een respondent uit dat er voor sommige leidinggevenden nog een leermoment is aangaande informele communicatie. In verband met informele communicatie wordt ook het belang en nut van opinieleiders en hun invloed op een afdeling aangestipt.

Twee respondenten missen betrokkenheid, zichtbaarheid en waardering van de districtsleiding en korpsleiding bij het operationele werk. Als voorbeeld beschrijft één van deze respondenten een bezoek van de korpsleiding aan het district, wat als zeer positief ervaren werd door de medewerkers omdat zij zich gehoord wisten en men beelden



uitwisselde. Leiderschap is dus een belangrijk gegeven in de dagelijkse praktijk, omdat de juiste stijl van leidinggeven volgens de respondenten invloed heeft op de betrokkenheid en openheid van de medewerkers. Een juiste houding voor een leidinggevende is een afhankelijke en bereikbare opstelling en een interesse voor het operationele werk. Niet iedereen heeft deze rol van nature, waarbij het volgens de respondenten zaak is deze middels coaching en opleiding van een hoger leidinggevende te ontwikkelen.

Operationeel- Respondenten op operationeel niveau geven aan dat als geprioriteerde zaken uitlopen of vervallen door drukte dit wel eens zure gezichten of onbegrip oplevert. Het gevoel dat men 'in hetzelfde schuitje zit' versterkt in een dergelijk geval de onderlinge communicatie. Men signaleert binnen een team ook veel miscommunicatie, waardoor frustratie ontstaat. Ook de hoge werkdruk is volgens respondenten hier mede debet aan. De tekorten aan mensen en middelen veroorzaakt druk, wat geuit wordt in een werkoverleg waarbij de gemoederen hoog op kunnen lopen. De frustratie lijkt volgens de respondenten vooral gericht te zijn naar de beleidsvormende kant van de organisatie dan dat deze tegen de operatie gericht is. Openheid en duidelijkheid over beslissingen kan veel frustratie wegnemen en het werkplezier doen toenemen.

De fysieke aanwezigheid van leidinggevend in het team maakt informele communicatie en overleg wat men voor elkaar kan doen gemakkelijker. Een leidinggevende is volgens een respondent veel bezig met motiveren en

het omgaan met frustraties en het verdedigen van beleid.

Concluderend- Op alle drie de niveaus wordt de lage affiniteit van de werkvloer met beleid en de beleidsmatige kant van de organisatie herkend. Op strategisch niveau wijst men op de kloof die er lijkt te zijn tussen werkvloer en organisatietop. Het tactisch niveau voegt daaraan toe dat medewerkers vaak al een stelling hebben ingenomen ten opzichte van een beslissing. Beide niveaus zoeken de oplossing in betere, duidelijker en passender lijncommunicatie over keuzes, beslissingen en beleid. Om de kloof tussen top en werkvloer te dichten wijst het strategisch niveau daarnaast op een functie van verschillende overleggen in de top van de organisatie, namelijk: betrokkenheid van de korpsleiding bij het operationele werk afdwingen. Het tactisch niveau wijst op het gemis wat ervaren wordt op de werkvloer van betrokkenheid en waardering van hogere leidinggevend bij de dagelijkse operatie. De respondenten koppelen dit gemis aan leiderschap en benoemen bepaalde competenties die nodig zijn in het leidinggeven. Het tactisch niveau uit daarnaast een sterke behoefte om nuance en alternatieven in het keuzeprocess in te kunnen brengen, een ruimte die nog gemist wordt. Ook de ruimte tot discussie over, en het oneens mogen zijn met een besluit wordt gemist.

De tactisch en operationele respondenten geven aan dat de spanning rond capaciteit en werkdruk veel invloed heeft op het welbevinden van medewerkers. Hoewel de beschikbaarheid van mensen en middelen niet direct een communicatieaangelegenheid is wordt er, met name door het tactische niveau,



een sterke link gelegd tussen werkdruk en het welslagen van interne communicatie. Op tactisch en operationeel niveau wordt ook veel frustratie herkend, volgens de respondenten veroorzaakt door de eerder genoemde werkdruk en de kloof tussen top en werkvloer. Beide niveaus zien het als de taak van een leidinggevende dit te signaleren en aan te pakken. Met name het tactisch niveau benadrukt het belang van het hebben van positieve aandacht voor elkaar. Begrip voor elkaars belangen en manier van werken en denken is daarin essentieel. Informele communicatie is een bij uitstek geschikt middel daartoe.

De literatuur legt vaak een verband tussen het functioneren van interne communicatie en welk effect dit heeft op het gevoel van welbevinden van medewerkers. Respondenten op alle organisatieniveaus benoemen in zekere zin een kloof of afstand tussen de top van de organisatie en de werkvloer. Reijnders (2006) wijst op valkuilen in *top down* communicatie die tot gevolg kunnen hebben dat er een kloof ontstaat. Eén daarvan is eenzijdige informatie waarbij er een gebrek is aan aandacht en belangstelling voor de werkvloer waardoor de belangen en percepties van de medewerker geen gehoor vinden. Top en werkvloer kunnen elkaar dan snel verkeerd begrijpen, de verbindende factor van communicatie wordt gemist. Uit veel verschillende bronnen blijkt dat de verbindende en motiverende functie van interne communicatie één van de belangrijkste functies is. Ook in de competentieomschrijving van een lijnmanager komen de elementen verbinding en motivering terug.

De opvallende behoefte van het tactische organisatieniveau aan discussie, nuance en alternatieven komt in de literatuur terug als één van de competenties van een lijnmanager, namelijk: dat een lijnmanager zijn medewerkers of lagere leidinggevenden dient te motiveren om binnen bepaalde kaders met initiatieven en suggesties te komen. Daarnaast omschrijft de literatuur één van de kenmerken van een hiërarchische organisatie. Er is vaak sprake van autocratisch leiderschap, waarin weinig interactie is over de lange termijn doelen van de organisatie, en waar weinig input gevraagd wordt van ondergeschikten. De behoeften die de respondenten uitten komen meer overeen met het profiel van democratisch leiderschap waarbij wensen van hoge en lage leidinggevenden inzichtelijk worden gemaakt en worden meegenomen in de besluitvorming.

Het tactisch en operationeel niveau herkent frustratie in de organisatie en daaraan gekoppeld de noodzaak om aandacht voor elkaar te hebben. Leidinggevenden kunnen volgens de literatuur informele communicatie gebruiken waar de formele wegen ontoereikend zijn in het peilen van emoties, beleving en het ontzenuwen van conflicten en verkeerde percepties. Daarnaast wordt de organisatiecultuur genoemd als mogelijke bron van frustratie als *top down* communicatie tegen de heersende cultuur ingaat en tegenstand, wantrouwen en het niet accepteren van een boodschap tot gevolg heeft. Het ontwikkelen van de sociaal-emotionele vaardigheden van een leidinggevende zijn essentieel in het proces van zingeving van medewerkers. Zij dienen open te staan voor en in staat te zijn tot wederzijds vertrouwen, onderlinge relaties, het doorbreken van zelfreferentialiteit, gevoelens



en inbreng van medewerkers of lagere leidinggevendenden om de eerder genoemde aandacht voor elkaar vorm te geven.

5.5 Duidelijkheid

In de literatuur wordt regelmatig gesproken over het belang van duidelijke communicatie. Zo wordt er in *top down* communicatie gewaarschuwd tegen een teveel aan informatie en vage, gefilterde en onduidelijke informatie. Ook wordt de rol van leidinggevendenden als vertaler en sluis voor informatie enkele keren benoemd. Efficiënte en duidelijke communicatie heeft een positief effect op het vergroten en delen van de kennis binnen de organisatie, het richten van werkprocessen en het verbinden en motiveren van medewerkers.

In de interviews werden enkele opmerkingen gemaakt die te maken hebben met duidelijkheid, waaronder hoe men met afspraken omgaat.

Strategisch – Op strategisch niveau meldt men dat er instructies en formats zijn ten aanzien van communicatie, maar dat niet duidelijk is hoe men daarmee omgaat. Onduidelijk is ook hoe besluiten, genomen in de tactisch/strategische organisatielaag in de operationele laag uitgelegd worden. Ook merken zij op dat de opbrengst van overleggen en de uitleg van keuzes duidelijker gecommuniceerd moet gaan worden, zodat er in de organisatie gezien wordt waar informatie naartoe gaat en wat er van terugkomt.

Tactisch - Op tactisch niveau leggen enkele respondenten een verband tussen duidelijkheid en taalgebruik. Zij signaleren dat er in berichten of overleggen vaak in

‘managementtaal’ gesproken wordt; in uren, cijfers en percentages. Voor een medewerker is dergelijke informatie minder van belang. Daarom wordt het belang van vertalen van de boodschap benadrukt, zodat voor de medewerkers duidelijker wordt wat belangrijk is. Naast onduidelijke of te complexe informatie waarschuwen respondenten voor een informatie-overload. Zij stellen dat de hoeveelheid informatie via e-mail, briefingen, overleggen en intranet groot is. Een respondent voegt daaraan toe dat de informatiebehoefte van medewerkers steeds groter lijkt te worden. Hierin ligt een taak voor de leidinggevende om de noodzakelijke informatie van de rest te scheiden en dit te communiceren.

Duidelijkheid in afspraken wordt door enkele respondenten ook benoemd. Er wordt vaak ingestemd met een beslissing zonder dat alle kaders duidelijk zijn. Achteraf blijkt dan dat men het besluit verschillend geïnterpreteerd heeft, of dat er zich ruimte is toegeëigend die er eigenlijk niet was. Daarom wordt er door de respondenten waarde gehecht aan meer duidelijkheid rondom afspraken en besluiten. Een strengere en striktere opstelling van leidinggevendenden wordt gezien als een oplossing, echter moet wel gewaakt worden voor een ‘afrekencultuur’. Enkele respondenten merken op dat als men in de top van de organisatie de afspraken niet nakomt, dit een effect heeft op de gehele organisatie.

Operationeel – Op operationeel niveau wordt opgemerkt dat openheid en duidelijkheid over beslissingen veel frustratie kan wegnemen. Daarbij wordt niet verwacht dat alles gedeeld wordt met de medewerkers maar dat openheid



wordt betracht. Het gebrek aan duidelijkheid heeft volgens de respondenten nu tot gevolg dat men niet meer over het werk spreekt, maar over 'wat de hoge heren besloten hebben'. Ook wordt gezien dat naar aanleiding van een beslissing leidinggevend elk een eigen kleur geven aan een boodschap, of dat men 'ja zegt en nee doet'. Eenheid en duidelijkheid in besluiten heeft een grote invloed op de motivatie van de medewerkers.

Evenals respondenten op het tactische niveau wijzen ook de operationele respondenten op het functioneren van afspraken in de organisatie. Afspraken en keuzes die in de ochtend gemaakt zijn kunnen later die dag al achterhaald, vergeten of niet meer relevant zijn. Eén van de respondenten geeft aan dat duidelijkheid en eenheid van handelen voor de gehele hiërarchische lijn geldt. Gesignaleerd wordt dat men zich op de werkvloer niet aan afspraken houdt en de respondent wijt dat aan de manier waarop de gehele lijn met afspraken omgaat.

Concluderend – Op het strategische niveau wordt niet veel over duidelijkheid gezegd. Het tactische en operationele niveau hebben een paar opvallende raakvlakken. Zo benoemen beide groepen dat er met een besluit duidelijkheid moet gegeven worden in de omliggende kaders, omdat het nu wel voorkomt dat elke leidinggevende een eigen ruimte en interpretatie aan het besluit geeft. Ook opvallend is dat zij allebei benoemen dat in het nakomen van afspraken de gehele lijn verantwoordelijk is. Beide niveaus noemen zelfs expliciet de top van de organisatie en de manier waarop zij met afspraken omgaat en de invloed daarvan op de rest van de organisatie.

In geval van een gebrek aan duidelijkheid van informatie en een gelijke interpretatie van een boodschap wijst de literatuur op de lijncommunicatie die als een cascade door de organisatie heenloopt. Als informatie 'via de lijn' de organisatie ingebracht wordt, wordt verondersteld dat elke leidinggevende het communiceert met een lager gelegen niveau totdat het onderste niveau bereikt is. Dit principe werkt niet altijd zoals het bedoeld is, een boodschap passeert vele lagen, waardoor het aan duidelijkheid verliest en bij elke laag een kleuring meekrijgt. Zo krijgt een boodschap voor elke groep medewerkers een andere duiding, schept het een ander kader, en verschilt de invulling of uitvoering van de boodschap van team tot team.

5.6 Evaluatie veiligheidsoverleggen

Deze paragraaf behandelt specifiek de deelvragen 6 en 7 van het onderzoek.

- 6 Verloopt de lijncommunicatie *top down* en *bottom up* in de overleggen RVO, DVO en TVO effectief en naar tevredenheid van strategisch, tactisch en operationeel personeel?
- 7 Welke tools en richtlijnen kunnen de uit het onderzoek geconstateerde situatie in de lijncommunicatie in het algemeen en specifiek in de veiligheidsoverleggen RVO, DVO en TVO te verbeteren?

Strategisch

RVO

Doelen

Het ontstaan van de overlegvormen bleek aan te sluiten bij de behoefte om met elkaar te praten over de kerntaak: het vergroten van veiligheid.



Een respondent geeft aan dat als het doel van het RVO is om terug te kijken op de voorliggende periode, dan wordt dat doel behaald. De andere twee doelen die in de opstart van het proces geformuleerd zijn, kiezen en prioriteren, worden niet behaald. Er heeft sinds de opstart van het overleg wel enige ontwikkeling plaatsgevonden van het verantwoorden van de aanpak van incidenten naar een signalering van trends en fenomenen.

Een andere respondent geeft aan dat het doel van het RVO er niet primair op gericht is om keuzes te maken. In de praktijk draait het vooral om bewustwording in de top van de organisatie van de operationele praktijk, het dwingen van de korpsleiding om kennis te nemen van zaken en daar de districtsleiding over te bevragen, waarbij het niet de bedoeling is dat er een sfeer van ter verantwoording roepen ontstaat.

Onjuiste veronderstelling

Eén van de respondenten op strategisch niveau herkent een veronderstelling onder leidinggevend en medewerkers van lagere organisatieniveaus dat het RVO de kop is van het proces van veiligheidsoverleggen. Deze veronderstelling wordt als onjuist aangemerkt door de respondent omdat er volgens hem, hoewel de naam van het overleg dit suggereert, geen sprake is van een lijnproces waarin TVO, DVO en RVO elkaar opvolgen, en dat dit ook nooit de bedoeling is geweest. De onderwerpen die besproken worden in het RVO zijn niet per definitie opgeschaalde zaken uit het TVO en DVO. Het RVO leent zich er volgens hem niet voor om te kiezen en te prioriteren of om twee districten over een

aanpak te laten discussiëren. Theoretisch valt de lijn volgens de respondent nog te verdedigen als men aanneemt dat hoe verder men van de praktijk af staat, des te minder directe besluitvorming plaatsvindt. Ook zou de besluitvorming over een zodanig lange termijn gaan dat het zich zou mengen in de beleidscyclus, welke jaarlijks in andere overlegvormen plaats heeft.

Communicatie

Een paar respondenten op strategisch niveau merken op dat het communiceren van de opbrengst van een overleg als het RVO belangrijk is. Als voorbeelden geven zij dat men terugkoppeling kan geven over dat de problematiek van een team besproken is of dat er door het delen van *best practices* een incident goed afgehandeld is, ook zou het communiceren van een sfeerbeeld in plaats van slechts feitelijkheden van het RVO de bijdrage van het RVO aan de veiligheid op straat duidelijk kunnen maken. Een andere respondent spreekt dit tegen door te stellen dat als er geen besluitvorming plaatsvindt er ook geen terugkoppeling nodig is.

Ontwikkelen

Een respondent geeft aan dat het RVO in de huidige vorm de langste tijd heeft gehad en dat er onderzocht moet worden of wat er nu gedaan wordt echt belangrijk is, wat een nieuwe manier van overleggen zou kunnen zijn en wat de meerwaarde van het RVO is voor de collega op straat. Een andere respondent geeft aan dat ontwikkelen mogelijk is, mits het overleg blijft voldoen aan de in de opstart geformuleerde doelstellingen.

De respondenten geven aan dat het RVO zou kunnen ontwikkelen in het vooruit kijken en het



proactief inspelen op verwachte trends en fenomenen. Ten dele gebeurt dit al, bijvoorbeeld in aanpak rond evenementen en door in te spelen op de verwachte hausse aan inbraken elk jaar.

Ook zou er van een respondent meer aandacht mogen zijn voor het leren van elkaars aanpak van incidenten en het delen van *best practices*, nu is het vooral de korpsleiding die vragen stelt over specifieke incidenten. De huidige vorm van het RVO leent zich niet goed voor discussie, maar er zou een tussenvorm ontwikkeld kunnen worden, zoals het delen van nieuw ontwikkelde procedures.

DVO en TVO

Het beeld van de respondenten aangaande het DVO en TVO is dat men elkaar bijpraat en reeds genomen beslissingen communiceert. Het gaat dan vooral om de keuze welke zaken de districtsrecherche oppakt, welke trends er spelen in het district en welke samenwerkingsverbanden gezocht kunnen worden.

Doelen

Lang is de officieuze doelstelling van het DVO geweest om de districtsleiding goed voor de dag te doen komen in het RVO. Dit werd veroorzaakt doordat chefs van de één op andere dag bevraagd werden over zaken, iets wat daarvoor nooit gebeurde. Dit had tot positief effect dat de gehele hiërarchische lijn zich verdiepte in de aanpak en kwaliteit van zaken. Als negatief effect benoemd de respondent dat het van informatie voorzien van een leidinggevende een truc kan worden die met elkaar in stand gehouden wordt.

De respondenten geven aan dat het doel voor het TVO is het spreken over het veiligheidsgebied waar het team verantwoordelijk voor is. Het gaat dan om korte termijn keuzes aangaande de inzet van personeel en op welke onderwerpen geanticipeerd moet worden. Er bestaat daartoe instructie vanuit de districtsleiding aangaande de volgorde en onderwerpen in het TVO

Ontwikkelen

Eén van de respondenten geeft aan dat het TVO zou kunnen ontwikkelen in het beter opschalen van onderwerpen naar het DVO, zodat er op districtsniveau sneller beoordeeld kan worden of er sprake is van een trend.

Tactisch

RVO

Doelen

Een aantal respondenten geeft aan dat het karakter van het RVO vooral ter verantwoording roepen, evalueren van resultaatverplichtingen en terugblikken behelst. Af en toe wordt er over procedures besloten of aandacht gevraagd voor een bepaald gebied door middel van presentaties van portefeuillehouders. Met deze presentaties wordt in zekere zin vooruit gekeken.

Het RVO is voor respondenten helpend in de besluitvorming in een team of district. De problematiek van een team of district wordt in context geplaatst waardoor keuzes beter uit te leggen zijn aan medewerkers.

Functioneren overleg

Een aantal respondenten spreken over het RVO als een overleg waarin gedetailleerd incidenten besproken worden. De districtschef doet verslag van enkele incidenten uit de



afgelopen periode en wordt daar door de korpsleiding over bevraagd. De respondenten geven aan dat de incidenten die besproken dienen te worden op voorhand al aangereikt worden waarbij tijdens het overleg een grote detailkennis van de incidenten noodzakelijk is.

De respondenten geven aan dat zij tijdens het overleg het gevoel hebben dat hun 'huiswerk' gecontroleerd wordt. Verschillende respondenten beschrijven het overleg als zijnde een show, een spel of een ritueel waarbij de respondenten de indruk hebben dat de korpsleiding beter geïnformeerd is dan de districtsleiding, zodat bij bepaalde vragen op voorhand al duidelijk is dat de bevraagde districtschef het antwoord schuldig moet blijven. Het nut en de noodzakelijkheid van een dergelijke aanpak wordt in twijfel getrokken en het steeds opnieuw schuldig moeten blijven van een antwoord geeft bij een respondent geen goed gevoel. Twee respondenten geeft aan dat men meer behoefte heeft aan dat de korpsleiding aangeeft wat er geconstateerd is en of men op de goede koers ligt, zodat dit meegenomen kan worden in het district.

Wensen

Enkele respondenten zouden, in plaats van over incidenten te spreken, zich meer toekomstgericht op strategisch niveau in de diepte en breedte van fenomenen en trends in de politiepraktijk willen verdiepen, zodat er meer thematische overleggen ontstaan. Een respondent geeft aan dat de huidige structuur van het overleg (de vier districten doen om de beurt hun verhaal) tot gevolg heeft dat er bepaalde rode lijnen in beleidsitems moeilijker gesignaleerd kunnen worden.

Als er keuzes gemaakt worden in het RVO missen enkele respondenten in de keuze om bepaalde problematiek aan te pakken het bespreken van de consequenties die de keuze heeft. Als er gekozen wordt voor het ene, kan men met de beperkte middelen het andere niet doen. Deze keuze is volgens hen onvoldoende aanwezig.

Communicatie

Vanuit het RVO wordt een actielijst meegenomen naar het district en enkele leidinggevenden delen de *highlights* van het RVO met het team per e-mail. Aangegeven wordt dat er weinig inhoudelijke terugkoppeling is uit het RVO en dat niet alle leidinggevenden zicht hebben op wat er besproken wordt. Dit met uitzondering van de door de korpsleiding gestelde verduidelijkingsvragen, die doorgegeven worden aan de betreffende eenheid.

DVO

Doelen

Respondenten geven aan dat men in het DVO terugblijkt door het bespreken van incidenten en de gebruikte aanpak en zoekt naar teamoverstijgende trends en ontwikkelingen binnen de beleidsitems en of daarop geacteerd dient te worden en wat de (on)mogelijkheden zijn. Ook wordt er door evaluatie van de veiligheidscijfers gestuurd op resultaten. Men zoekt in de aanpak van problematiek en als oplossing voor het capaciteitstekort elkaar te vinden in samenwerken. Daarnaast is het voor de districtsleiding ook het platform om informatie mee te nemen naar het RVO. Men signaleert dat niet iedereen met dezelfde *mindset* naar het DVO gaat. Veel komen er om informatie te brengen terwijl het DVO ook



gericht is op het halen van informatie, ervaringen en aanpak. Verschillende respondenten leggen dit verschil uit als het spanningsveld tussen de loyaliteit van leidinggevenden ten opzichte van het team tegenover de plaats in het districtelijk managementteam.

De werkwijze van het RVO om scherpe vragen te stellen over de aanpak van incidenten heeft volgens verschillende respondenten tot positief gevolg gehad dat de districtsleiding en teamleiding een betere kennis heeft van zaken.

Kiezen en prioriteren recherchezaken

Naast het bekijken van het veiligheidsbeeld geven bijna alle respondenten aan dat het kiezen en prioriteren van opsporingszaken voor het team recherche een belangrijk onderdeel is in het DVO. Dit wordt voorbereid door de het team recherche in een vooroverleg maar wordt gekozen door de blauwe teams. De beschikbaarheid en flexibiliteit in deze keuze is sterk afhankelijk van het aantal en soort incidenten wat zich in de voorafgaande periode voordoet. Enkele respondenten geven aan dat er na het vooroverleg tussen districtsleiding en recherche er weinig inbreng meer mogelijk is en de argumenten van het team niet meegewogen worden, waardoor bepaalde problematiek uit de teams geen gevolg heeft. Daaraan wordt toegevoegd dat het hebben van een pro forma overleg waarvan de uitkomst al vaststaat voor teamleidingen geen nut heeft.

Wensen

Vier respondenten geven aan dat zij het DVO nog te veel reactief vinden en dat men behoefte heeft aan meer toekomstgericht

handelen op een groter aantal gebieden, zoals nu al gedaan wordt bij evenementen en verkeer. Terugblikken of het bespreken van rechtbankzaken heeft voor hen minder prioriteit omdat voor de respondenten beslissingen over de dagelijkse praktijk op straat belangrijker is. Bij het toekomstgericht werken wordt er door de respondenten een grote rol toegeschreven aan de Dienst Informatie. Enerzijds willen de teamleidingen een grotere klantvraag neerleggen bij de dienst, anderzijds wordt er van de dienst een interne ontwikkeling verwacht die toekomstgericht werken kan faciliteren.

Enkele respondenten geven aan dat, zoals ook bij het RVO benoemt, er in het nemen van beslissingen ook besloten moet worden wat men niet gaat doen. Nu blijft dat vaak een open eind. De werkdruk is hoog en kiezen in wat er wel, maar ook in wat er niet gedaan wordt is erg belangrijk.

Vier respondenten zijn kritisch op de duur van het DVO. Volgens een respondent is ook al uit een eerdere evaluatie gebleken dat het overleg korter mag. Anderen noemen de lengte van het overleg de reden waarom discussies verzanden en hun relevantie verliezen.

Communicatie

Urgente zaken vanuit het DVO komen rechtstreeks in de briefing. Het verslag van het DVO is volgens een respondent te lang en wordt nauwelijks gelezen. Twee respondenten zien graag dat er aan het einde van het DVO in een agendapunt besproken wordt wat en hoe er naar de medewerkers gecommuniceerd gaat worden, zodat communicatie een geborgd item binnen het proces wordt.



TVO

Evenals in het RVO en het DVO geven de respondenten aan dat in het TVO, wat als noodzakelijk wordt aangemerkt voor het inzicht in het dagelijkse werk, voornamelijk gekeken wordt naar de stand van zaken in het veiligheidsbeeld en evaluatie van de voorgaande periode aan de hand van incidenten en voortgang van afspraken. Het TVO onderscheidt zich doordat prioritering, de werkafspraken, het zoeken van verbinding tussen de hoofdprocessen en het bespreken van aanpak van problematiek concreet is en de directe inzet van mensen en middelen betreft.

Enkele respondenten nodigen medewerkers uit bij het TVO, of hebben dit zelfs verplicht gesteld, om de besproken informatie en keuzes van een *couleur locale* te voorzien en betrokkenheid bij het keuzeproces te vergroten.

Wensen

Respondenten geven aan dat in de doorontwikkeling van het TVO geïnvesteerd zou kunnen worden in de voorbereiding van het overleg. Naarmate de voorbereiding beter is, kan het TVO klein gehouden worden en kunnen er snel keuzes gemaakt en lijnen uitgezet worden. Ook wordt er dan minder ad hoc gewerkt en kan men gaan investeren in verdieping.

Vier respondenten merken op dat er ook in het TVO teveel achterom wordt gekeken. Op basis van trendgrafieken van de afgelopen jaren wordt gevonden dat een groot deel van het werk voorzienbaar is, als voorbeeld wordt genoemd het thema woninginbraken en de persoonsgebonden aanpak. Om hierin te

kunnen ontwikkelen wordt van de Dienst Informatie en vanuit de praktijk kwalitatieve informatie verwacht.

Communicatie

Twee teams hebben als laatste agendapunt in een TVO dat zij beslissen welke informatie via welk middel naar de medewerkers communiceren.

Operationeel

RVO

Op operationeel niveau wordt opgemerkt dat er weinig informatie via de officiële lijn in de organisatie komt. Het keuzeproces is daardoor onduidelijk en te vaag volgens een respondent. Beseft wordt dat keuzes vanuit het RVO via het DVO en TVO bij de operationele laag terecht dienen te komen, een directe link van het operationele niveau met het RVO is dus minder.

DVO

Gesignaleerd wordt dat het lijkt alsof leidinggevenden in het DVO met een 'dubbele pet' zitten, waarmee bedoeld wordt dat de loyaliteit van leidinggevenden enerzijds bij het team ligt en anderzijds bij het districtelijk management team. Een respondent vindt dat beslissingen hierdoor niet altijd goed genomen worden omdat de problematiek van een team ten opzichte van de keuze voor het grotere geheel van het district onder druk komt te staan. Het DVO zou volgens hem meer als een stuurploeg moeten functioneren dan dat het nu doet. Twee respondenten voegen daaraan toe dat er in het DVO teveel wordt gesproken over details. Hierdoor wordt er te weinig een concrete en goed afgebakende onderzoeksopdracht of gerichte actie die recht



doet aan de vakvolwassenheid van de medewerker geformuleerd. Ook mist men in het keuzeproces de keuze voor wat er niet gedaan gaat worden. Het resultaat is dat men niet goed weet wat er gedaan moet worden, of dat men teveel doen en de uiteindelijke resultaten tegenvallen.

TVO

Een respondent is tevreden over het concrete karakter van TVO waarin opdrachten en keuzes van minder factoren afhankelijk zijn. Capaciteit kan gericht ingezet worden en door de investering in een goede beoordeling van binnengekomen verzoeken worden kwalitatief betere beslissingen genomen. Men is tevreden over de rol van de Dienst Informatie daarin.

Er zou nog ontwikkeld kunnen worden in het voorbereidende deel van het TVO. Er zou meer overleg plaats moeten vinden, de verantwoordelijkheid hiervoor ligt bij iedereen. Echter de tijds- en werkdruk zorgen er vaak voor dat vooroverleg en het voorbereiden van een goed onderbouwd advies blijft liggen. De respondenten geven aan dat het voor medewerkers goed zou zijn TVO's bij te wonen, zodat er een goed inzicht ontstaat in het keuzeproces.

Concluderend

RVO

Zowel het strategische als tactische niveau omschrijven het RVO als reflectief. Er worden daarbij twee doelen genoemd die niet behaald worden, namelijk kiezen en prioriteren. Zeer opvallend is dat door een respondent die één van de belangrijke spelers is in het RVO ontkend wordt dat het RVO de kop is op de lijn met veiligheidsoverleggen TVO en DVO, terwijl

dit wel door alle respondenten verondersteld wordt. De huidige werkwijze omvat het bespreken van incidenten en presentaties waardoor de korpsleiding gedwongen wordt kennis te nemen van de operationele praktijk. Op het tactisch niveau wordt het RVO een spel, een show en ritueel genoemd en het nut en de noodzakelijkheid van de huidige werkwijze sterk in twijfel getrokken, waar op strategisch niveau ook wordt vermoed dat de huidige werkwijze de langste tijd heeft gehad. De gewenste werkwijze op beide niveaus wordt omschreven als meer toekomstgericht waarin thematisch *best practices* gedeeld worden waardoor de rode lijn in het veiligheidsbeeld van de regio duidelijker is. Daarnaast wordt op beide niveaus opgemerkt dat de terugkoppeling vanuit het overleg minimaal is.

De stelling op strategisch niveau dat het RVO niet direct bij het DVO en TVO zou horen wordt door de beleidsnotities ontkend, het RVO hoort zowel in systematiek als in informatievoorziening wel degelijk bij het keuze- en sturingsproces van de veiligheidsoverleggen. De doelen voor alle veiligheidsoverleggen, zo ook voor het RVO worden omschreven als het afleggen van verantwoording, kiezen en sturen en het leren van elkaar en delen van kennis. In de omschrijving van het overleg ligt de focus echter meer op verantwoording en evaluatie van trends en het leren van elkaar. Deze focus komt overeen met wat de respondenten omschrijven. Het aspect kiezen, sturen en prioriteren wat wel in de omschrijving van de veiligheidsoverleggen staat wordt hierin gemist.



DVO

Een groot deel van het DVO bestaat volgens het strategische en tactische niveau uit het terugblikken op incidenten in de afgelopen periode en het evalueren van trends. Ook wordt samenwerking gezocht in de aanpak van problematiek. Het tactisch niveau noemt de inbreng van 'blauwe' teamchefs in het keuzeproces rond de researchcapaciteit minimaal, omdat deze in een vooroverleg vastgelegd wordt. Het strategisch niveau sluit hier in zekere zin bij aan door te stellen dat in het DVO reeds genomen beslissingen gecommuniceerd worden. Opvallend is dat er op tactisch en operationeel niveau benadrukt wordt dat het keuzeproces in het RVO en DVO zekere zin onvolledig is. Respondenten geven aan dat in de keuze voor de aanpak van bepaalde problematiek de beslissing gemist wordt wat men niet gaat doen. De respondenten waarschuwen voor tegenvallende resultaten, omdat men met de beperkte mensen en middelen niet aan alle verwachtingen kan voldoen. Dit wordt zowel bij het RVO als het DVO genoemd. Het resultaat is dat men niet goed weet wat er gedaan moet worden, of dat men teveel doet en de uiteindelijke resultaten tegenvallen.

Het operationele en tactische niveau herkennen beide een spanningsveld in de sleutelpositie die de leidinggevendenden in het DVO hebben. Het tactisch niveau noemt daarin de verschillende verwachtingen die er zijn ten opzichte van het overleg. Operationele respondenten noemen een mogelijk mindere kwaliteit van beslissingen, een juiste afweging van belangen en teveel aandacht voor details als gevolg van het spanningsveld. Daarnaast wil het tactische niveau meer toekomstgericht

gaan werken in een groter aantal gebieden, zijn zij kritisch op de lengte van het overleg en willen enkelen van communicatie een vast agendapunt maken.

De huidige werkwijze van het DVO komt sterk overeen met hoe het omschreven is in het besluit van de veiligheidsoverleggen. Evenals bij het RVO wijken de doelen van het gehele proces enigszins af van de specifieke omschrijving van het DVO. In het gehele proces veiligheidsoverleggen gaat het om sturen en kiezen, verantwoording afleggen en leren van elkaar. In het DVO wordt de focus in de omschrijving van het overleg vooral op de laatste twee aspecten gelegd: het leren van elkaar als teamchefs en verantwoording afleggen hoe problematiek is aangepakt. Ook wordt er een overzicht van trends en fenomenen gezocht. 'Blauwe' teamchefs gaven aan dat hun inbreng in het keuzeproces van de researchcapaciteit minimaal is. Het vooroverleg wat er nu plaatsvindt, is conform de inrichting van het overleg, echter lijkt de uitkomst ervan verschoven te zijn van een pre-weegdocument waar over in het DVO beslist wordt naar een definitief document wat als feit gepresenteerd wordt. Samenvattend komt het aspect kiezen veel minder naar voren als verwacht door de deelnemers aan het overleg.

TVO

De focus van het TVO wordt door de respondenten op tactisch en strategisch niveau omschreven als het bespreken van de stand van zaken in het veiligheidsgebied en het nemen van concrete korte termijn keuzes over de inzet van mensen en middelen op probleemgebieden in het veiligheidsgebied. Zowel het operationele als het tactische niveau



wenst men dat er een ontwikkeling plaatsvindt in de voorbereiding van het TVO.

Respondenten vermoeden dat veel werk aan de hand van trendgrafieken uit vorige jaren voorzienbaar is. Investerings in voorbereiding en toekomstgerichtheid zullen er volgens de respondenten toe leiden dat de adviezen aan de teamleiding en de uiteindelijke beslissingen kwalitatief beter zullen zijn en het opschalen van zaken van het TVO naar het DVO beter zal verlopen. Het tactische en operationele niveau noemen beide de toevoeging van medewerkers aan het TVO om enerzijds een juiste interpretatie van de cijfers te verkrijgen en anderzijds dat de medewerkers een beter inzicht krijgen in het keuzeproces.

De huidige gang van zaken in het TVO is in overeenstemming met de omschrijving in de eerder genoemde notitie, ook de daarin omschreven rollen worden herkend. Opvallend is dat respondenten zoeken naar een uitbreiding van de huidige situatie van verantwoording afleggen, kiezen in capaciteit en evalueren. Er is een kwaliteitsslag gewenst in toekomstgerichtheid en voorbereiding.



Adviezen

In dit hoofdstuk wordt er aan de conclusies, die omschreven staan in het vorige hoofdstuk, adviezen verbonden. Het belangrijkste uit de onderstaande adviezen is in het kort, dat de lijnmanager een minder vanzelfsprekende en een veel bewustere rol moet gaan krijgen in communicatie. Hij moet daarbij ondersteund worden en moet zich daarin kunnen ontwikkelen. Een belangrijke rode lijn door de adviezen heen is dat de afdeling communicatie een grotere rol zal spelen in de doorontwikkeling van lijncommunicatie omdat zij met de daar aanwezige kennis en kunde leidinggevend kunnen ondersteunen en helpen te ontwikkelen in hun rol als één van de belangrijkste schakels van de gehele communicatie in de politieorganisatie.

Duiding en duidelijkheid

In conclusie 5.1 en 5.5 in het vorige hoofdstuk wordt geschreven over de behoefte aan duiding en het belang van duidelijkheid. De kern van deze conclusies zijn dat er een groeiende behoefte is aan specifieke zingeving en duiding van informatie voor afdelingen en teams in de organisatie. Respondenten geven aan dat er te weinig duidelijkheid is in beslissingen, omdat men de juiste taal niet gebruikt of zich nog wel eens teveel ruimte toe-eigent. Leidinggevend signaleren het risico van een informatieoverload en trachten hun medewerkers hiertegen te beschermen. Ook is geconstateerd dat er onder leidinggevend nog onvoldoende bewustzijn hiervan is en

onvoldoende kunde om in de genoemde behoeften te voorzien.

Het advies is dan ook om leidinggevend bewust te maken van de behoefte en noodzaak van duiding en zingeving van informatie. Het moet duidelijk worden dat communicatie niet slechts informeren betreft of het doorsluizen van informatie. Er is voor een lijnmanager in het communiceren een uitgebreidere rol weggelegd. Deze houdt in dat een leidinggevende algemene informatie dient te vertalen, toe te passen en nader dient te verduidelijken en concretiseren op de voor de afdeling specifieke situatie. Het directe gevolg hiervan is dat de boodschap geen directe replica is van de oorspronkelijke boodschap. Echter sluit de geduide boodschap zo veel beter aan bij de belevingswereld en het referentiekader van de doelgroep dat het uiteindelijke effect groter zal zijn.

De sleutelrol van de lijnmanager in communicatie is in het bovenstaande duidelijk geworden. Hiertoe dienen zij in staat gebracht te worden door het management, maar ook door de afdeling communicatie. Door het management dienen er duidelijke kaders omschreven te worden binnen welke de lijnmanager de ontvangen informatie kan interpreteren en vertalen, zodat er enige eenduidigheid in een boodschap blijft bestaan en men zich niet teveel vrijheid in afspraken en beslissingen kan toe-eigenen. Daarnaast wordt door de lijn een striktere opstelling gewenst ten opzichte van afspraken, die moet gelden van de top van de organisatie tot aan de werkvloer. Men wenst aangesproken te worden op de afspraken.



De afdeling communicatie heeft een rol in het bewustwordingsproces. Door aan te sluiten bij bestaande leiderschapstrajecten of door eigen trainingen te geven kan zij de organisatie bewust maken van het bestaan van de behoefte aan duiding. Vervolgens kan zij door middel van praktische toolkits of een coach- of trainingstraject de benodigde competenties helpen te ontwikkelen. Daarbij nemen zij niet de verantwoordelijkheid van lijncommunicatie over maar ondersteunen en inspireren zij de gehele organisatie in het proces om duiding in communicatie toe te passen.

Het resultaat van het toerusten van leidinggevenden in de competenties om duiding te geven aan, en duidelijkheid te scheppen in informatie zal tot gevolg hebben dat lijnmanagers een effectieve en efficiënte bron van informatie zijn voor de afdelingen en individuele medewerkers. Doordat informatie passend aangeleverd wordt en binnen de referentiekaders van de doelgroep past kan een deel van de gesignaleerde frustratie in de organisatie weggenomen worden en de motivatie en wederzijds begrip worden vergroot.

Wederkerigheid

In conclusie 5.2 wordt geschreven over wederkerigheid in communicatie, *top down* of *bottom up*, waarbij vooral de aandacht ligt bij het item terugkoppeling. Eén van de belangrijkste conclusies is dat er *top down* een gebrek is aan communicatie over doelen, keuzes en opbrengsten van beleid en resultaten uit overleggen en acties. De literatuur zegt daarover dat een cascade over een groot aantal niveaus vaak niet functioneert. Daarbij wordt evenals in de vorige

conclusie ook onkunde genoemd van leidinggevenden. Ook spreken respondenten en literatuur over de gevolgen die een gebrek aan *top down* en *bottom up* communicatie hebben, namelijk: wantrouwen en gebrek aan betrokkenheid, motivatie en acceptatie. Goede wederkerigheid bewerkstelligt participatie en betrokkenheid van medewerkers en leidinggevenden en wordt als een samenbindende factor gezien.

Het advies is om communicatie intensiever te implementeren in de dagelijkse werkomgeving. Om in de behoefte aan *top down* communicatie te voorzien is het toevoegen van een agendapunt communicatie aan overleggen vergelijkbaar met het DVO en TVO belangrijk. Meerdere respondenten hebben dit voorgesteld en enkelen hebben hier zelf al actie op ondernomen. Aan het einde van een overleg dient in het agendapunt communicatie beslist te worden wat er van het overleg gecommuniceerd moet worden en via welk middel. Dit kan bijvoorbeeld informatie van het strategisch niveau of de resultaten van een actie zijn die, geduid in de situatie van het district en team, via een nieuwsbrief of een aansluitend overleg naar de medewerkers gecommuniceerd wordt. Het maken van afspraken in communicatie heeft tot gevolg dat in het gehele district of team men op de hoogte is van dezelfde informatie. Aan de geuite behoefte aan *top down* informatie over doelen, beslissingen, resultaten van een bepaalde aanpak en de uitkomsten van een overleg wordt hiermee voldaan. Dit agendapunt is behalve een structurering van *top down* communicatie ook een mogelijkheid om *bottom up* communicatie te organiseren. Men geeft nu een gebrek aan kanalen aan. Overleg is een



kanaal voor *bottom up* communicatie en in een specifiek agendapunt kan voortaan besproken worden welke informatie de sleutelfiguur in het overleg, hetzij de districtschef of de teamchef, mee dient te nemen naar een hoger organisatieniveau.

In de literatuur is ook genoemd dat een cascade van informatie van de top naar werkvloer vaak niet functioneert als gewenst. De informatiepositie van de lijnmanager versterken is één van de mogelijkheden om lijncommunicatie te ondersteunen. Reijnders (2010) geeft aan dat de boodschap rechtstreeks aan lijnmanagers op elk hiërarchisch niveau meegedeeld wordt, met voor de afdeling of team specifieke details. Zo wordt de lijnmanager in zijn rol als *linking pin* tussen afdeling en management ondersteund en wordt door Reijnders een 'bevoorrechte ontvanger' genoemd. Interne communicatiemiddelen als het intranet dienen aan te sluiten bij dit traject zodat de mondelinge boodschap van leidinggevenden ondersteund wordt. In dit traject ligt een rol voor het management in de informatievoorziening en voor de afdeling communicatie in het faciliteren van middelen en kanalen voor de informatieverbreiding.

Werkplezier en vertrouwen

Uit de conclusies 5.3 en 5.4 is gebleken dat er een sterk verband bestaat tussen communicatie en het gevoel van welbevinden van leidinggevenden en medewerkers. Vanuit de respondenten was er een groot aantal opmerkingen die betrekking hadden op dit onderwerp. Er is, als het gaat om werkplezier en vertrouwen, een grote rol weggelegd voor de leidinggevende. Ging het in de vorige

paragrafen voornamelijk over het omgaan met informatie in de lijncommunicatie, hier ligt de focus op de interpersoonlijke rol.

De interpersoonlijke rol van een leidinggevende gaat om de sociale aspecten, de relaties tussen werknemers onderling en leidinggevend en motivering. Een deel van onvrede in de organisatie kan weggenomen worden met duidelijke informatiestromen, echter het faciliteren en initiëren van dialoog is essentieel om vertrouwen en werkplezier bij medewerkers en lijnmanagement te verkrijgen. Om leidinggevend bij het aangaan van dialoog met het team of de afdeling is er een hulpmiddel, een factsheet (zie bijlage 2), omschreven door Reijnders (2010). Middels de factsheet wordt, indien nodig gebeurt dit in samenwerking met een communicatiedeskundige, het probleem vastgesteld, wordt het gewenste resultaat omschreven, de taak omschreven die van de leidinggevende verwacht wordt, ook wordt helder omschreven wat de diensten zijn die de afdeling communicatie kan leveren, zoals coaching of training of ondersteuning in papieren of digitale middelen. Daarnaast worden er op de factsheet door de afdeling communicatie over een aantal onderwerpen tips en trucs aangeleverd die een lijnmanager kan helpen in het opstarten van een dialoog en in het stellen van vragen. Daarbij kan gedacht worden aan onderwerpen als onzekerheid in het team, het bespreken van wederzijdse verwachtingen, het introduceren van een verandering of het organiseren van feedback of *bottom up* communicatie vanuit de medewerkers. In bijlage 2 is een voorbeeld van een factsheet toegevoegd voor een beter beeld van het hulpmiddel.



Een voorwaarde bij het gebruik van een dergelijke factsheet is dat de betrokken partijen ook waar kunnen maken wat er beloofd is. Als bijvoorbeeld de afdeling communicatie trainingen of een klein adviestraject aanbiedt, of een leidinggevende moet een andere werkwijze gaan toepassen, moet dit waargemaakt en geborgd worden om te voorkomen dat een dergelijk initiatief verwatert.

RVO, DVO en TVO

In conclusie 5.6 is er een evaluatie gegeven van de overleggen RVO, DVO en TVO. Een opvallende zaak was dat de verwachtingen die respondenten hebben van het proces verschillend zijn. Ook verschilt de huidige gang van zaken, zoals verwacht en omschreven door de respondenten met wat er in de beleidsnotities staat. Dit geldt met name voor het RVO. Door de verschillen in visie en uitvoering wordt het nut van het overleg sterk in twijfel getrokken.

Het advies voor de gehele lijn van veiligheidsoverleggen is dat men er goed aan zou doen de doelen en verwachtingen van elk overleg opnieuw duidelijk te maken. Op de verschillende organisatorische niveaus bestaan verwachtingen die niet per definitie de juiste zijn en die niet aansluiten bij de huidige werkwijze van het overleg. Het verduidelijken van de doelen, bespreken van de verwachtingen die er in de organisatie zijn en het indien nodig bijstellen daarvan kan veel van de ontstane frustratie wegnemen.

DVO

De respondenten zijn over het algemeen genomen tevreden met de huidige gang van zaken, echter geven zij door suggesties en

kritische opmerkingen aan dat het tijd is voor een doorontwikkeling, een kwalitatieve verbetering en intensivering van het overleg.

Herijken van rollen

In het DVO is het niet zozeer dat de verwachtingen van het overleg sterk uiteen lopen, dan wel dat de rollen die de deelnemers hebben niet altijd duidelijk zijn. Vooral de rollen, taken en bevoegdheden van de 'blauwe' teams versus het researchteam in het DVO, bijvoorbeeld als het gaat om beslissingen over capaciteit, zijn niet altijd duidelijk. Daarnaast is er volgens respondenten een spanningsveld tussen de positie van een teamchef of districtschef in het veiligheidsgebied enerzijds, en zijn plaats in het districtelijk- of korpsmanagementteam anderzijds. Het herijken en verduidelijken van de rollen, taken en verwachtingen van de deelnemers zal tot resultaat hebben dat men tevreden is met de gang van zaken tijdens het overleg, en dat in het nemen van beslissingen de focus juist is.

Volledige keuzes

Wat ook door meerdere respondenten genoemd werd was een bepaalde onvolledigheid in het keuzeprocess in het RVO, maar in de praktijk meer in het DVO. In de huidige keuzes wordt alleen aangegeven wat men wél gaat doen. Respondenten geven aan dat in de huidige krapte in mensen en middelen zij veel behoefte hebben aan de keuze wat er níet gedaan wordt, of waar minder aandacht aan gegeven gaat worden. Het advies is dan ook om in het DVO deze aanvulling toe te voegen aan te maken keuzes. Leidinggevend en geven aan dat als deze keuze in het gevolg wel gemaakt wordt er minder onduidelijkheid is over mogelijk



tegenvallende resultaten en valse verwachtingen.

Communicatie

Verskillende respondenten hebben de wens geuit om communicatie een vast onderdeel te maken in het DVO. Het advies is om aan het einde van het DVO communicatie als agendapunt toe te voegen. In dit agendapunt wordt dan gezamenlijk in het kort besloten welke informatie uit het DVO naar de medewerkers gecommuniceerd moet gaan worden en via welk middel dit gedaan moet worden. Dit vervult de behoefte van het operationele niveau om meer structurele terugkoppeling vanuit de lijn te ontvangen over het veiligheidsbeeld in het district. Ook is het voor de tactisch leidinggevenden gemakkelijker om communicatie vorm te geven, zij hoeven het in mindere mate zelf te initiëren en structureel communiceren wordt een vast onderdeel van het proces. Een belangrijk voordeel is ook dat in alle teams de medewerkers van dezelfde informatie op de hoogte is.

Naast topdown communicatie is dit agendapunt ook voor de deelnemers de mogelijkheid aan te geven welke informatie zij *bottom up* naar het strategische niveau wensen door te geven. Teamchefs kunnen in deze een klantvraag neerleggen bij de districtsleiding om als sluis te fungeren voor de voor hen belangrijke onderwerpen uit het district.

Toekomstgericht werken

Toekomstgericht werken is een item wat op alle organisatorische niveaus terugkomt. Tactisch leidinggevenden hebben behoefte aan meer en specifiekere informatie over te

verwachten trends en fenomenen, zodat beter zichtbaar wordt waar in de komende tijd de mensen en middelen op geïnvesteerd moeten worden, iets wat nu al gedaan wordt in evenementen, verkeer en bekende trends als woninginbraken. Hiertoe dient er een grotere klantvraag bij de Dienst Informatie neergelegd en besproken te worden, zodat voor hen duidelijk is aan welke informatie behoefte is. De behoefte is om op een groter aantal vlakken deze manier van werken te implementeren.

Houdt het DVO concreet en kort zodat discussies niet verzanden en het overleg effectief en efficiënt blijft.

Het roulerend toevoegen van coördinatoren en/of medewerkers aan het overleg heeft tot positief gevolg dat er over een groter gedeelte van de lijn een goed beeld ontstaat van het keuzeproces van het korps, waardoor een deel van de weerstand tegen beslissingen op de werkvloer weggenomen wordt.

TVO

Waar in het RVO en DVO de focus volgens de respondenten nog wel teveel gericht is op het bespreken van incidenten en aanpak uit de voorgaande periode, is dit in het TVO beter in balans omdat er op korte termijn keuzes worden gemaakt over mensen en middelen. Ook de rollen van de deelnemers zijn duidelijk. Bij dit overleg gaf men aan dat zij graag een kwaliteitsslag zouden willen maken in keuzes, waarbij de voorbereiding een belangrijke rol speelt. Ook hier wordt vermoed dat een groter deel van het werk voorzienbaar is door trendgrafieken uit voorgaande jaren. Hier geldt eigenlijk hetzelfde advies als voor het DVO,



een intensievere en meer toekomstgerichte samenwerking met de Dienst Informatie kan hier de oplossing bieden.

Voor het TVO wordt de toevoeging van medewerkers aan het proces als nuttig gezien. Dit is een relatief gemakkelijk in te voeren maatregel met als resultaat een beter begrip onder medewerkers van het keuzeproces. Ook kan hun inbreng en praktijkervaring een nieuw licht werpen op de cijfermatige overzichten.

Als vervolg op een advies voor het DVO om communicatie een vast agendapunt te maken, is dit ook voor het TVO het advies. In navolging van het agendapunt communicatie in het DVO wordt ook in het TVO besloten welke informatie via welk middel bij de medewerkers terechtkomt.

Bronnen

Alblas, G, Wijsman, E. (1993) Gedrag in organisaties. Groningen: Wolters-Noordhoff.

Andrews, P.H. & Herschel, R.T. (1996) Organizational communication. Empowerment in a technological society. United States of America: Houghton Mifflin Company.

Auditrapportage Politie Hollands Midden November 2002, Kwaliteitsbureau Politie 2000

Bergman, H. (2010) Scriptie: Waardevolle uitgaven.

Beleidsnotitie Inrichting veiligheidsoverleggen 2010, 05-08-2010

Blauwdruk Veiligheidsoverleggen Hollands Midden 2010, 05-08-2010

Delden, J. van (1999). Bestuurscommunicatie in organisaties. Interne communicatie als managementproces. Alphen aan de Rijn: Samson.

Donders, P. C. (2002) De leider als coach. Medewerkers uitdagen en stimuleren. Hoornaar: Gideon.

Es, R. van (2004) Communicatie en ethiek. Organisaties en hun publieke verantwoordelijkheid. Amsterdam: Boom.

Echauzier, L. (2007) Het ligt aan de interne communicatie. Bekeken van <http://www.replytoall.nl/corporate-communicatie/het-ligt-aan-de-interne-communicatie/> op 08-04-2011

Galjaard, C. (2002) Overheidscommunicatie, de binnenkant van het vak. Utrecht: Lemma.

Hameeteman, R. (2009) De kracht van mensen, organiseren in de eenentwintigste eeuw. Zaltbommel: Haystack.

Jager, H. de, Mok, A.L., Sipkema, G. (2004) Grondbeginselen der sociologie. Groningen: Wolters-Noordhoff.

Katz, D. & Kahn, R. (1978) The social psychology of organizations. New York: John Wiley & Sons Inc.

Klein, S.M. (1996) A management communication strategy for change. Gedownload van <http://213.194.86.162/Webtools/basvurular/tribecaweb/doc/SI-A-management-communication-strategy-for-change.doc> op 17-06-2011

Koeleman, H. (2006) Interne communicatie bij verandering. Van middelen naar interventiedenken. Alphen aan den Rijn: Kluwer.

Koeleman, H. (1997) Interne communicatie als managementinstrument. Strategieën, middelen



en achtergronden. Houten / Zaventem: Bohn Stafleu Van Loghum.

Koersnotitie Corporate Communicatie
Nederlandse Politie, Raad van
Hoofdcommissarissen, Oktober 2009

Koning, J., Vonk, E. (2010) Verenigde generaties. Het effectief benutten van generatiedynamiek in organisaties.
Amsterdam: Uitgave in eigen beheer.

Korpsjaarverslag 2010, Dienst
Bestuursondersteuning en Bureau
Communicatie, April 2011

Kunst, P.E.J., Olie, R.L., Romme, A.G.L.,
Soeters, J.L. (1999) Organisatie.
Utrecht/Zutphen: ThiemeMeulenhoff

Managementsamenvatting PAGO
Werkbelevingsonderzoek District Duin- en
Bollenstreek, Dienst Personeel en Fiore
Consulting, Februari 2007

Mastenbroek, W.F.G. (2005). Nationaal onderzoek verandermanagement. Blokkerende en stimulerende factoren. Gedownload van <http://www.managementsite.nl/529/verandermanagement/nationaal-onderzoek-verandermanagement.html> op 17-06-2011

Medewerkers Tevredenheids Onderzoek 2003, TNS NIPO, Mei 2003

Michels, W.J. (2001) Communicatie handboek.
Groningen: Wolters-Noordhoff.

Nathans, H. (2005) Adviseren als tweede beroep. Resultaat bereiken als adviseur.
Deventer: Kluwer.

Neele, A. (2006) Scriptie: Lijncommunicatie in een professionele bureaucratie. Gedownload van <http://dare.uva.nl/document/23804> op 08-04-2011

Piët, S. (1990) Overleg, vergaderen en onderhandelen. Groningen: Wolters-Noordhoff.

Poiesz, T.B.C. (1999) Gedragsmanagement. Waarom mensen zich (niet) gedragen.
Wormer: Inmerc b.v.

Politie in ontwikkeling, Raad van
Hoofdcommissarissen, NPI, Mei 2005

Rebel, H.J. (2003) Communicatiebeleid en communicatiestrategie. Amsterdam: Boom.

Reijnders, E. (2006) Basisboek Interne Communicatie. Aanpak en achtergronden.
Assen: Van Gorcum

Reijnders, E. (2010) Illusie van de cascade. Gedownload van <http://www.managementsite.nl/8938/verandermanagement/illusie-cascade.html> op 17-06-2011

Reijnders, E. (2011) Factsheet 'Hoe stimuleer ik dialoog in het team?' Gedownload van <http://www.vangorcum.nl/www/internecommunicatie/images/uploaded/Sheet%209.3.4%20Reijnders.pdf> op 20-06-2011

Shannon, C. E. & Weaver, W. (1949). A Mathematical Model of Communication.



Urbana: University of Illinois Press.

Gedownload van [http://cm.bell-](http://cm.bell-labs.com/cm/ms/what/shannonday/paper.html)

[labs.com/cm/ms/what/shannonday/paper.html](http://cm.bell-labs.com/cm/ms/what/shannonday/paper.html)

op 12-06-2011

Tamerus, S. (2009) Scriptie: Sta paraat. Weten is het verband kunnen leggen.

Van Informeren naar Communiceren,
Corporate communicatie en marketingvisie,
Bureau Communicatie 2007

Verhoeven, N. (2004) Wat is onderzoek.
Praktijkboek methoden en technieken voor het
hoger beroepsonderwijs. Amsterdam: Boom.

Vos, M. & Schoemaker, H. (1996).
Geïntegreerde communicatie. Concern-,

interne en marketingcommunicatie. Utrecht:
Lemma.

Vos, M., Schoemaker, H. (2004)

Accountability van communicatiebeleid.

Communicatiekwaliteit meten met de balanced
scorecard. Utrecht: Lemma.

Weber, M. Max Weber on Law in Economy
and Society. In F. Elwell (1996), The Sociology
of Max Weber. Gedownload van
[http://www.faculty.rsu.edu/~felwell/Theorists/W](http://www.faculty.rsu.edu/~felwell/Theorists/Weber/Whome.htm)
[eber/Whome.htm](http://www.faculty.rsu.edu/~felwell/Theorists/Weber/Whome.htm) op 10-06-2011

Woerkum, C. Van (1997) Communicatie en
interactieve beleidsvorming. Houten: Bohn
Stafleu Van Loghum.

Zoonen, L. Van (1999). Media, cultuur en
burgerschap. Een inleiding. Amsterdam: Het
Spinhuis

Bijlage 1 Topiclijsten Interviews

Strategisch

Algemeen

- Afdeling
- werkzaamheden

Lijncommunicatie

- Communicatiemiddelen
- Communicatiemomenten
- Top down
- Bottom up
- Afspraken, regels en instructies in communicatie
- Informele communicatie
- Zijn de momenten en middelen toereikend
- Worden de instructies nageleefd
- Voldoende informatie gedeeld
- Verschil in communicatie per organisatorisch niveau (strategisch, tactisch, operationeel) in onderwerpen als openheid, betrokkenheid, duidelijkheid, wederkerigheid.
- Zorg over communicatie/Moeizame communicatie

Factoren van invloed op lijncommunicatie

- Organisatiestructuur
- Organisatiecultuur
- Leiderschap
- Capaciteit en werkdruk

Toekomst

- Verbeteringen in middelen en momenten
- Verbeteringen per organisatorisch niveau
- Punten aan de horizon/ ideaalbeeld
- Concrete tips/adviezen voor mede-, hogere-/lagere leidinggevenden

RVO/DVO/TVO

- Rol/taak van geïnterviewde/afdeling in veiligheidsoverleggen
- Functioneren RVO, DVO en TVO in handboeken en praktijk
- Formele doelen RVO, DVO en TVO versus dagelijkse gang van zaken
- Persoonlijke verwachtingen
- Worden doelen en verwachtingen behaald
- Verbindingen van RVO naar lagere DVO en TVO
- Opmerkingen van lagere niveaus herkend (show, wederkerigheid, besluitvorming en sturing)
- Is lijn van de veiligheidsoverleggen goede lijncommunicatie
- Gewenste/ mogelijke ontwikkeling per overlegniveau
- Ideaalbeeld lijncommunicatie en veiligheidsoverleggen

Tactisch

Plaatsvervangend Districtschef

Algemeen

- Afdeling
- Werkzaamheden

- Doel van de verschillende onderzoeken die er lopen
- Verwachtingen van /welke actie op uitkomsten

Lijncommunicatie

- Communicatiemiddelen
- Communicatiemomenten
- Top down (schakelpositie)
- Bottom up (wordt geluid over terugkoppeling herkend)
- Afspraken, regels en instructies in communicatie
- Informele communicatie (informeel contact met teamchefs)
- Zijn de momenten en middelen toereikend
- Worden de instructies nageleefd
- Voldoende informatie gedeeld
- Verschil in communicatie per organisatorisch niveau (strategisch, tactisch, operationeel) in onderwerpen als openheid, betrokkenheid, duidelijkheid, wederkerigheid.
- Zorg over communicatie/Moeizame communicatie

Factoren van invloed op lijncommunicatie

- Organisatiestructuur
- Organisatiecultuur
- Leiderschap
- Capaciteit en werkdruk

Toekomst

- Verbeteringen in middelen en momenten
- Verbeteringen per organisatorisch niveau

- Punten aan de horizon/ ideaalbeeld
- Concrete tips/adviezen voor mede-, hogere-/lagere leidinggevenden

RVO/DVO/TVO

- Rol/taak van geïnterviewde/afdeling in veiligheidsoverleggen
- Functioneren RVO, DVO en TVO in handboeken en praktijk
- Formele doelen RVO, DVO en TVO versus dagelijkse gang van zaken
- Persoonlijke verwachtingen
- Worden doelen en verwachtingen behaald
- Wat wordt gemist
- Verbindingen van RVO naar lagere DVO en TVO
- Functioneren schakelfunctie DVO
- Proces top down of bottom up
- Incidentgericht of thematisch
- Opmerkingen van lagere niveau herkend (show, wederkerigheid, besluitvorming en sturing)
- Is lijn van de veiligheidsoverleggen goede lijncommunicatie
- Gewenste/ mogelijke ontwikkeling per overlegniveau
- Ideaalbeeld lijncommunicatie en veiligheidsoverleggen

Teamchefs en uitvoerend teamchefs

Algemeen

- Afdeling
- Werkzaamheden

Lijncommunicatie

- Communicatiemiddelen
- Communicatiemomenten

- Top down
- Bottom up
- Afspraken, regels en instructies in communicatie
- Informele communicatie (informeel contact met procescoördinatoren en medewerkers)
- Zijn de momenten en middelen toereikend
- Staan medewerkers open voor communicatie (top down en bottom up)
- Worden de instructies nageleefd
- Voldoende informatie gedeeld
- Verschil in communicatie per organisatorisch niveau (strategisch, tactisch, operationeel) in onderwerpen als openheid, betrokkenheid, duidelijkheid, wederkerigheid.
- Zorg over communicatie/Moeizame communicatie

Factoren van invloed op lijncommunicatie

- Organisatiestructuur
- Organisatiecultuur
- Leiderschap
- Capaciteit en werkdruk

Toekomst

- Verbeteringen in middelen en momenten
- Verbeteringen per organisatorisch niveau
- Punten aan de horizon/ ideaalbeeld
- Concrete tips/adviezen voor mede-, hogere-/lagere leidinggevend

RVO/DVO/TVO

- Rol/taak van geïnterviewde/afdeling in veiligheidsoverleggen

- Functioneren DVO en TVO in handboeken en praktijk
- Formele doelen DVO en TVO versus dagelijkse gang van zaken
- Functie, nut en verwachtingen van het RVO
- Persoonlijke verwachtingen
- Worden doelen en verwachtingen behaald
- Wat wordt gemist
- Verbindingen van RVO naar lagere DVO en TVO
- Functioneren schakelfunctie DVO
- Proces top down of bottom up
- Incidentgericht of thematisch
- Opmerkingen van tactisch en operationeel niveau herkend (show, wederkerigheid, besluitvorming en sturing)
- Is lijn van de veiligheidsoverleggen goede lijncommunicatie
- Gewenste/ mogelijke ontwikkeling per overlegniveau
- Ideaalbeeld lijncommunicatie en veiligheidsoverleggen

Operationeel

Coördinatoren

Algemeen

- Afdeling
- Werkzaamheden

Lijncommunicatie

- Communicatiemiddelen
- Communicatiemomenten
- Top down
- Bottom up

- Afspraken, regels en instructies in communicatie
- Informele communicatie (informeel contact met teamchef en medewerkers)
- Zijn de momenten en middelen toereikend
- Staan medewerkers en leidinggevend open voor communicatie (top down en bottom up)
- Worden de instructies nageleefd
- Voldoende informatie gedeeld
- Verschil in communicatie per organisatorisch niveau (strategisch, tactisch, operationeel) in onderwerpen als openheid, betrokkenheid, duidelijkheid, wederkerigheid.
- Zorg over communicatie/Moeizame communicatie

Factoren van invloed op lijncommunicatie

- Organisatiestructuur
- Organisatiecultuur
- Leiderschap
- Capaciteit en werkdruk

Toekomst

- Verbeteringen in middelen en momenten
- Verbeteringen per organisatorisch niveau
- Punten aan de horizon/ ideaalbeeld
- Concrete tips/adviezen voor medewerkers en mede- en hogere-leidinggevenden

DVO/TVO (RVO)

- Rol/taak van geïnterviewde/afdeling in veiligheidsoverleggen

- Functioneren TVO in handboeken en praktijk
- Formele doelen TVO versus dagelijkse gang van zaken
- Functie, nut en verwachtingen van het DVO
- Bekendheid doelen en werkwijze van RVO
- Persoonlijke verwachtingen
- Worden doelen en verwachtingen behaald
- Wat wordt gemist
- Verbindingen van DVO naar TVO
- Functioneren schakelfunctie DVO
- Proces top down of bottom up
- Incidentgericht of thematisch
- Opmerkingen van tactisch en operationeel niveau herkend (show, wederkerigheid, besluitvorming en sturing)
- Is lijn van de veiligheidsoverleggen goede lijncommunicatie
- Gewenste/ mogelijke ontwikkeling per overlegniveau
- Ideaalbeeld lijncommunicatie en veiligheidsoverleggen

Medewerkers

Algemeen

- Afdeling
- Werkzaamheden

Lijncommunicatie

- Communicatiemiddelen
- Communicatiemomenten
- Top down
- Bottom up
- Afspraken, regels en instructies in communicatie

- Informele communicatie (informeel contact met leidinggevenden)
- Zijn de momenten en middelen toereikend
- Staan leidinggevenden open voor communicatie
- Voldoende informatie gedeeld
- Openheid, betrokkenheid, duidelijkheid, wederkerigheid.
- Zorg over communicatie/Moeizame communicatie

Factoren van invloed op lijncommunicatie

- Organisatiestructuur
- Organisatiecultuur
- Leiderschap
- Capaciteit en werkdruk

Toekomst

- Verbeteringen in middelen en momenten
- Punten aan de horizon/ ideaalbeeld
- Concrete tips/adviezen voor leidinggevenden

RVO/DVO/TVO

- Rol/taak van geïnterviewde/afdeling in veiligheidsoverleggen
- Functioneren TVO in handboeken en praktijk
- Formele doelen TVO versus dagelijkse gang van zaken
- Functie, nut en verwachtingen van het RVO en DVO
- Persoonlijke verwachtingen
- Worden doelen en verwachtingen behaald
- Wat wordt gemist
- Verbindingen van DVO naar lagere TVO
- Proces top down of bottom up
- Incidentgericht of thematisch
- Is lijn van de veiligheidsoverleggen goede lijncommunicatie
- Gewenste/ mogelijke ontwikkeling per overlegniveau
- Ideaalbeeld lijncommunicatie en veiligheidsoverleggen

Bijlage 2 Voorbeeld Factsheet (Reijnders 2010)

Situatie: *stimulering van dialoog in het team.*

Vraag van de manager: “Ik ben als manager in het teamoverleg nagenoeg alleen aan het woord en ik krijg niets terug van mijn team. Ik wil de dialoog op gang brengen, meer interactie ”

Gewenst resultaat: Actieve deelnemers, meer betrokkenheid. De deelnemers voelen zich veilig om een mening te geven, voelen zich gehoord en jij krijgt als manager meer van hen terug wat er leeft en wat er speelt.

Ik kan je vanuit de afdeling Communicatie helpen:

- Door een intake (aanleiding en bewustwording van het belang, spelregels) Je merkt daarin als manager duidelijk welke rol ik als communicatie-adviseur speel. Ik kan eventueel ook met de medewerkers spreken
Ik analyseer als observant tijdens het teamoverleg
- Direct aansluitend bespreek ik mijn observaties na met jou. Daarin doe ik ook voorstellen en reik ik tools aan (voorbereiding, werkvormen, rollen, structuur, tips en trucks, tools om opvolging te geven aan de output, timing).
- Na een periode van ‘rust’ herhaal ik deze analyse (= 1-meting) Optioneel: de tweede keer kan ik het teamoverleg ook nabespreken met je gehele team of doe dat samen met jou.

Wat betekent dat voor jou als manager?

- Het betekent een verandering van jouw rolinvulling Je moet open staan voor feedback van mij op de wijze waarop jij het teamoverleg leidt.
- Desgewenst worden je teamleden aangesproken op hun bijdrage en inzet
- Iedereen spreekt zijn verwachtingen uit
- Er is bereidheid nieuwe/andere werkvormen uit te proberen

Wanneer merk je resultaat: De eerste resultaten moet je na ongeveer een maand al merken. Houd rekening met een doorlooptijd van een aantal maanden afhankelijk van de frequentie van je teamoverleg. Er is dan meer

dialoog tussen jou en het team en binnen het team. Er is meer waardering voor jou als manager en het versterkt jouw positie in het team. Er wordt nu meer samen betekenis gegeven aan de wereld om en in het team.

Opmerking

- Op termijn moet het resultaat ook zichtbaar worden in een eventueel medewerkerstevredenheidsonderzoek
- Tell other managers: promoot deze nieuwe rol voor Communicatie onder je collega's
- Overleggen wordt weer leuk!
- Deze vorm heeft ‘onderhoud’ nodig, dus na enige tijd is het zeer wenselijk dat we opnieuw evalueren hoe het gaat.