

EIGENAARSCHAP & STORYTELLING BIJ DE POLITIE



Kirstin Lentz

Eigenaarschap & storytelling bij de politie

*Een interpretatief en ontwerpgericht actieonderzoek
naar eigenaarschap bij een basisteam
van de Nationale Politie Nederland.*

Naam student	Kirstin Lentz
Onderwijsinstelling	Haagse Hogeschool, Academie voor Masters & Professional Courses
Opleiding	Master Organisatiecoaching
Studiejaar	2015-2017
Plaats en datum	Den Haag, juli 2017
Begeleider	dr. François Breuer
Tweede beoordelaar	dr. Paul Breman
Aantal woorden / pagina's	19.186 / 64 pagina's
Aantal bijlagen	XI

“The secret of change is to focus all of your energy,
not on fighting the old, but on building the new.”

-Socrates-

Voorwoord

Voor u ligt de thesis 'Eigenaarschap & storytelling bij de politie'. Het onderzoek voor deze thesis naar eigenaarschap bij de politie is uitgevoerd binnen een basisteam. De thesis is geschreven in het kader van mijn afstuderen aan de opleiding Master Organisatiecoaching aan de Haagse Hogeschool. Het onderzoek liep gedurende december 2016 tot en met juli 2017.

Deze thesis bevat een antwoord op de vraag in hoeverre een organisatiecoach middels storytelling en observaties het collectief bewustzijn over eigenaarschap kan stimuleren bij de medewerkers en teamchefs van een politie basisteam.

Tijdens mijn afstuderen heb ik vanuit de opleiding professionele, waardevolle begeleiding ervaren van dr. Paul Breman en dr. Francois Breuer. Ik vond het een eer om met deze wijze, integere heren te mogen werken. Bij de een lag de nadruk op de wetenschappelijke kant, bij de ander op het begeleidingstraject en storytelling. Op beide vlakken heb ik dan ook veel van de heren mogen leren. Hartelijk dank daarvoor!

Tevens wil ik alle opdrachtgevers bedanken. Wouter Landman van Twynstra Gudde als externe opdrachtgever en de teamchefs als interne opdrachtgevers van de politie. Hun motivatie, ondersteuning en positiviteit hebben mij veel energie en plezier gegeven om aan hun verwachtingen te willen voldoen. Ook inspireerden zij mij op persoonlijk vlak door hun omgang met mij en mensen in het algemeen.

De specifieke bijdragen van alle verhalenvertellers, kritische lezers, vele geïnteresseerden en de ruimte en het vertrouwen van mijn werkgever ben ik ook erg dankbaar. Want dit alles gaf mij de mogelijkheid om deze opleiding tot een goed einde te brengen, met deze thesis als eindresultaat.

Tot slot wil ik Sander Stalman, mijn lieve echtgenoot, in het bijzonder bedanken voor zijn onvoorwaardelijke steun op alle mogelijke vlakken.

Ik wens u veel leesplezier.

Kirstin Lentz

Den Haag, juli 2017



Samenvatting

Aanleiding

De onderzoeker voert dit actieonderzoek uit als afstudeeronderzoek voor de Master Organisatiecoaching en levert een masterthesis op. De externe opdrachtgever is Wouter Landman van het adviesbureau Twynstra Gudde. De interne opdrachtgevers zijn de twee teamchefs van het politie-basisteam waar de casestudy plaatsvindt. De opdrachtgevers hebben behoefte aan het ontwikkelen van eigenaarschap. Beide zien 'eigenaarschap' als een belangrijke factor voor de veranderingopgave bij de politie. In 2013 vond bij de politie een grote reorganisatie en verandering plaats op gebied van structuur (van decentralisatie naar centralisatie), personeel (een afname van tweeduizend fte's in 2018) en stijl van werken en leidinggeven (innovatie, kwaliteitsverbetering, vakmanschap en professionele ruimte). De veranderingopgave richt zich op het stimuleren van eigenaarschap om de professionele ruimte van de collega te vergroten. Dit is naast de centrale reorganisatie de verandervraag voor het basisteam. Vanuit deze context wordt onder eigenaarschap verstaan: intrinsiek gedreven betrokkenheid bij een werk gerelateerd onderwerp en professionele ruimte om invloed te kunnen uitoefenen op dat onderwerp. Ook richt dit onderzoek zich op de rol van de organisatiecoach die het proces begeleidt.

Centrale onderzoeksvraag

Dit onderzoek dient als pilot om samen (organisatiecoach, opdrachtgevers en medewerkers) het onderwerp eigenaarschap en de rol van leidinggevendenden hierbij van dichtbij te leren kennen. Het onderzoek draagt bij aan het collectief betekenis geven aan eigenaarschap. Storytelling is de interactieve interventiemethode die hierbij gekozen is. Hiervoor is de volgende onderzoeksvraag opgesteld: In hoeverre kan een organisatiecoach middels storytelling en observaties het collectieve bewustzijn over eigenaarschap stimuleren bij de medewerkers en teamchefs van het politie-basisteam?

Methoden

Om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag is interpretatief en ontwerpgericht actieonderzoek verricht bij het basisteam. De organisatiecoach heeft ten eerste een narratieve ruimte gecreëerd door middel van tien interviews (één-op-één) waar een verhaal uit voortkwam. Daarnaast zijn er reflectiesessies georganiseerd waarbij mensen op verhalende wijze met elkaar in gesprek gingen. Ten derde is de organisatiecoach met de teamchefs op zoek gegaan naar patroonanalyses rondom (de)motiverend leiderschap. Tot slot worden de verhalen verspreid. Hierdoor kan er middels het delen van verhalen, collectieve betekenisgeving plaatsvinden. De interviews zijn gehouden met politiemensen in verschillende rangen (van straatagent tot teamchef) en met verschillende expertises, die werkzaam zijn bij het basisteam. Het concrete resultaat van deze interventie is een boek met tien verhalen over de rol van eigenaarschap in het werk.

Resultaten

De literatuur over eigenaarschap en de resultaten uit de interviews komen met elkaar overeen. Eigenaarschap heeft in de kern te maken met bezit, identiteit, investeren en emotie. De gewenste rol/invloed van de leiding op eigenaarschap kwamen unaniem neer op het geven van vrijheid en vertrouwen. Het mooiste van de geproduceerde verhalen vindt men dat ze kort en overzichtelijk zijn. De verhalenvertellers lezen precies terug wat ze verteld hebben. Uit deze feedback kan geconcludeerd worden dat het de onderzoeker is gelukt haar eigen invloed of interpretatie minimaal te houden. De reacties op de aanpak van het onderzoek zijn positief. Het wordt als prettig ervaren dat de interventie uitgaat van een positieve benadering, dat wekt vertrouwen en openheid. Kennisdeling, ontwikkeling, focus op de praktijk en de bewustwording van (eenieders) eigenaarschap worden als toegevoegde waarde van de interventie benoemd. Dit sluit aan bij het doel van de interventie.

Conclusie

Uit de resultaten is gebleken dat het middels storytelling mogelijk is om verhalen te verzamelen en daarmee op narratieve wijze betekenis te geven aan eigenaarschap. Uit de literatuurstudie over eigenaarschap is gebleken dat als we een onderwerp van dichterbij leren kennen, het eigenaarschap wordt gestimuleerd. De verhalen geven een orde en focus aan hoe de medewerkers met eigenaarschap omgaan. Ze creëren hun verhaal op basis van de reflectieve vragen en vormen zo hun identiteit en een begrijpelijk verhaal voor de (politie)wereld om hen heen. Middels storytelling is dus getracht eigen houding, gedrag, normen en waarden te onderzoeken. Door deze verhalen vervolgens te delen met de collega's ontstaat een brug naar collectief bewustzijn.

Aanbevelingen

Inhoudelijke aanbevelingen om eigenaarschap te stimuleren zijn mensen tijd en aandacht laten investeren, het onderwerp van dichterbij leren kennen en ze (het gevoel van) controle te geven over het onderwerp. Dat kan enerzijds bij onderwerpen waar mensen zich al toe aangetrokken voelen en het dus als 'hun' onderwerp beschouwen. Anderzijds kan het zo zijn dat mensen aan nieuwe onderwerpen worden geïntroduceerd. Procesmatige aanbevelingen om de vruchten te plukken van de resultaten van de interventie storytelling zijn het houden van een interactieve boekpresentatie, nieuwe ambassadeurs organiseren voor het thema eigenaarschap en verdere laagdrempelige vervolgcacties uitvoeren.

Evaluatie & Reflectie

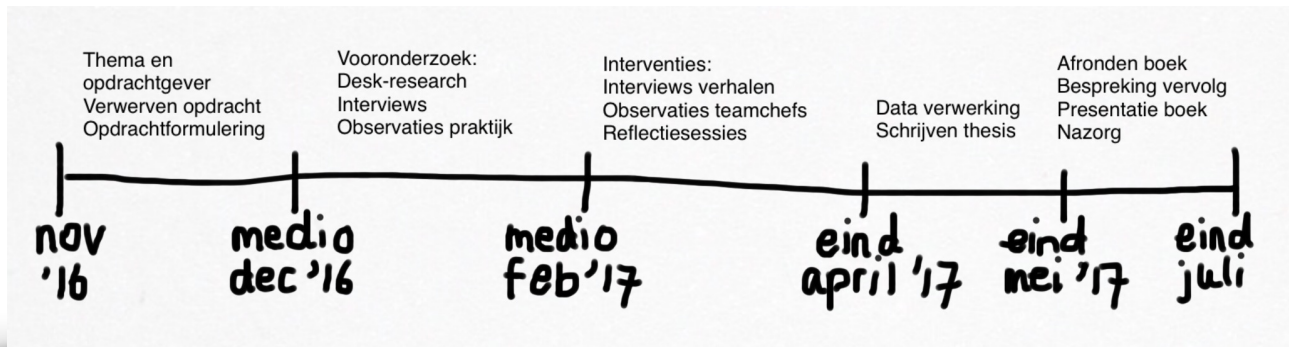
De onderzoeker heeft gereflecteerd op de acht competenties die volgens de opleiding Master Organisatiecoaching passend zijn voor organisatiecoaches. Daarbij werd hoog gescoord op samenwerking, ethisch handelen en professioneel methodisch werken. De belangrijkste leerpunten lagen op het vlak van het kiezen van een passende interventie, het communiceren vanuit de bedoeling en hoe om te gaan met de nadelen van resultaatgericht werken zodat het niet ten koste gaat van relatiegericht werken.

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Samenvatting	6
Inhoudsopgave.....	8
Leeswijzer	9
1 Inleiding.....	10
1.1 Aanleiding.....	10
1.2 Doelstelling	10
1.3 Onderzoeksvraag en deelvragen	11
1.4 Organisatiecontext.....	11
1.4.1 Nationale Politie.....	11
1.4.2 Maatschappelijk debat.....	12
1.4.3 Basisteam	12
1.5 Verantwoording interventiestrategie	13
1.6 Context onderzoek en relevantie vakgebied	15
2 Methodologische verantwoording	17
2.1 Onderzoeksfilosofie en -paradigma.....	17
2.2 Onderzoeksstrategie	17
2.3 Onderzoeksinstrumentarium	18
2.4 Verantwoording data-analyse.....	19
2.5 Betrouwbaarheid, validiteit & objectiviteit.....	19
2.6 Ethiek	20
2.7 Beperkingen	21
3 Theoretisch kader	22
3.1 Eigenaarschap.....	22
3.2 Storytelling.....	24
3.3 Collectief leren	25
4 Uitvoering begeleidingstraject	27
4.1 Algemeen.....	27
4.2 Storytelling: verslag praktijk, inclusief betekenisvolle momenten en keuzes.....	27
4.3 Observeren: verslag praktijk, inclusief betekenisvolle momenten en keuzes	29
5 Resultaten	32
5.1 Resultaten uit interviews	32
5.2 Resultaten uit observaties	33
5.3 Resultaten uit reflectiesessies.....	34
6 Conclusies en aanbevelingen.....	36
6.1 Onderzoeksconclusies	36
6.2 Aanbevelingen voor de praktijk	38
7 Evaluatie, reflectie en discussie	40
7.1 Evaluatie en reflectie literatuurstudie en methodologie	40
7.2 Discussie over positie organisatiecoach versus onderzoeker	40
7.3 Reflectie op organisatiecoach competenties	41
Literatuurlijst	44
Bijlagen.....	48

Leeswijzer

Deze masterthesis bestaat uit zeven hoofdstukken. De thesis is thematisch opgezet in plaats van chronologisch. Voor de chronologische verheldering van het onderzoek is onderstaande overzicht gemaakt.



Het eerste hoofdstuk geeft een weergave van de uitgangspunten van het onderzoek. In hoofdstuk twee is te lezen over de verantwoording van de onderzoeksmethodologie en het ontwerp van het onderzoek. Met aandacht voor het onderzoeksinstrumentarium en de werkwijze van de data-analyse. Het derde hoofdstuk bestaat uit de theoretische onderbouwing van het onderzoek op gebied van eigenaarschap, storytelling en collectief leren. Vervolgens wordt in hoofdstuk vier een toelichting gegeven op de uitvoering van het begeleidingstraject en het veldonderzoek. Dit leidt tot een aantal resultaten die in hoofdstuk vijf aan bod komen. In hoofdstuk zes wordt antwoord gegeven op de centrale vraag en deelvragen. Ook worden aanbevelingen gedaan voor de praktijk. Tot slot wordt in hoofdstuk zeven geëvalueerd en gereflecteerd op de literatuurstudie, de methodologie, de rol van de onderzoeker, de organisatiecoach, betekenisvolle momenten en de uitkomsten van het onderzoek.

1 Inleiding

Hoofdstuk 1 beschrijft de belangrijkste elementen van de onderzoeksvraag en de deelvragen. Hier staat wat de aanleiding, de organisatiecontext en de context en de doelstelling van het onderzoek is. Tot slot wordt het begeleidingstraject verantwoord.

Waarom gaat deze thesis over eigenaarschap? Gesprekken over eigenaarschap zijn al snel bijzonder – ogen die gaan glinsteren en wezenlijke onderwerpen die uitgesproken worden. Denk daarbij aan bevlogenheid, passie, enthousiasme, (de)motivatie en de kern van het werkplezier. In artikelen en boeken over organisatieontwikkeling wordt steeds vaker over eigenaarschap gesproken. Het lijkt een trendy onderwerp in tijden van constante organisatieveranderingen. Maar wat verstaan we eronder? Hoe ontstaat het? Hoe ziet het eruit (letterlijk én figuurlijk)? En welk effect heeft het wel of niet tonen van eigenaarschap in organisaties? Dit zijn vragen die mij bezighouden en waar ik middels dit afstudeeronderzoek antwoorden op heb geprobeerd te krijgen. Daarnaast probeer ik in deze thesis ook expliciet te krijgen welke rol een organisatiecoach kan spelen bij het creëren van collectief bewustzijn van eigenaarschap, met behulp van storytelling en observaties.

1.1 Aanleiding

Via Wouter Landman van adviesbureau Twynstra Gudde, de externe opdrachtgever van het afstudeeronderzoek, kwam ik terecht bij het betreffende basisteam van de Nationale Politie (NP). Landman is consultant en sinds 2005 actief als onderzoeker en adviseur bij de politie. In een brainstorm over mogelijkheden voor het afstudeeronderzoek kwamen we op basis van onze inzichten en professionele fascinaties uit bij het thema eigenaarschap. Hij is geïnteresseerd in kennis rondom het ontwikkelen van eigenaarschap en expliciet de rol van leiderschap daarbij. Landman (2016) schrijft: "Op het punt van eigenaarschap manifesteren zich verschillen tussen politieteams, terwijl ze allemaal onderdeel zijn van het vormingsproces van de Nationale Politie (NP)." Hij gelooft dat leidinggevend en invloed hebben en hij is benieuwd welk houding en gedrag (de)motiverend is voor het ontwikkelen van eigenaarschap in teams. In een gesprek gaf Landman aan dat er teams in regressie zijn, wat volgens hem gepaard gaat met afnemend eigenaarschap, maar ook teams die 'in een flow' lijken te zijn. Hij dacht daarbij aan een specifiek basisteam. Ik heb voorgesteld om het onderzoeksproces collectief te maken door het inzetten van de narratieve interventievorm: storytelling. De reden is tweeledig: de wens om mij verder te verdiepen in deze vorm van interveniëren en de indruk dat de condities bij dit basisteam voldoende aansloten om een pilot te starten voor een narratieve ontdekkingsstocht naar een collectieve betekenis en zingeving van eigenaarschap. Ook geloof ik dat, als mensen zelf optimaal betrokken worden bij het ontwikkelingsproces, de toegevoegde waarde van de interventie als bijdrage aan een duurzame verandering groter is. Tijdens het vooronderzoek werd door de teamchefs en medewerkers positief en enthousiast gereageerd om als focusgroep mee te werken aan dit participerende praktijkgerichte onderzoek over eigenaarschap. Hun motivatie daarvoor was dat dit goed past in de pilot contextgedreven werken. Uit eerder onderzoek bleek dat het ontwikkelen van eigenaarschap daar een essentieel onderdeel van uitmaakt.

1.2 Doelstelling

Dit onderzoek dient als pilot om samen het onderwerp eigenaarschap en de rol van leidinggevend en hierbij van dichtbij te leren kennen. Het onderzoek draagt bij aan het collectief betekenis geven aan eigenaarschap en uiteindelijk aan het creëren van een gezamenlijke nieuwe visie. Storytelling is de interactieve methodiek die hierbij gekozen is. Deze methodiek is laagdrempelig vormgegeven, zodat het aantrekkelijk is om aan mee te werken. Zo investeren betrokkenen zelf in het onderwerp eigenaarschap en leren het van dichtbij kennen.

1.3 Onderzoeksvraag en deelvragen

De onderzoeksvraag luidt: **“In hoeverre kan een organisatiecoach middels storytelling en observaties het collectieve bewustzijn over eigenaarschap stimuleren bij de medewerkers en teamchefs van het politie-basisteam?”**

De deelvragen, waarvan de beantwoording bijdraagt aan het beantwoorden van de onderzoeksvraag, zijn:

1. Hoe dragen verhalen over eigenaarschap bij aan het collectieve bewustzijn over eigenaarschap?
2. Wat is de visie op eigenaarschap op basis van elementen uit de verzamelde verhalen?
3. Hoe kunnen inzichten rondom gedrag van leidinggevendenden een rol spelen bij het (de)motiveren van eigenaarschap bij het basisteam?
4. Hoe kunnen de verhalen in de praktijk een vervolg krijgen zodat zij een bijdrage leveren aan het ontwikkelen van eigenaarschap?

1.4 Organisatiecontext

Om als externe organisatiecoach een aanpak te kiezen die aansluit bij de focusgroep is het belangrijk om een goed beeld te hebben van de organisatiecontext. Daarom volgt in deze paragraaf een nadere analyse van de organisatie. Aan de orde hierbij komen cultuur, structuur, doelstellingen en leiderschap van zowel de Nationale Politie (NP) als het basisteam.

1.4.1 Nationale Politie

In 2013 vond bij de politie een grote reorganisatie plaats en een verandering op het gebied van structuur (van decentralisatie naar centralisatie van het beheer en standaardisatie), personeel (een afname van tweeduizend fte's in 2018) en stijl van werken en leidinggeven (contextgedreven werken en taakvoering op lokaal niveau). “Met deze reorganisatie krijgt ons land een politie die alert reageert, snel communiceert en goed presteert. Alleen met één politiekorps kunnen wij voldoen aan de eisen van deze tijd en inspelen op toekomstige ontwikkelingen”, aldus voormalig korpschef Bouman (Politie, 2013). De ongeveer 65.000 politieambtenaren zijn verdeeld over tien regionale eenheden, de Landelijke Eenheid en het Politiecentrum (onder leiding van één korpschef). Binnen de tien eenheden zijn op lokaal niveau districten actief, die bestaan uit robuuste basisteams, de districtsrecherche en een flexteam (Politie, 2017). De basisteams zijn het fundament van de politie. In deze basisteams zijn alle basispolitieprocessen verenigd: noodhulp, intake en service, handhaving en opsporing (Politie, 2012). De missie van de nationale politie luidt: “Onveranderd is de politie ‘waakzaam en dienstbaar’ aan de waarden van de rechtsstaat. Deze missie vervult de politie door afhankelijk van de situatie gevraagd en ongevraagd te beschermen, te begrenzen of te bekrachtigen.” De kernwaarden daarbij zijn: moedig, betrouwbaar, verbindend en integer (Politie, 2017). De invoering van de NP zou moeten leiden tot centralisatie van het beheer en standaardisatie van de organisatie. Dat is een systeemgedreven vorm van organiseren. Gevolg is dat voor elk kwartier ‘buiten’ grofweg een uur ‘binnen’ nodig is om de waarneming te registreren (Sezen & Bascole, 2011). Anderzijds is beklemtoond dat het zwaartepunt van de taakuitvoering op lokaal niveau moet liggen, ‘zo dicht mogelijk bij de leef- en werkomgeving van de burger in wijk, dorp en stad’ (Inrichtingsplan Nationale Politie, 2012). In de afgelopen jaren zijn er enkele pilots ontstaan als gevolg van de reorganisatie. De belangrijkste twee voor dit onderzoek zijn ‘contextgedreven werken’ en ‘regelvrije teams’. Contextgedreven werken is een pilot die voortkomt uit de vorming van de NP en die als doel heeft om politieagenten meer in verbinding te krijgen met burgers, zien wat er in een gebied nodig is om het veilig en leefbaar te houden terwijl daarbij politieagenten hun talent en ervaring inzetten om met de bewoners een stimulerende leefomgeving te creëren. De gedachte achter regelvrije teams is het mogen nemen van de ruimte om te doen wat nodig geacht wordt voor de burger, los van de regels en keurslijven die te veraf staan van de dagelijkse praktijk.

De politie kenmerkt zich door een sterke familiecultuur. Volgens de geïnterviewden zijn kenmerken van de familiecultuur bij de politie sterke in- en uitsluitingsmechanismen, geheime genootschappen (old-boys’

network), 'geen vuile was buiten hangen', solidariteit en loyaliteit. Bij de politie is de organisatiecontext heftiger dan bij een doorsnee organisatie omdat ze met geweld te maken krijgen. Daarom is veiligheid een belangrijk aspect. Agenten moeten elkaar kunnen vertrouwen. Zowel in het veld in relatie tot criminelen, als intern met betrekking tot wat er wel en niet wordt gecommuniceerd naar de leiding. Dat kan in deze tijd, waarin transparantie en openheid steeds belangrijker worden, tot conflict leiden. Door de militaire achtergrond heerst er een sterke hiërarchie met gehoorzaamheid en gezag voor rangen en standen, wat zich ook uit in de stijl van leidinggeven. Elkaar aanspreken en gevoelige zaken bespreken is lastig. Er is een duidelijke scheiding tussen de leiding (white-color) en de werkvloer (blue-color). Fundamentele aannames in een familiecultuur zijn dat de omgeving het beste kan worden gemanaged door middel van teamwerk en ontwikkeling van het personeel, dat klanten het best kunnen worden beschouwd als partners, dat de organisatie zich moet bezighouden met de ontwikkeling van een menswaardige werkomgeving. De belangrijkste taak van de leiding is medewerkers medezeggenschap geven en hun gevoelens van participatie, betrokkenheid en loyaliteit bevorderen (Cameron & Quinn, 2006).

1.4.2 Maatschappelijk debat

De complexiteit en moeilijkheid van de veranderopgave in de praktijk blijkt ook wel uit de krantenkoppen uit de periode 2015-2017. In een artikel van Van Dinten & Schouten (2017) is het volgende te lezen over de



Bronnen: Volkskrant, NRC, NOS, Telegraaf, Metronieuws.

reorganisatie: "Op papier is gebiedsgebonden politiezorg de hoeksteen van de Nationale Politie (NP). In de praktijk wordt het: een geografisch gebied waarbinnen politiemensen worden ingezet op grond van door de driehoek bepaalde prioriteiten. De sociale en ontwikkelende manier van 'waakzaam en dienstbaar' is voor veel leidinggevendend chaotisch en past niet bij de bedrijfskundige optiek die ze in managementopleidingen kregen aangereikt. Daar leer je uit te gaan van wat je bedacht hebt, plan je acties en controleer je de uitvoering ervan. Dat past goed bij bestrijding van internationale en nationale criminaliteit, niet bij gebiedsgebonden politiezorg. Onmetelijk enthousiasme, trots en expertise van politiemensen aan de basis gaan zo verloren." Onder de ruim 50.000 woorden die de politieleiding voor het

herformuleren van haar plannen nodig heeft, is éénmaal het woord 'burger' te vinden. Gelukkig zijn er nog veel politiemensen voor wie dat woord nog steeds een heel concrete betekenis heeft omdat zij ondertussen gewoon hun werk blijven doen, iedere dag weer de straat opgaan, onveilige situaties ongedaan maken en overtreders en overlastgevers corrigeren (Meershoek, 2015). Dit onderzoek richt zich vooral daarop. Het is de bedoeling om middels storytelling politiemensen aan het woord te laten over hun visie op wat de kern van hun werk is, hun passie, waar ze energie van krijgen, wat ze lastig vinden en hoe ze daarmee omgaan, wat volgens hen eigenaarschap is, hoe ze dat tonen en welke invloed van leidinggevendend daarbij (de)motiverend is. Korpchef Akerboom (2016) geeft ook aan dat de organisatie de dagelijkse werkelijkheid als uitgangspunt moet nemen en niet de ogenschijnlijk maakbare, papieren versie ervan.

1.4.3 Basisteam

Gelukkig zijn er teams waarbij over het algemeen een positieve sfeer hangt en men actief bezig is met het ontwikkelen van vakmanschap. Dat lijkt het geval bij het gekozen basisteam. Het basisteam is onderdeel van een grotere regio-eenheid en telt ongeveer 160 medewerkers, opgedeeld in zes clusters en onder

leiding van twee teamchefs. Het politiebureau is gevestigd in een dynamische, multiculturele wijk. Er vinden relatief veel incidenten plaats in de wijk. Het basisteam bestaat sinds januari 2015 en is ontstaan door de samenvoeging van drie bureaus in dezelfde omgeving. Door de bezuinigingen wegens de reorganisatie bleven er van drie bureaus twee over. Mensen werd gevraagd zelf te kiezen in welk pand ze wilden werken. Tijdens een informeel gesprek met een medewerker werd aangegeven dat vooral de positief gestemde collega's naar elkaar toe trokken en gezamenlijk kozen voor het basisteam waar dit onderzoek plaatsvindt. Ook in het creëren van de zes cluster hebben de mensen zelf aangegeven in welke wijk ze wilden werken. In elk cluster zijn alle benodigde functies vertegenwoordigd, zoals een wijkagenten, hoofdagenten, thema-agenten, projectleiders en specialisten.

De externe opdrachtgever, die een goed overzicht heeft van een groot deel van de Nationale Politieorganisatie, stelde voor om dit basisteam als doelgroep voor het onderzoek te benaderen omdat hij de indruk had dat hier veel eigenaarschap aanwezig was. Uit de interviews met de teamchefs van dit basisteam werd bevestigd dat zij bewust en onbewust structureel bezig zijn met het ontwikkelen van eigenaarschap. Verder bleek uit het vooronderzoek dat er binnen dit basisteam voldoende praktijkvoorbeelden van eigenaarschap zijn om in beelden en verhalen te vatten. Voor een geslaagd participatief onderzoek is draagvlak van betrokkenen een belangrijke factor en ook dit bleek voldoende aanwezig. De onderzoeker kreeg snel dat gevoel, door uitspraken als "De reorganisatie was enerzijds funest voor eigenaarschap, maar anderzijds een kans", "We kunnen wel klagen, maar dat helpt niet", "We kunnen beter focussen op de leuke dingen, want iets wat je leuk vindt hou je het langste vol", "Iedereen kan het bureau een beetje beter maken. Dus niet alleen klagen, maar zelf iets doen" en "Ik wil mijn cirkel van invloed vergroten". In tegenstelling tot een ander basisteam in de omgeving. De sfeer daar voelde voor de onderzoeker anders. Dit kwam door uitspraken als "De NP heeft een hele grote bak water over ons gestort en het kind met het badwater weggegooid", "Vroeger werden problemen lokaal opgelost, nu gaat het heel bureaucratisch", "De schoen moet iedereen passen... nee, er mag geen zooltje in", "Alles is kapot, men heeft behoefte aan verbinding" en "De mensen zijn pilot-moe".

1.5 Verantwoording interventiestrategie

In deze paragraaf wordt toegelicht hoe vanuit de bevindingen uit de context en de literatuur een interventiestrategie is gekozen.

De NP is systeemgedreven (centralisatie van het beheer en standaardisatie), wat schuurt met de dagelijkse praktijk van politieagenten, zoals Van Dinten & Schouten (2017) schetsen. Vandaar dat de pilot contextgedreven werken is gestart. Het contextgedreven werken heeft volgens Petter (2016) vier kenmerken:

1. In een situatie kunnen staan en denken vanuit toegevoegde waarde voor de omgeving.
2. Samenwerken met burgers, maatschappelijke partners en de interne organisatie.
3. Het regelvrije concept met duidelijke kaders, maar ruimte om de praktijk leidend te houden.
4. Eigenaarschap als sleutel voor het ontwikkelen van het vakmanschap van de professional.

Petter (2016) trekt in haar scriptie de conclusie dat binnen het basisteam het eigenaarschap van de mensen onderling verschilt en duidelijk nog moet worden aangewakkerd bij meerdere medewerkers. Volgens Hart (2017) is het voor iedere organisatie van wezenlijk belang de professionals te helpen groeien naar een steeds betere performance – iets dat begint met een gevoel van eigenaarschap. De hypothese is dus dat eigenaarschap bijdraagt aan de ontwikkeling van het vakmanschap van de professional en daarmee aan de ontwikkeling van de teams en de organisatie. Petter (2016) concludeert ook dat leidinggevenden de taak hebben om het eigenaarschap op gang te krijgen door te enthousiasmeren. De teamchefs zien dit zelf ook als hun taak. De definitie van eigenaarschap vanuit deze context is: intrinsiek gedreven betrokkenheid bij een werkgerelateerd onderwerp en professionele ruimte om invloed te kunnen uitoefenen op dat onderwerp. Een nadere verdieping van het onderwerp eigenaarschap komt in §3.1 aan bod.

De vraag is nu: welke interventie gaat het basisteam helpen om eigenaarschap te ontwikkelen? "The most important factor for succes is to consider the context and purpose of change and to choose your change approach and interventions deliberately" (Boonstra, 2013). Volgens Boonstra is het bij het kiezen van een interventie dus belangrijk dat deze is afgestemd op de (unieke) situatie en dat duidelijk is welk doel men voor ogen heeft met de interventie. De gekozen interventiestrategie is daarom gebaseerd op de volgende uitgangspunten, die voortkomen uit het vooronderzoek:

- Focussen op positieve voorbeelden, waarderend onderzoeken/veranderen.
- Het creëren van een collectieve visie en het definiëren van het onderwerp eigenaarschap.
- Oog voor de rol van zowel medewerkers als leidinggevenden.
- De respondenten zijn nauw betrokken bij het proces.
- De rol van de onderzoeker is faciliterend en coachend.

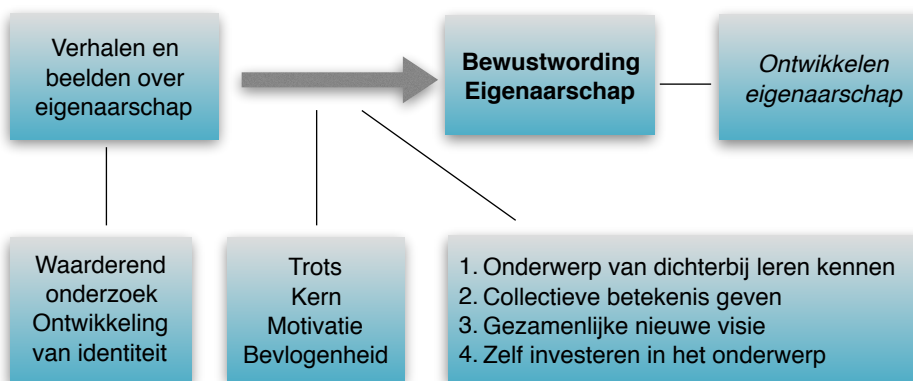
Positieve psychologie gaat over de vraag hoe we het beste uit onszelf en de ander kunnen halen (Bannik, 2016, p. 11). Vanuit deze gedachte is de interventiestrategie opgebouwd, en vanuit de overtuiging: alles wat je aandacht geeft, groeit. Traditioneel is er in organisaties en verandertrajecten vooral aandacht voor wat er mis is met mensen, organisaties en de samenleving. Maar de afgelopen jaren is er veel aandacht voor waarderend onderzoeken, of Appreciative Inquiry (AI) ontstaan. Het is een perspectief, een manier van kijken of zelfs een manier van zijn, een manier van 'in je werk staan' die de aandacht richt op het waarderen van wat er is en op kansen en de energie die dat geeft. Een manier ook van vertrouwen op vermogen en talent. Een belangrijk vertrekpunt bij AI is dat de verandering 'gesprek voor gesprek' ontstaat (Tjepkema, Verheijen & Kabalt, 2015, p. 8).

Een interactieve methodiek bij organisatieverandering, teamontwikkeling en coaching is storytelling. Het uitgangspunt bij storytelling is: betekenis geven middels verhalen. Mensen kunnen met elkaar aan de slag gaan door het maken en vertellen van verhalen, met als belangrijke functie dat zij een ervaring met elkaar creëren die het mogelijk maakt om betekenis te geven aan gedrag (Breuer, 2004).

In gesprekken tijdens het vooronderzoek met sleutelfiguren, deskundigen, respondenten en informanten zijn wensen geïnventariseerd. De uiteindelijke concrete begeleidingsvraag komt voort uit een samensmelting van elementen uit het vooronderzoek van de organisatiecontext, de wensen van de interne en externe opdrachtgevers, gesprekken met respondenten, de randvoorwaarden van de opleiding, het doen van onderzoek en de professionele ambitie van de onderzoeker. De begeleidingsvraag luidt:

Hoe kan eigenaarschap bij het basisteam middels storytelling gestimuleerd worden?

Dit interventiemodel geeft een verdere toelichting:



Figuur 1. Interventiemodel

Uit interviews tijdens het vooronderzoek blijkt dat binnen het team trots en bevlogenheid belangrijke cultuuraspecten zijn. Laagdrempelige, heldere en aantrekkelijke communicatie spreekt medewerkers aan. Bakker (2010) benadrukt dat een positieve benadering, gericht op bevlogenheid van medewerkers in organisaties, leidt tot een hogere motivatie. In het artikel van Breman (2015) over

bevlogenheid is te lezen over het cross-overeffect. Positieve emoties, enthousiasme en bevlogenheid werken aanstekelijk op de collega's. Indien deze sterk genoeg zijn, treedt er een positieve spiraal op. Dit is de bedoeling van de interventie. Het concrete resultaat om bij te dragen aan een positieve spiraal is een boek met tien inspirerende beelden en verhalen rondom eigenaarschap. De verhalen zijn in de ik-vorm om het persoonlijke aspect van de verhalen te benadrukken. De organisatiecoach faciliteert het proces.

Naast de verhalen wordt ook de invloed van leidinggevenden onderzocht. Daarvoor wordt eerst de visie op (de)motiverend leiderschap (espoused theory) geïnventariseerd en daarna het toegepast leiderschap (theory-in-use). Door middel van een interview en het zo objectief mogelijk observeren van gedrag is achterhaald in hoeverre de beleden theorie overeenstemt met de praktijk. Het doel van observeren is om om tot dieper inzicht te komen. Het doel van het observeren van gedragspatronen is om gedrag beter te begrijpen. Wanneer het geobserveerde gedrag wordt gekoppeld aan de intenties, overtuigingen en waarden, hebben we een completer beeld. Dan is het mogelijk om te komen tot dieper inzicht in welke betekenissen er achter gedrag zitten en of die bevorderend of belemmerend zijn voor het motiveren van eigenaarschap. Het geobserveerde gedrag kan ook dienen als instrument om in gesprek te komen. Het is daarnaast een methode om een beeld te krijgen van wat er speelt in (de onderstroom van) een organisatie. Om deze redenen is het observeren en in kaart brengen van gedragspatronen een mooie ondersteuning voor het verkrijgen van inzichten om te komen tot antwoorden op de onderzoeksvraag. De begeleidingsvraag luidt:

Hoe kunnen er middels observatie inzichten worden gegenereerd over concrete houding en gedrag die mogelijk invloed uitoefenen op eigenaarschap?

Het concrete gewenste resultaat zijn data over houding en gedrag van teamchefs op basis van de beleden theorie (espoused-theory) en het geobserveerd gedrag in de praktijk (theory-in-use). In hoofdstuk 4 volgt een toelichting op de wijze waarop de interventies zijn uitgevoerd. In hoofdstuk 5 zijn de resultaten van de interventies te lezen. In hoofdstuk 6 tenslotte volgen de conclusies en aanbevelingen.

1.6 Context onderzoek en relevantie vakgebied

Ter bevordering van de objectiviteit, het kunnen plaatsen van dit onderzoek in de juiste context en om tegemoet te komen aan de verwachtingen van de lezer, worden de positie van de onderzoeker, de context van het onderzoek en de bijdrage aan het vakgebied van organisatiecoaching in deze paragraaf toegelicht.

De onderzoeker werkt als strategisch verander- en procesbegeleider bij organisatieontwikkelingen bij de Provincie Zuid-Holland (PZH). De politieorganisatie was voor de onderzoeker voor de start van dit afstudeeronderzoek niet nieuw, maar wel onbekend. Daarmee wordt bedoeld dat de onderzoeker de politie uiteraard als burger kent, maar niet bekend is met de organisatie. De persoonlijke, gechargeerde opvatting van de onderzoeker vóór dit afstudeeronderzoek was dat de politie (veelal mannen van middelbare leeftijd met een snor) zich voornamelijk bezighoudt met boetes uitschrijven en een log bureaucratisch apparaat is. Het beeld werd (op komische wijze) verrijkt door de deelname van politiewoordvoester Ellie Lust aan het tv-programma 'Wie is de Mol?'. Vooral de (ether)discipline en manier van (feitelijk en emotieloos) communiceren viel op. Het adviesbureau Twynstra Gudde was redelijk bekend bij de onderzoeker. In haar werk bij de Provincie Zuid-Holland (PZH) heeft zij het bureau regelmatig opdrachten verleend voor trainingen risicomangement. De vakgroep Veiligheid, waar Landman onderdeel van is, was daarentegen helemaal nieuw. De onderzoeker vond het een mooie kans om via dit adviesbureau bij de politie aan de slag te kunnen, om zo twee redelijk onbekende organisaties beter te leren kennen.

De Master Organiseatiocoaching (MOC) is een deeltijdmaster voor professionals. Dit betekent dat de student één dag per week les volgt en daarnaast een studiebelasting heeft van gemiddeld 15 tot 20 uur per week. Die uren vult de onderzoeker op de vrijdagmiddag en de weekenden. De rest van de week werkt

zij bij PZH. Tijdens de afstudeerfase was de onderzoeker voornamelijk op de donderdagen aanwezig op het politiebureau. De totale doorlooptijd van dit afstudeeronderzoek van november 2016 tot eind juli 2017, waarbij er tussen december en juni intensief is gewerkt met als hoogtepunt de maand mei. In mei is fulltime aan de thesis gewerkt. In het kader van het vooronderzoek dat plaatsvond tussen eind december en half februari is de onderzoeker 54 uur op locatie geweest. De interventies hebben plaatsgevonden tussen eind februari en eind april en daarbij is de onderzoeker 58 uur op locatie geweest. De afronding van het boek zal in juni 2017 geschieden; eventuele nazorg zal in juli 2017 plaatsvinden. Om het MOC-diploma waard te zijn, wordt er verwacht dat de student zich bewijst als organisatiecoach in praktijk en theorie, als opdrachtnemer, als wetenschappelijk onderzoeker en als schrijver. Dit zijn in de praktijk verschillende, en soms zelfs tegenstrijdige, vaardigheden/rollen. Deze context is van invloed voor keuzes die zijn gemaakt in het onderzoek en hebben invloed op de kwaliteit van de thesis.

Deze thesis bevat theorie- en praktijkvoorbeelden over voornamelijk eigenaarschap en storytelling die relevant kunnen zijn voor het vakgebied van de organisatiecoach. Eigenaarschap lijkt een essentieel onderdeel van organisatiecoaching, omdat eigen verantwoordelijkheid en intrinsieke motivatie sleutelwoorden zijn bij het organiseren van moderne leerprocessen, concludeert Hoogland (2013-2018). Vanuit deze visie is het dus interessant om meer te weten te komen over hoe eigenaarschap werkt. In de flyer van de opleiding wordt eigenaarschap letterlijk genoemd als resultaat van het volgen van de MOC-opleiding. Ook in blogs van vakgenoten komt het thema eigenaarschap regelmatig voor. Volgens Bovendorp (2017) is in gesprekken met leidinggevenden bij uitstek de meest gestelde vraag: hoe creëren we eigenaarschap? Daarnaast zijn er verschillende artikelen te vinden van vakgenoten die zich samen met klanten hebben verdiept in het thema.

Ten Have en Partners hebben op basis van praktijkervaring in combinatie met vakliteratuur bijvoorbeeld 'De Route naar Eigenaarschap' ontwikkeld en Jong van Maes Development schreef het artikel 'Psychologisch Eigenaarschap' met een toelichting op de omstandigheden waaronder iemand zich eigenaar voelt en hoe je het stimuleert aan de hand van het concept van Jon L. Pierce. Naast eigenaarschap krijgt de interventievorm 'Storytelling' vanuit het vakgebied OC steeds meer aandacht. Het is een veelgebruikte interventievorm binnen de psychologie en psychotherapie, maar komt ook voor in de letterkunde, filosofie en marketing. Mensen geven zichzelf en de wereld om hen heen betekenis door het vertellen van verhalen. Onze verhalen zijn een weergave van onszelf en een manier om vorm te geven aan de werkelijkheid en de rol die we daarin spelen. Daarnaast hebben verhalen buiten onszelf ook een belangrijke invloed op ons denken, voelen en handelen. Betekenisgeving en verbondenheid spelen in storytelling een belangrijke rol en deze hangen volgens Hoogland (2013-2018) ook nauw samen met motivatie, persoonlijke ontwikkeling en zelfverantwoordelijk leren. Mensen denken in taal en construeren met taal hun eigen werkelijkheid, hun eigen verhaal. Dit verhaal kan via interventies beïnvloed worden door reflectieve vragen te stellen. Volgens de onderzoeker sluit storytelling mooi aan bij het vakgebied organisatiecoaching – beide kunnen elkaar versterken en aanvullen.

Sander Rijksbaron
Opleidingsmanager

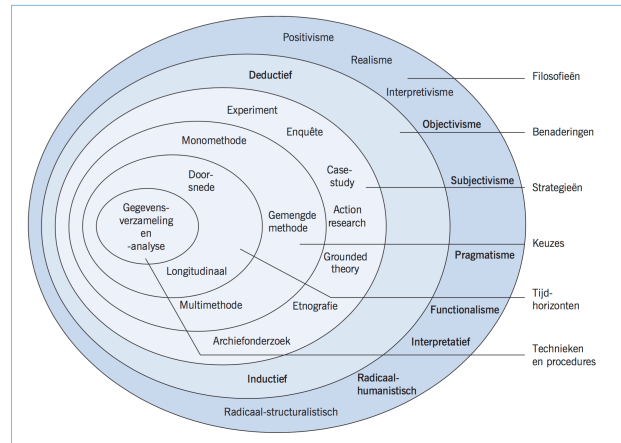
“Hoe zit een organisatie in elkaar? Wat drijft mensen? Dat waren vragen die ik had als teamleider. Oorspronkelijk wilde ik alleen de post-hbo-opleiding Coachen volgen. Maar de stof greep me zo dat ik besloot daarna de Master Organisatie Coaching te doen. Je leert vanuit verschillende perspectieven kijken naar de werkvloer en de tussenlaag. En naar wat mensen drijft. Mensen bedoelen het vaak goed, maar ze behalen niet altijd het resultaat dat ze willen. Daarbij heeft iedereen verschillende belangen en perspectieven. Het is de taak van een organisatiecoach om te verbinden en zaken bloot

direct een stempel erop te drukken. Ook zorg ik voor meer eigenaarschap bij de werknemers, laat de verantwoordelijkheid bij hen en krijg ik mensen gemakkelijker in beweging. Ik denk dan ook dat ik nu

een betere leidinggevende ben.”

2 Methodologische verantwoording

De onderzoeksverantwoording heeft als doel de kwaliteit van het onderzoek te kunnen beoordelen. De manier waarop een onderzoeker naar de wereld kijkt, is van grote invloed op het fundament van het onderzoek. Daarom wordt in dit hoofdstuk toegelicht vanuit welke filosofie en paradigma's het onderzoek is opgezet. Daarna volgt een onderbouwing van belangrijke uitgangspunten en kaders, zoals de onderzoeksstrategie, dataverwerking, betrouwbaarheid, validiteit en tot slot beperkingen van het onderzoek. De visualisering van het onderzoeksproces in de vorm van de 'ui' van Saunders, Lewis & Thornhill (2015) geeft de verschillende lagen aan van onderzoek. Per aspect zijn meerdere keuzes mogelijk.



Figuur 2. Onderzoeksproces-'ui'

2.1 Onderzoeksfilosofie en -paradigma

Volgens Lange, Schuman & Montessori (2014) zullen onderzoekers voor zichzelf helderheid moeten scheppen over het paradigma waarbinnen zij hun onderzoeksontwerp ontwikkelen. Dit heeft namelijk gevolgen voor de onderzoeksstrategie en -methode. Dit onderzoek is opgezet vanuit de *fenomenologische wetenschapsfilosofie*. Het doel is omschrijven, begrijpen en interpreteren versus voorspellen, controleren en generaliseren (positivisme). Het is een stroming die verschijnselen wil leren kennen zoals ze zich aan ons voordoen, in plaats van ze in een theoretisch kader te willen plaatsen.

Dit onderzoek gaat uit van het *interpretatieve onderzoeksparadigma* omdat het aansluit op de aannames uit deze stroming:

- mensen hebben een eigen wil, zijn creatief en kunnen daardoor tot op zekere hoogte autonoom handelen en op grond daarvan betekenis geven aan de wereld;
- situaties zijn voortdurend in beweging en dus niet statisch;
- mensen interpreteren gebeurtenissen, contexten en situaties en handelen vervolgens op grond van deze interpretaties;
- de werkelijkheid is complex en bestaat uit meerdere lagen die niet allemaal te observeren of empirisch waar te nemen zijn; en
- situaties dienen bekeken te worden door de ogen van de deelnemers in plaats van door de bril van de onderzoeker (Cohen et al., 2000).

De werkelijkheid is vanuit deze zienswijze een mentale constructie. Deze constructieprocessen vinden niet plaats in individuele isolatie, maar juist in sociale context. Traditie, geschiedenis, cultuur, instructies en taal spelen hierbij een fundamentele rol. Hier sluit de narratieve interventie van dit onderzoek op aan. Alleen door te luisteren naar de verhalen van medewerkers over het bedrijf kan een manager invulling geven aan de collectieve kracht. Het verhaal is de eerste en belangrijkste stap van zingeving, bezieling en creativiteit (De Liefde, 2005). De onderzoeker kijkt naar de mensen en verhalen vanuit deze filosofie en aannames.

2.2 Onderzoeksstrategie

Interpretatief onderzoek begint bij de ervaringen van de deelnemers en is erop gericht om de complexiteit en de veelzijdigheid van het menselijk handelen in kaart te brengen (Lange et al., 2014, p. 45). Het raakt hiermee aan de zogenaamde *grounded theory*. De onderzoeker ontwerpt zijn theorie als het ware al onderzoekende en in samenspraak met de mensen met wie hij samenwerkt en liefst in de woorden van de mensen waarover het onderzoek gaat (Boeije, 2012). Daarmee ontstaat ook de verbinding met de *inductieve* onderzoeksmethode, in tegenstelling tot de deductieve methode. Dit onderzoek verzamelt

voornamelijk data uit de praktijk om een theorie te ontwikkelen (inductief) in plaats van het toetsen van een hypothese op basis van een bestaande theorie.

De onderzoeksstrategie die bij dit onderzoek past, is *ontwerpgericht wetenschappelijk onderzoek*.

Ontwerponderzoek is een vorm van interventieonderzoek en participatief praktijkonderzoek. Betrokkenen die met het onderwerp te maken hebben, spelen een rol in alle fasen van het onderzoek (Lange et al., 2014). Voor een geslaagd onderzoek is draagvlak van betrokkenen een belangrijke factor. Eigenschappen van ontwerpgericht onderzoek zijn:

- dat het gedreven wordt door een veldprobleem (niet zuiver een kennisprobleem),
- werkt vanuit spelersperspectief (niet waarnemend),
- oplossingsgericht is (dus niet alleen beschrijvend en verklarend) en
- dat onderzoeksresultaten worden verantwoord op basis van pragmatische validiteit (op nut en bruikbaarheid gericht) en zijn dus niet persé verklarend (Aken & Andriessen, 2011).

Een voordeel van ontwerpgericht onderzoek is dat het een direct bruikbaar product oplevert dat aantoonbaar bijdraagt aan de verbetering van de beroepspraktijk. In het geval van dit onderzoek is dat een boek met verhalen, maar ook concrete inzichten over de espoused theory en theory-in-use met betrekking tot leidinggeven en de invloed op eigenaarschap.

Het onderzoek is een *casestudy*. Het bestudeert één case, namelijk die van het basisteam. Het is een smal domein, bestaande uit een klein aantal onderzoekseenheden. Het is een arbeidsintensieve benadering, met meer diepte dan breedte in het onderzoek. Er is sprake van een open waarneming op locatie en kwalitatieve data en onderzoeksmethoden (Verschuren & Doorewaard, 2007). Daarnaast is het een *actieonderzoek*. Ofwel een onderzoek in actie, in plaats van een onderzoek over actie. Er is bovendien sprake van de betrokkenheid van de mensen in de praktijk bij het onderzoek (Saunders et al, 2015, p86). Dat zijn enerzijds de respondenten (verhalenvertellers), anderzijds de teamchefs (observaties).

2.3 Onderzoeksinstrumentarium

Het onderzoek is dus kwalitatief van aard, zoals aangegeven middels bovengenoemde onderzoeksfilosofie, -paradigma en -strategie. Kwalitatief onderzoek richt zich op onderwerpen die te maken hebben met de wijze waarop mensen betekenis geven aan hun omgeving en hoe ze zich op basis daarvan gedragen (Boeije, 2012, p. 27). Onder kwalitatief onderzoek vallen de volgende onderzoeksinstrumenten: observatieonderzoek, semi-gestructureerde interviews en literatuuronderzoek. De bundeling van de onderzoeksmethoden voor dit ontwerpgerichte onderzoek bij de politie laat zich mooi vertalen in de fasering van de CIMO-logica:

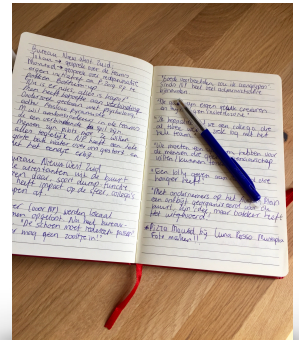
- Context (desk-research, interviews en open observaties)
- Interventie (storytelling, patroonanalyse middels interview en semi-open observaties)
- Mechanisme (literatuuronderzoek, data-analyse)
- Outcome (survey-feedback met focusgroep, bijeenkomst, vragenlijsten).

Context

Tijdens het vooronderzoek is de context in kaart gebracht. Ten eerste door *deskresearch*. Er is een aantal rapporten verschenen in de aanloop naar en rondom de vorming van de NP. Ook is er veel informatie in de media te vinden. Via elektronische media zijn artikelen uit kranten gebruikt, de website van de politie is geraadpleegd evenals het 'Tijdschrift voor de Politie'. Ten tweede zijn er enkele *semi-gestructureerde interviews* gehouden met de interne en externe opdrachtgevers en interne en externe adviseurs (dus sleutelfiguren en deskundigen). Ten derde hebben ook *informele gesprekken* met politiemensen en observaties tijdens diensten van wijkagenten en de noodhulp (dus respondenten en informanten) bijgedragen aan het in kaart brengen van de context. De formele interviews zijn met toestemming opgenomen op *audio* en er zijn *veldnotities* gemaakt. Tijdens de informele gesprekken zijn alleen veldnotities gemaakt.

Interventie

Het onderzoeksinstrumentarium dat is ingezet tijdens de interventies bestond uit tien *semigestructureerde interviews* met *open en verdiepende vragen*. De interviews zijn door de onderzoeker uitgewerkt als verhalen, maar zijn volledig in de woorden van de geïnterviewden (en *geverifieerd*). Deze verhalen worden in een boek gedeeld in de organisatie ter informatie en inspiratie. Daarnaast hebben er *semi-open observaties* bij de twee teamchefs van het basisteam plaatsgevonden om hun gedragspatronen in kaart te brengen. Die gingen gepaard met een semigestructureerd interview vooraf om te inventariseren wat de beleden theorie van de respondent was omtrent zijn/haar stijl van leidinggeven in combinatie met het (de)motiveren van eigenaarschap. Voorts was er een *open interview* als nabespreking met veel *analytische reflectievragen*. De bedoeling was om een verdere verdieping van het gemaakte punt aan te moedigen zonder eigen standpunt of een oordeel te geven (Saunders et al, 2015, p. 221). Tijdens alle interviews zijn *veldnotities* gemaakt. Ook zijn de interviews met toestemming opgenomen op *audio*. Achteraf zijn alle interviews *getranscribeerd*.



Mechanisme

De geanalyseerde interviews en observaties zijn in combinatie met de literatuuranalyse (boeken, artikelen) gebruikt als bron om antwoorden te krijgen op de onderzoeksvraag en om een mechanisme te ontvouwen.

Outcome

Middels twee bijeenkomsten met de focusgroep is zowel schriftelijk als mondeling een reactie gevraagd over verleden, heden en toekomst van de interventie. Middels deze bijeenkomst is getracht om samen de uitkomsten van de interventie in kaart te brengen en verder vorm te geven.

2.4 Verantwoording data-analyse

Deze paragraaf biedt een methodologische toelichting op de manier waarop de onderzoeker de tijdens vooronderzoek en interventies verzamelde data heeft geanalyseerd om uiteindelijk te komen tot conclusies en aanbevelingen. Tijdens de analyse is de niet-gestandaardiseerde en complexe data die er verzameld is, gecondenseerd (samengevat), ingedeeld (gecategoriseerd), en opnieuw gestructureerd in de vorm van een verhaal ter ondersteuning van een betekenisvolle analyse (Saunders et al, 2015, p. 305). De data van de interviews is volgens deze stappen geanalyseerd. De uiteindelijke relevante data is opgenomen als bijlage I.

De data van de *observaties* is geanalyseerd op basis van de labels die de respondent zelf in de voorbespreking hebben aangegeven en die in de praktijk ook zijn gesignaleerd door de onderzoeker. Er is gekozen voor een open observatie. Bij een open observatie laat de onderzoeker wat er ingevuld, gezegd of aan gedrag geregistreerd wordt, afhangen van wat er door de respondent wordt ingebracht (Lange et al., 2014). Op basis van theorie is een eigen observatieprotocol opgesteld met de kolommen 'code', 'tijdstip', 'soort observatie (zien, horen)', 'wat zie en/of hoor ik' en 'welke reactie zie of hoor ik'. De uitgangspunten bij het opstellen van dit protocol waren efficiency, volledigheid en ondersteuning bij het zo objectief mogelijk observeren. De efficiency blijkt uit het gebruik van Excel, codes en het digitaal registreren tijdens de observatie. De volledigheid en objectiviteit uit zich door de kolommen, het exacte tijdstip en het soort observatie (zien/horen) te registreren. Na de analyses is er een kolom met labels bijgekomen die is ingevuld door onderzoeker en respondent.

2.5 Betrouwbaarheid, validiteit & objectiviteit

In deze paragraaf wordt toegelicht hoe de onderzoeker in dit onderzoek is omgegaan met betrouwbaarheid, validiteit en objectiviteit. Met *betrouwbaarheid* wordt bedoeld dat bij herhaling van het onderzoek dezelfde uitkomsten worden gevonden en dat verwijst dus naar consistentie (Saunders et al., 2015) en stabiliteit van de uitkomsten (Aken & Andriessen, 2011). Maar ook zaken als triangulatie en het kunnen terugvinden van alle data waarop het onderzoek en de conclusies op zijn gebaseerd, zijn van

belang voor de betrouwbaarheid. Onder *validiteit* wordt verstaan dat er gemeten wordt wat er gemeten moet worden en dat de onderzoeksresultaten daadwerkelijk betrekking hebben op datgene waar ze betrekking op moeten hebben. Met *objectiviteit* wordt bedoeld het niet beïnvloed zijn door vooroordelen, ofwel onbevangenheid. Binnen dit onderzoek zijn de hieronder genoemde acties ondernomen ter bevordering van de betrouwbaarheid, validiteit en objectiviteit.

- De stabiliteit van de bevindingen is getracht vast te stellen door meerdere keren een gegevensbron te onderzoeken door het herhalen van het interview met tien verschillende deelnemers.
- Een interview waarin iemand steeds andere antwoorden geeft op vergelijkbare vragen is onbetrouwbaar (Aken & Andriessen, 2011, p. 146). Hier heeft de onderzoeker bewust op gelet tijdens de interviews en af en toe bewust dezelfde soort vragen gesteld. Daarnaast is bij herhaling van dezelfde soort vragen aan dezelfde geïnterviewde ook gelet op consistentie in antwoorden.
- Ter voorkoming van interviewbias, bijvoorbeeld door de geïnterviewden in een bepaalde richting te sturen die tot vertekening zou kunnen leiden, heeft de onderzoeker getracht een neutrale (maar geen ongeïnteresseerde) respons te tonen met betrekking tot de antwoorden van (Saunders et al, 2015, p. 231).
- Ter bevordering van validiteit en betrouwbaarheid heeft ook triangulatie plaatsgevonden, ofwel het gebruik van meerdere ongelijksoortige gegevensbronnen om data te verzamelen (deskresearch, interviews, observaties, survey-feedback en narratieve analyse).
- Wanneer dezelfde interviewvragen met meerdere mensen overeenkomstige dingen laten zien, is er convergente validiteit (Yin, 2003). Bij sommige interviewvragen is dat letterlijk het geval, zoals over de rol/invloed die de leiding op eigenaarschap heeft (zie hoofdstuk 5). Ook bij andere vragen komt de kern van de antwoorden overeen, maar worden er anderen woorden en/of voorbeelden gegeven.
- Voor de externe validiteit is een belangrijk uitgangspunt dat een basisteam al voorbeelden heeft van medewerkers die eigenaarschap tonen en dat teamchefs al in zekere mate gewend zijn medewerkers ruimte en vrijheid te geven in de uitvoering van hun werk.
- Om de objectiviteit te bevorderen is in §1.5 de positie van de onderzoeker omschreven in het kader van het onderzoek en ten opzichte van de onderzoeksgroep.
- Vooral gedurende het vooronderzoek zijn er zoveel mogelijk feiten vanuit verschillende invalshoeken (interne documenten, adviesbureaus, media en reacties vanuit de doelgroep) verzameld en is er kritisch gekeken hoe betrouwbaar de data is voor dit onderzoek door altijd de bron te onderzoeken en op waarde te schatten voordat die is gebruikt.
- Tijdens de observaties zijn subjectieve aanduidingen zoveel mogelijk vermeden. Uit controle blijken ze toch voor te komen. Om de objectiviteit te bevorderen, zijn de subjectieve notities paars gemaakt. Hierdoor is de lezer zich bewust dat het om subjectieve aantekeningen gaat, die dus ook zo gelezen moeten worden (zie Figuur 5. Fragment observatieverslag, p. 31).
- Tot slot is getracht om in hoofdstuk 6 goed uit te leggen hoe de conclusies tot stand zijn gekomen. Deze transparantie bevordert de indruk van objectiviteit.

2.6 Ethiek

Ethiek en vertrouwelijkheid zijn belangrijke aspecten van goed onderzoek, organisatiecoaching en bij de politieorganisatie. Daarom wordt in deze paragraaf toegelicht wat de onderzoeker heeft gedaan om ethiek en vertrouwelijkheid zo goed mogelijk te borgen. Allereerst is op verzoek van de politie een geheimhoudingsverklaring getekend door de onderzoeker en heeft de onderzoeker het verplichte screeningsproces doorlopen. Bij ethische aspecten voor het onderzoek kan volgens Lange et al. (2014) worden gedacht aan de bescherming van de identiteit van de deelnemers die dat willen, het respectvol samenwerken, oog hebben voor de verschillende belangen en oog hebben voor het eigen normen- en waardenstelsel (zie §2.1) en het mogelijke effect hiervan op het onderzoek, vragen van toestemming voor het gebruik van data, het uitvoeren van memberchecks en op verantwoorde en professionele wijze data verzamelen, analyseren en gebruiken (bronvermelding volgens APA-criteria). De onderzoeker is bewust omgegaan met deze aspecten.

Een ethisch aspect is de integriteit van de praktijkgerichte onderzoeker met kenmerken als vriendelijkheid, respect en geduld van waaruit de onderzoeker relaties aangaat met anderen (Pring, 2000), alsmede openheid en transparantie over de aard van het onderzoek, de aanleiding en het gewenste resultaat. Dit voorkomt dat deelnemers misleid worden (of zich zo voelen). Tijdens het vooronderzoek is per setting ook door de onderzoeker duidelijk kenbaar gemaakt met welk doel de onderzoeker aanwezig was en wat er met de informatie zou gebeuren. Daarbij is structureel expliciet om toestemming gevraagd. Voorafgaande aan de observaties is het proces vastgelegd en ondertekend (zie bijlage II). Voorafgaande aan de interviews zijn de procedures en gemaakte afspraken herhaald, zoals het recht op privacy. Ook na de interviews is structureel herhaald wat er met de gegevens zou gebeuren.

Het punt waarop schade in het algemeen – en gebrek aan respect voor de deelnemers in het bijzonder – het meest voorkomt, is bij de rapportage van het onderzoek (Lange et al., 2014). Om deze reden, en wegens de gevoeligheid van de politieorganisatie, zijn in de thesis de namen van de respondenten *niet* opgenomen. De transcripten zijn ook niet in hun geheel opgenomen als bijlage van de thesis, aangezien dit tegen de ethische aspecten van het doen van onderzoek ingaat (Lange et al., 2014, p. 173). Maar de namen en foto's van de respondenten van de tien verhalen worden op verzoek van de interne opdrachtgever en met toestemming van de respondenten *wel* opgenomen in het boek, dat voornamelijk intern verspreid wordt. De onderzoeker is zich bewust van haar rol als procesbegeleider om de betrokkenen bewust te maken van ethische aspecten van deze interventie en hen te attenderen op de verschillende keuzes. De uiteindelijke beslissingen liggen bij de interne opdrachtgever en respondenten.

2.7 Beperkingen

Het onderzoek heeft een aantal methodologische beperkingen. Hieronder zijn de belangrijkste genoemd.

- Nadelen van het interpretatieve onderzoeksparadigma zijn de moeilijkheid van objectiviteit, meetbaarheid en voorspelbaarheid. Hierdoor is het lastig om tot wetenschappelijk verantwoorde conclusies te komen. Een ander nadeel kan zijn dat het zich vooral richt op microniveau, waardoor de beroepspraktijk er soms minder aan heeft.
- Een nadeel van ontwerpgericht onderzoek is dat deze vorm van onderzoek een relatief hoge investering vergt in termen van tijd en middelen (Lange et al., 2014). Daarom heeft afbakening en focus van het onderzoek een belangrijke rol gespeeld.
- Dit onderzoek is een gevalstudie en is eenmalig uitgevoerd bij het basisteam. Een exacte replica van het onderzoek is in dit geval niet mogelijk, enkel al door het feit dat het voor de betrokkenen dan niet meer de eerste keer zal zijn. Herhaling van het onderzoek bij een andere groep is mogelijk, maar valt vanwege praktisch redenen niet binnen dit onderzoek.
- Bij observatie als onderzoeksmethode zijn 'selectiviteit' en 'subjectiviteit' elementen die invloed kunnen uitoefenen op de betrouwbaarheid en validiteit. In §4.3 is te lezen hoe de onderzoeker hiermee is omgegaan.

3 Theoretisch kader

De theorie is richtingbepalend in dit onderzoek en zit in het fundament van het onderzoek verweven. Het doel van dit hoofdstuk is om een antwoord te geven op de vraag wat de theorie leert met betrekking tot de vraagstelling van dit onderzoek. Dit hoofdstuk omschrijft daarom de theoretische concepten van de hoofdthema's: eigenaarschap, storytelling en collectief leren. De verdere expliciete koppeling van de theorie aan de praktijk wordt duidelijk in de hoofdstukken 4, 5 en 6.

3.1 Eigenaarschap

Jon L. Pierce is hoogleraar op de University of Minnesota Duluth en de grootste bijdrager aan wetenschappelijk onderzoek naar psychologisch eigenaarschap. In 1991 publiceerde hij het eerste artikel over eigenaarschap waarin hij beargumenteerde dat er niet alleen juridisch eigenaarschap (eigendom) bestaat, maar dat eigenaarschap zich ook psychologisch manifesteert; beide kunnen los van elkaar bestaan. Je hoeft dus niet ergens officieel eigenaar van te zijn om je toch eigenaar te kunnen voelen. Sindsdien heeft hij meer dan vijftig artikelen en acht boeken over het onderwerp 'psychologisch eigenaarschap' geschreven. Dyne & Pierce (2004) geven als definitie: "Psychological ownership is the psychologically experienced phenomenon in which an employee develops possessive feelings for the target." Wanneer medewerkers eigenaarschap tonen in een organisatie, veroorzaakt het een actieve betrokken houding (Dirks et al., 1996; Rochberg-Halton, 1980). Aan de hand van vier vragen volgt een verdere toelichting op het werk van Pierce.

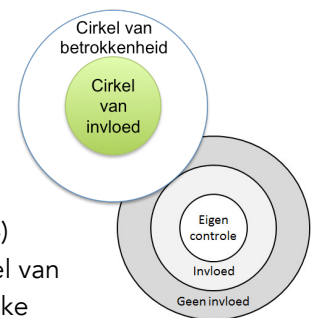
1. Wat is de *basis* van eigenaarschap? Volgens de literatuurstudie van Pierce is de oorsprong van eigenaarschap te vinden in vier menselijke motieven, namelijk;
 - het verlangen om te bezitten,
 - het verlangen om doeltreffend en effectief te zijn,
 - het verlangen naar het hebben van een eigen identiteit (= kenmerken die zich manifesteren op het raakvlak tussen het individu en de maatschappij),
 - het verlangen naar een 'thuis' of toevlucht, oftewel een stabiel object/onderwerp waaromheen het dagelijks leven wordt gestructureerd.
2. Welke *eigenschappen* heeft psychologisch eigenaarschap? Pierce, Kostova & Dirks (2003, p. 5) noemen vier eigenschappen. Het gevoel van eigenaarschap:
 - gaat gepaard met het gevoel van bezit (iets is van mij),
 - reflecteert een hechte relatie tussen een individu en een object/onderwerp (wel of niet tastbaar),
 - is complex en in de kern waarnemend en emotioneel,
 - veroorzaakt een gevoel van verantwoordelijkheid (Furby, 1978).
3. Welke *voldoening* kan voortvloeien uit eigenaarschap? Volgens Porteous (1976) zijn dat:
 - de controle hebben over een object of onderwerp,
 - het personaliseren van een object of onderwerp als uiting van de identiteit,
 - stimulatie (prikkeling), bijvoorbeeld door met het object/onderwerp bezig te zijn of het te gebruiken of te ontwikkelen,
 - het creëren van een comfort-zone.
4. Welke *negatieve* gevolgen kunnen voortvloeien uit eigenaarschap? Volgens Pierce et al (2001):
 - territoriaal gedrag (bezitterig, afwerend),
 - geen bereidheid om kennis te delen,
 - geen bereidheid om open te staan voor input van buitenaf.

Laatstgenoemde kenmerken kunnen negatieve gevolgen hebben voor een goede samenwerking met teamleden en/of management, voor de bereidheid werk te kunnen delegeren wanneer dat nodig blijkt en voor de betrokkenheid bij overstijgende organisatieveranderingen en organisatiedoelstellingen die tegenstrijdig lijken. In hoofdstuk 5 en 6 wordt duidelijk welke aspecten terugkwamen in de verhalen en observaties.

Nu deze definities er zijn, komt de vraag hoe eigenaarschap zich ontwikkelt. Deze paragraaf zoomt daar wat verder op in. Wat zijn de mechanismen van eigenaarschap?

1. Controle over het onderwerp.

We ervaren controle over onze omgeving als we invloed hebben op de dingen die daar gebeuren en we verwachten dat deze invloed leidt tot een positief resultaat (Gifford, 2007). Het gaat om de ervaring van controle. Je hoeft niet de letterlijke controle te hebben om een gevoel van controle te krijgen. Uit het controlemodel van Furby (1978) blijkt: hoe groter de controle op een object of onderwerp, hoe groter het psychologische gevoel dat het een onderdeel is van jezelf. De theorie van Covey (2004) sluit daar deels op aan. Hij beschrijft de cirkel van invloed en betrokkenheid. In de cirkel van betrokkenheid is er sprake van draagvlak. In de kern van de cirkel van invloed is er sprake van eigenaarschap (pro-activiteit en verantwoordelijkheid). Dit sluit aan bij de opvatting van Dyne & Pierce (2004): medewerkers die zich psychologisch eigenaar voelen, voelen zich verantwoordelijk voor het object, wat tot gevolg heeft dat ze zich hier beschermend en zorgend over gedragen en bereid zijn zich meer in te zetten.



Figuur 3. Cirkel van betrokkenheid

2. Het onderwerp van dichterbij leren kennen.

Weil (1952) beweert het volgende: je kunt je eigenaar gaan voelen wanneer je een lange aaneengesloten periode betrokken bent bij een onderwerp, voor je plezier of als verplichting. Een tuinman kan zich bijvoorbeeld na een tijd eigenaar gaan voelen van de tuin. Mensen hebben de neiging een onderwerp, naarmate ze er langer bij betrokken zijn, zich eigen te maken.

3. Zelf investeren in het onderwerp.

De investering van energie, tijd, inspanning en aandacht voor objecten zorgt ervoor dat iemand zelf één wordt met het voorwerp en dat hij gevoelens van eigendom ten opzichte van dat voorwerp kan ontwikkelen (Csikszentmihalyi & Rochberg-Halton, 1981, p. 302). De investering van het individu kent vele vormen, waaronder investering van tijd, ideeën, vaardigheden, maar ook fysieke, psychologische en intellectuele inspanningen. Als gevolg hiervan kan het individu beginnen te voelen dat het eigenaarschap hieruit voortvloeit. Wanneer de keuze van het onderwerp waarin geïnvesteerd wordt, samenhangt met de sterktes van de betreffende persoon, dan helpt dat om een positieve ervaring te creëren. Hierdoor is de kans groot dat ook het eigenaarschap vergroot.

Deze punten worden in de verhalen duidelijk, doordat veel vertellers aangeven dat zij vrijheid willen en krijgen, waardoor zij het onderwerp van dichterbij kunnen leren kennen en daarbij hun creativiteit inzetten en fouten mogen maken. Zij investeren dus veel tijd in het onderwerp, maar er wordt ook aangegeven dat het wel eens schuurt met de verwachtingen van de organisatie ten aanzien van hun 'reguliere' werk. In de hoofdstukken 5 en 6 is hier meer over te lezen.

In de Nederlandse literatuur zijn voornamelijk blogs te vinden die zijn gebaseerd op praktijkervaring en sommige in combinatie met literatuur. Mulders et al., (2015, p. 13) geven de volgende definitie van eigenaarschap: een sterke betrokkenheid bij de eigen ontwikkeling, het vermogen hoge doelen te stellen, de wens daar verantwoordelijkheid voor te nemen, daar sturing aan te geven, zich ervoor in te zetten en verantwoordelijkheid erover af te willen leggen. De meer populaire literatuur zoals Wijngaarden (2016), noemt vanuit praktijkervaring factoren die bijdragen aan eigenaarschap:

- pro-activiteit,
- verbinding,
- rol omarmen,
- de rol in een team,
- verantwoordelijkheid nemen,
- oplossingsgericht,
- ontplooiing.

Ook uit de interviews met de respondenten werden vooral voorbeelden en factoren genoemd als antwoord op de vraag wat eigenaarschap is. In hoofdstuk 5 wordt daar verder op ingegaan.

3.2 Storytelling

In deze thesis zijn tot nu toe de termen 'storytelling', 'narratief' en 'verhaal' genoemd. Maar wat betekenen ze eigenlijk? Een verhaal staat voor: een verslag van een echte of gefantaseerde gebeurtenis. Vertellen voor: iets mondeling of schriftelijk doorgeven en het is een synoniem voor 'verhaal'. Narratief kan staan voor: verhalend of vertellend. Maar ook voor: de aard van een verhaal, met een begin, midden en einde. Storytelling staat in het engels voor: "the telling or writing of stories". Vertaald betekent dat het vertellen of schrijven van verhalen. Het woord stamt uit 1700. Narrativiteit is universeel en zo oud als de mensheid (Hoogland, 2013-2018, p. 17).

Maar hoe is de narratieve benadering in de sociale en geesteswetenschap ontstaan? Hyvärinen et al. (2010) beargumenteert dat narrativiteit weliswaar al sinds Aristoteles onderdeel van wetenschappelijke studie is, maar dat het tot de jaren zestig duurde voordat verhalen en narrativiteit (als eigenschap van de menselijke werkelijkheid) op zichzelf onderwerp van studie werden. Dit had volgens Hyvärinen et al. (2010) vier aanleidingen. Ten eerste vanuit de *litteraire* context in de jaren zestig. Het concept narratief werd opnieuw doordacht en geëvalueerd als genre met relevantie voor allerlei media (zoals boeken, film, objecten als glas in lood, conversaties en stripboeken). De tweede narratieve wending is die in de *historiografie*. Er kwam steeds meer onderzoek gebaseerd op de vragen of de historicus zich vooral moest richten op een feitelijke waarheid, waarbij verhalen een bron van ruis vormen, of dat verhalen en fictie een eigen, net zo belangrijke waarheid hadden. En als de historicus zelf wordt beschouwd als verhalenverteller, welke eisen stelt dit dan aan diens narratieve activiteit en reflectief vermogen? De derde wending, met de intrede van het verhaal als metafoor in de *sociale wetenschappen* in de jaren tachtig, is ingezet als alternatief voor en kritiek op de dominante empirische wetenschap. Hyvärinen (2010) signaleert tot slot een bredere sociale en culturele wending waarbij persoonlijke verhalen een steeds prominentere plaats innemen in de maatschappij (Sools, 2012).

Storytelling heeft de afgelopen jaren aan populariteit gewonnen. Maar wat kan het betekenen voor het vakgebied organisatiecoaching? Storytelling is een interactieve methodiek die in zeer verschillende settings met een veranderkundige intentie kan worden gebruikt. Door zorgvuldig een narratieve ruimte op te bouwen en te bewaken, gekenmerkt door een respectvolle, constructieve uitwisseling van emotioneel verschillend beleefde gebeurtenissen, kan een creatief leerproces ontstaan en worden begeleid waardoor mensen met elkaar betekenissen uitwisselen en (re-)construeren (Breuer, 2006, p. 17). Het sluit dus mooi aan op het interpretatieve onderzoeksparadigma, interpretatief onderzoek en ontwerpgericht wetenschappelijk onderzoek (zie §2.1 en §2.2). De literatuur over eigenaarschap leert ons dat als we een onderwerp van dichterbij leren kennen, het eigenaarschap wordt gestimuleerd. Dat eigenaarschap ontstaat vanuit het menselijke verlangen om een identiteit te hebben. Althof en Vermetten (1994, pp. 103-104) stellen: "Met verhalen brengen we een orde aan in de veelheid van gebeurtenissen. In een dialoog ontwikkelen we een coherent verhaal over onszelf en we creëren een wereld om ons heen die past in dit verhaal. We zijn zoals we vertellen dat we zijn, we worden zoals we over onszelf vertellen, we zijn ons eigen verhaal. Zo vormt zich de wereld waarvan we deel uitmaken tot een bekende wereld met een begrijpelijk verhaal." Dit omschrijft doeltreffend wat is beoogd met de interventie van dit onderzoek. De verhalen geven een orde en focus aan hoe de vertellers met eigenaarschap omgaan, ze creëren hun verhaal op basis van de reflectieve vragen en vormen zo hun identiteit en een begrijpelijk verhaal voor de (politie)wereld om hen heen (zie bijlage III). Dit sluit ook aan op Shaw (2004). Zij beschouwt de organisatie als een voortdurend gesprek. Ze maakt gebruik van gedetailleerde verhalen en reflecties om zichtbaar te maken wat mensen beweegt die in veranderingsprocessen participeren en noemt dat *narratieve betekenisgeving*.

Waar moet een verhaal aan voldoen volgens de theorie? Volgens Bal (1989) moeten de volgende drie kenmerken te herleiden zijn:

1. Er zijn twee soorten woordvoerders: één die geen functie vervult in de geschiedenis, en één die dat wel doet. Bij ik-verhalen is de verteller de persoon op een ander moment dan wanneer hij de gebeurtenissen meemaakt.

2. Er zijn drie lagen te onderscheiden: de tekst, het verhaal en de geschiedenis.
3. De inhoud is een serie met elkaar samenhangende gebeurtenissen die worden veroorzaakt of ondergaan.

De verhalen bij de politie voldoen niet aan deze kenmerken. Dit komt omdat in de verhalen de ik-persoon een toelichting geeft over hoe hij/zij het werk beleeft en denkt over het thema eigenaarschap. De opzet en uitwerking is laagdrempelig vormgegeven zodat het aantrekkelijk is om aan mee te werken. Voor deze interventie (en in de context van het onderzoek) zijn de verhalen gebaseerd op pogingen iets concreet te maken wat voorheen abstract was. Dit onderzoek is meer gericht op vertellen over een kern, motivatie, passie van het werk en de visie op eigenaarschap in het werk. Dit in tegenstelling tot verhalen met coherentie, plot, tijdslijn en karakters.

Welke aspecten noemt de literatuur nog meer waaraan de verhalen kunnen voldoen? Breuer (2004) noemt zeven niveaus waarop een luisteraar kan insteken:

- De luisteraar zoekt allereerst naar een lijn om het verhaal te kunnen volgen. Dat is in de politieverhalen gewaarborgd door ze allemaal ongeveer dezelfde opzet te geven.
- In tweede instantie zal de luisteraar proberen het verhaal te begrijpen. Hij stelt zichzelf wellicht de vragen: hoe zou ik dat doen, wat zou mijn oplossing zijn? Dit is het doel van de politieverhalen. Omdat ze van de eigen collega's zijn en gaan over (deels nieuw, deels herkenbare) het politievak. Dit sluit aan op het volgende punt.
- De luisteraar kan associatieve verbindingen gaan leggen met het eigen denk- en leefwereld.
- In het verhaal kan een oplossing voor een probleem worden gepresenteerd die voor de luisteraar direct toepasbaar is. Dit aspect komt bij de politieverhalen vooral naar voren als de verteller laat weten wat hij lastig vindt en hoe hij/zij daarmee omgaat. Maar ook in het gedeelte waar de geïnterviewden vertellen waar ze trots op zijn, worden voorbeelden genoemd die wellicht tevens als oplossing kunnen dienen voor een ander.
- Het verhaal kan voor de creatieve luisteraar wellicht een analoge oplossing bieden.
- Ook heel toepasselijk is dat de luisteraar suggesties kan ontdekken voor een andere manier van denken, kijken of handelen.
- Tot slot kan het verhaal een nog diepere laag aanboren. De karakters van de vertellers kunnen een archetypische betekenis hebben die er één is van alle tijden en mensen.

3.3 Collectief leren

In deze paragraaf wordt het verband tussen de theorie over collectief leren en dit onderzoek toegelicht. Het doel van het onderzoek is om samen het onderwerp eigenaarschap van dichterbij te leren kennen en de rol van leidinggevendenden hierbij te onderzoeken. Het onderzoek draagt bij aan het collectief betekenis geven aan eigenaarschap en uiteindelijk aan het creëren van een gezamenlijke nieuwe visie.

Vanuit de achtergrond van de MOC is het in deze paragraaf voor de hand liggend om thema's als enkelslag, dubbelslag en drieslag leren van de bedenkers Argyris & Schön (1974), te noemen. Enkelslag leren richt zich op verbetering van bestaande regels, dubbelslag leren leidt tot nieuwe inzichten over de bestaande regels en drieslag leren richt zich op het ter discussie stellen van essentiële principes waar de organisatie op is gebaseerd (Wierdsma & Swieringa, 2011). Dit onderzoek richt zich op dubbelslag en drieslag leren. De verhalen en observaties richten zich op nieuwe inzichten over de bestaande regels, maar kan ook het gesprek op gang brengen over essentiële principes waar de organisatie op is gebaseerd (zie §1.4).

Eveneens voor de hand ligt het noemen van de vijf leerdisciplines van Senge (1992): systeemdenken (bedrijven zijn systemen, een collectief van individuen waarbij hun daden onderling verbonden worden door onzichtbare weefsels en de onderlinge effecten vaak moeilijk te zien zijn), persoonlijk meesterschap (voortdurend de persoonlijke visie verhelderen en verdiepen door te blijven leren omdat de inzet en het vermogen van een organisatie om te leren nooit groter kan zijn dan die van haar leden), mentale modellen (de diepgewortelde veronderstellingen, generalisaties en beelden die van invloed zijn op hoe wij dingen

zien en vervolgens reageren), een gemeenschappelijke visie (wanneer er een werkelijke visie ontstaat die mensen samen opbouwen, dan presteren/leren mensen omdat ze dat willen, niet omdat het moet) en teamleren (dit begint met de kunst van het voeren van een goede dialoog waarbij de vrije doorstroom van gedachten door een groep het mogelijk maakt om inzichten te verwerven die individueel niet mogelijk waren). In dit onderzoek zitten al deze vijf disciplines verweven. In het vooronderzoek is er aandacht geweest voor de organisatie als systeem om gesignaleerde onderwerpen in de praktijk te begrijpen. Het verzamelen van de verhalen en de observaties zijn gericht op het ontwikkelen van persoonlijk meesterschap en het helder krijgen van de mentale modellen. En het vervolg van de interventies is vooral gericht op teamleren en een gemeenschappelijk visie creëren.

Schein (2008) attendeert ons op het onderscheid tussen bijleren (iets bijleren naast de dingen die je al weet en doet), omleren (iets loslaten wat je al lang doet en dat vervangen voor iets nieuws), leerangst (angst voor verlies van eigen identiteit als je dingen anders moet gaan doen) en overlevingsangst (het besef dat je moet veranderen omdat je anders niet mee kunt groeien in de organisatieverandering). In dit onderzoek zal het per individu of luisteraar van de verhalen anders liggen, maar de kans is groot dat alle vier aanwezig zijn. Het is in het kader van collectief leren belangrijk om hier als organisatiecoach bewust van te zijn, dit te herkennen en het gesprek erover aan te gaan.

Ook de zeven grondtonen van Ruijters (2016) zijn toepasselijk en goed om bewust van te zijn in dit onderzoek. Het gaat om: informatief leren (kennis, vaardigheden), onderzoekend leren (wat ligt er verborgen), transformatief leren (veranderen van perspectief), ervaringsleren (verbeteren van de praktijk), impliciet leren (in beweging blijven), generatief leren (nieuwe producten ontwikkelen) en collectief leren (samen de praktijk verbeteren). Dit onderzoek richt zich vanuit het onderzoekend leren (de reflectieve vragen van het interview die het verhaal vormen) op het transformatief en collectief leren (door het delen van de verhalen en het gesprek daarover met elkaar te voeren). De observaties met de teamchefs zijn in eerste instantie gericht op onderzoekend leren en vervolgens transformatief leren.

Minder voor de hand liggend is dat de onderzoeker zich ook heeft laten inspireren door de Griekse filosoof Socrates. Aan het begin van deze thesis staat een (aangenomen) uitspraak van Socrates: "The secret of change is to focus all of your energy, not on fighting the old, but on building the new." Dit slaat volgens de onderzoeker op het hebben van een open blik naar de toekomst en op positieve wijze samen een nieuwe visie creëren door dat wat goed gaat te versterken en verspreiden. Volgens de verhalen geloofde Socrates dat het grootste voordeel van zijn kunst was om mensen te helpen hun eigen denken te stimuleren op een manier die tot de geboorte van eigen nieuwe ideeën leidde. Dit deed hij vooral door het stellen van vragen en doorvragen. Hij daagde zijn gesprekspartners uit om kritisch na te denken over de antwoorden die zij gaven. Hij ging op zoek naar definities van belangrijke thema's als rechtvaardigheid, deugd, schoonheid, moed, temperament en vriendschap. Hij nam niet snel genoegen met de antwoorden die hij kreeg en toetste de antwoorden van zijn gesprekspartners. Hierdoor liepen de gesprekken vaak vast, werden gesprekspartners boos of bleven verbouwereerd achter. Dit werd hem niet in dank afgenomen en leidde zelfs uiteindelijk tot zijn dood. Er zitten dus nadelen aan zijn methode. Maar wat inspirerend kan zijn van zijn methode is dat het een krachtig instrument is om het bewustzijn van mensen te ontwikkelen over hun eigen natuurlijke karakter. Wanneer het lukt om mensen te inspireren om hun eigen oorspronkelijke denken en creativiteit uit te drukken en te delen en daarmee bewust te handelen als vakman of professional, zal dit invloed hebben op de sociale onderlinge structuur van communicatie en participatie in organisaties. Leren ontstaat waar ervaringen, concepten en reflectie elkaar ontmoeten. In dit onderzoek is getracht door het stellen van vragen en te reflecteren, eigen houding, gedrag, normen en waarden te onderzoeken. Door dit vervolgens middels storytelling te delen met de collega's, ontstaat een brug naar het collectief leren. Voorwaarde daarvoor is om een dialoog of interactie te hebben naar aanleiding van de verhalen. Of om, naast de tien verhalen, de overige honderd collega's te vragen hun eigen zienswijze en visie met betrekking tot eigenaarschap te onderzoeken. De valkuil daarbij, zoals Socrates ons leert, is om het thema volledig te willen uitpluizen en geen genoegen te nemen met de antwoorden die er komen. Het is de kunst om een bepaalde balans te vinden tussen diepgang en laagdrempeligheid.

4 Uitvoering begeleidingstraject

Na de algemene toelichting geeft dit hoofdstuk al vertellend het verloop van de interventie per fase weer zodat een helder beeld ontstaat van het hele traject. Daarin verweven zitten de observaties (interpretaties) van de onderzoeker, betekenisvolle momenten en keuzes die hebben plaatsgevonden. Dit geeft een beeld over het handelen en de visie van de organisatiecoach in de praktijk.

4.1 Algemeen

Het is niet altijd direct zichtbaar, maar we zijn constant aan het veranderen. Soms zien we het achteraf pas of als we even stilstaan en een mentale foto maken van het moment. In de politieorganisatie zijn er intern en extern ook constant veranderingen gaande. Mensen hebben hier verschillende reacties op; sommige mensen wachten af, anderen trekken zich terug en weer andere gaan experimenteren. In het informele circuit toetsen mensen hun visie aan die van anderen. Zo vormen mensen constant meningen. Dit is het proces van betekenisgeving (ook wel sensemaking). Volgens Wilde & Nistelrooij (2012) is het goede nieuws hierbij dat er in ieder geval beweging en energie is en het slechte nieuws dat de veranderaars en managers hierop maar beperkt invloed hebben. In het geval van dit onderzoek is met het vertellen van de verhalen en de observaties juist aangehaakt bij dit proces, niet vanuit de behoefte om er invloed op uit te oefenen, maar om een momentopname te maken en deze te delen met de organisatie. Volgens Aken & Andriessen (2011) moeten onderzoeksinterventies aan de volgende kenmerken voldoen om effectief te zijn:

- een appèl doen op persoonlijke gedrevenheid
- bijdragen aan samenwerken
- gedaan worden vanuit verwondering en waardering
- iets samen maken en ondernemen mogelijk laten zijn
- gebruikmaken van de handelingsruimte

In de volgende paragrafen wordt compact gereflecteerd op deze kenmerken, op chronologische wijze (vooronderzoek, uitvoering en evaluatie), inclusief de interpretaties van de onderzoeker op de praktijk.

4.2 Storytelling: verslag praktijk, inclusief betekenisvolle momenten en keuzes

Tijdens het vooronderzoek, dat liep tussen november 2016 en half februari 2017, is de context in beeld gebracht en is getoetst wat er speelt onder de mensen en in de organisatie en vooral hoe die twee aspecten zich tot elkaar verhouden. Daarbij viel op dat politiemensen vooral gefocust zijn op hun werk (dagelijkse praktijk) en minder op wat er allemaal in de organisatie speelt. De informanten en respondenten stelden regelmatig voor om hun dagelijks praktijk te delen door de onderzoeker met hen 'mee te laten lopen'. De onderzoeker heeft zich qua kleding bewust afgestemd op de omgeving om makkelijk aansluiting en verbinding te kunnen maken. In de praktijk hield dat in vlotte, nette kleding (meestal in het blauw gekleed, gymschoenen en weinig sieraden en make-up). Toch bleek uit de feedback achteraf dat dit nog meer casual had gemogen (spijkerbroek in plaats van een jurkje). Ook is contact gezocht met een voorganger (stagiair) om te vragen om tips. Tijdens de interacties en observaties viel op dat politiemensen trots zijn op hun werk en collega's, zich bewust zijn van hun positie in de maatschappij en hun taak om een bijdrage te leveren aan het creëren van een veilige maatschappij. Dat kan op vele manier bij de politie en ook daar is men zich van bewust en zoekt daarbij naar vrijheid en ruimte om zich verder te ontwikkelen op een onderwerp waarmee affiniteit bestaat. Ook viel de behulpzaamheid, interesse en enthousiasme van de mensen op. Ze reageerden erg positief op het voorstel om verhalen te vertellen. Ook waren de politiemensen op het bureau geïnteresseerd in wat de onderzoeker kwam doen en waarom. Betekenisvolle momenten waren wanneer iemand de onderzoeker vroeg wat eigenaarschap is. De standaardreactie was dan de wedervraag wat hij/zij zelf onder eigenaarschap verstaat. Vaak volgden dan eigen voorbeelden van eigenaarschap. Betekenisvol waren ook de momenten dat collega's onderling het gesprek over eigenaarschap aangingen in het bijzijn van de onderzoeker en elkaar vragen gingen stellen over eigenaarschap. Verder viel de voorkeur voor laagdrempeligheid op, geen moeilijke woorden gebruiken en vooral praktisch ingesteld zijn. Daar heeft de onderzoeker haar taalgebruik en houding deels op aangepast.

De selectie van de verhalenvertellers is evolutionair en rationeel tot stand gekomen. In gesprek met betrokken geïnteresseerden is een lijst van twintig personen/onderwerpen geïnventariseerd. Daarvan zijn er tien geselecteerd op basis van diversiteit (qua onderwerpen, type mensen en functies) en vormen samen een goede doorsnede van het basisteam. De onderzoeker heeft deze mensen vervolgens benaderd, veelal via de mail, door aan te geven dat hun naam door collega's was doorgegeven. In de mail zat ook een voorbeeld van een verhaal om een beeld te geven waar het interview toe moest leiden. Negen van de tien personen reageerden hier direct positief op. Eentje had twijfels, wat later te maken bleek te hebben met 'interview-vrees'. De onderzoeker is als architect van het onderzoek op punten als opzet, planning en uitvoering leidend geweest. Maar heeft gedurende het vooronderzoek informanten, respondenten en stakeholders consequent de ruimte gegeven en uitgedaagd om feedback te geven op het proces en product door het stellen van vragen als: hoe kan ik dit het beste aanpakken, hoe denk je dat collega's daarover denken, wat vind je belangrijk, waarom is dat belangrijk, hoe zou het anders kunnen, wat ervaar je als belemmeringen, wie zou ons kunnen helpen? Als afsluiting van het vooronderzoek heeft een bijeenkomst plaatsgevonden tussen de onderzoeker, interne opdrachtgevers en stakeholders. Er is toen een plan van aanpak gepresenteerd met aandacht voor het doel van de opdracht, het gewenste resultaat, de kaders en uitgangspunten, de onderzoeksvraag, concrete acties, planning en benodigdheden, mogelijke risico's en beheersmaatregelen en beslispunten. De teamchefs hebben vooral meege gedacht, zijn faciliterend geweest in het regelen van praktische benodigdheden en zijn niet heel sturend geweest in het proces of de aanpak.

Tijdens het houden van de interviews, die tussen half februari en eind april 2017 plaatsvonden, was het eerste betekenisvolle moment het op het gemak stellen van de respondent. Dit gebeurde in eerste instantie door een prettige, rustige plek uit te zoeken. Alle interviews vonden plaats op het politiebureau, ter plekke werd gezocht naar een aparte ruimte of een rustig hoekje in de kantine. Ten tweede door het scheppen van duidelijke kaders om helderheid en betrouwbaarheid te creëren. Vertrouwensvol contact maakt het mogelijk dat de ander zijn interne processen vertelt (Vandamme, 2007, p. 57). Het hielp hierbij dat de onderzoeker de respondenten al vaker informeel had gesproken tijdens de meeloopdagen en haar aanwezigheid op het bureau tijdens het vooronderzoek. Ook is getracht om vooral zelf rustig te zijn, om goed te kunnen luisteren, door te vragen en samen te vatten. Om te kunnen voldoen aan de eis van tien interviews, het verzamelen en uitwerken van data voor onderzoek, is de keuze gemaakt om in alle gesprekken een vaste lijst met vragen te hanteren. De vragen aan de respondenten gingen over hun visie op wat de kern van hun werk is, hun passie, waar ze energie van krijgen, wat ze lastig vinden en hoe ze dat oplossen, wat volgens hen eigenaarschap is, hoe ze dat tonen en welke invloed van de leidinggevende daarbij (de)motiverend is. En tot slot welke foto de kern van hun eigenaarschap mooi zou verbeelden. Het interview eindigde structureel met het informeren over het verdere proces. Dat hield in dat het interview zou worden uitgewerkt, de respondent de uitwerking per mail ontving, daar een reactie op kon geven, er een afspraak met de fotograaf gemaakt moest worden, er nog een redactionele slag zou worden gemaakt en dat er een reflectiesessie werd georganiseerd om het product en verdere proces in breder verband met elkaar te bespreken. De uitwerking werd dus door de onderzoeker gedaan. Dit gebeurde vrijwel altijd direct na het interview omdat dan het gevoel van de boodschap van de respondent nog 'vers' was en makkelijk te reproduceren. Het verhaal werd geschreven in de ik-vorm, dus met de exacte woorden van de interviewer, zie als voorbeeld bijlage III. Met de keuze voor de standaardvragen is ook de keuze gemaakt om meer een vertelling (als resultaat van vertellen) te produceren dan een echt verhaal met plot, tijdslijn, karakters en metaforen. Het resultaat voldoet daarentegen wel aan opvattingen van Breuer (2004); storytelling is een interventie om symboliek tot leven te brengen. Het is er voornamelijk op gericht om abstracte materie van een cultuurverandering concreet te maken in termen van nieuw wenselijk gedrag en dit in verhaalvorm te delen in de organisatie. Betekenisvolle momenten tijdens de interviews waren vooral de energie en twinkeling in de ogen bij het beantwoorden van vragen over passie en eigenaarschap. Het leek alsof er appèl werd gedaan op de toewijding en bevlogenheid van de respondenten. Toewijding is de sterke betrokkenheid bij het werk, waarbij het werk als nuttig, inspirerend, uitdagend en zinvol wordt ervaren en gevoelens van trots en enthousiasme oproept (Bremen, 2015, p. 94). Bevlogenheid wordt door Bakker

(2015) gedefinieerd als een toestand waarbij men zich energiek voelt, toegewijd is aan het werk, en helemaal opgaat in de werkactiviteiten.

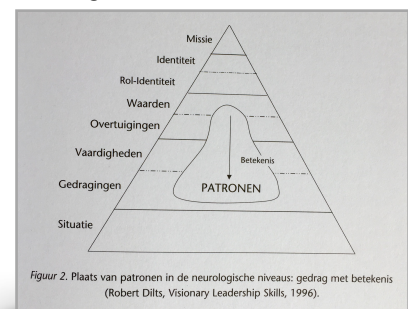
Naast het verzamelen van de individuele verhalen zijn ook twee collectieve reflectiesessies georganiseerd met de verhalenvertellers, interne en externe opdrachtgevers, thesisbegeleider, vormgever en redacteur van het boek. De onderzoeker heeft deze sessies geïnitieerd, ontworpen en gefaciliteerd. De vragen die tijdens de reflectiesessies zijn gesteld, gingen in op onderliggende waarden, zienswijzen en bestaande patronen (deep structures). Ze hadden de intentie om op een double-loopniveau inzichten te realiseren (Argyris & Schön, 1974). Oftewel zoals Ruijters (2015) omschrijft: leren als gevolg van het zoeken naar hoe we dingen eigenlijk doen. Welke patronen komen we tegen? Welke opvattingen liggen daarvan ten grondslag en hoe gaan we daarmee om? De vragen waren gericht op verleden, heden en toekomst. De vragen zijn in dialoog behandeld en gevraagd om voor, na of tijdens de sessie op papier te zetten. Ook de personen die niet bij een sessie aanwezig konden zijn, is gevraagd om het vragenformulier in te vullen. Op deze manier is het gelukt om iedereen die betrokken is bij dit traject zijn/haar visie te laten geven op de gestelde vragen. De vragen en reacties zijn te lezen in bijlage IX.

4.3 Observeren: verslag praktijk, inclusief betekenisvolle momenten en keuzes

Deze interventie heeft als doel erachter te komen wat de visie is op leiderschap (espoused theory) van beide teamchefs omtrent het (de)motiveren van eigenaarschap en het toegepast leiderschap (theory-in-use) in de praktijk. Door middel van een interview vooraf, het zo objectief mogelijk observeren van gedrag, een nabespreking en analyse door de onderzoeker, is achterhaald welke concrete gedragspatronen zichtbaar werden en in hoeverre de beleden theorie over leiderschap overeenstemt met de praktijk. In hoofdstuk 5 worden de resultaten hiervan gekoppeld aan de theorie over eigenaarschap.

Een belangrijke eerste stap voor succesvolle observatie is volgens Lange et al. (2014) van tevoren beschrijven en definiëren wat je gaat observeren. Na de observaties zijn in een uitvoerige nabespreking de vaardigheden, overtuigingen, waarden en identiteit aan bod gekomen die volgens de coachee bij het gedrag horen. Een gedragspatroon uit zich namelijk in gedrag, maar essentieel onderdeel van een patroon is de betekenis ervan. Een patroon kan gezien worden als het 'doen' van betekenis. En die laten zich kennen via de interne (denk)processen en de mentale constructies. Gedragspatronen zijn dus dragers van betekenis (Vandamme, 2007, p. 19).

Figuur 4. Patronen & betekenis



Het proces om tot een patroonanalyse te komen bestaat uit vijf stappen, die hieronder zijn beschreven.

1) Allereerst is er met de twee teamchefs individueel een interview gehouden om de beleden theorie rondom leiderschap en het (de)motiveren van eigenaarschap vast te stellen. In het interview kwamen vragen aan bod over hoe het eigen leiderschap eruitziet, met concrete voorbeelden en welke invloed zij in hun positie hebben op het (de)motiveren van eigenaarschap, ook met concrete voorbeelden. Teamchefs zien zichzelf bijvoorbeeld als creatief, gevoelig voor de omgeving en denken er voor de medewerkers te zijn. Dit zou dan in de praktijk te zien en horen zijn doordat zij in gesprekken op zoek gaan naar andere oplossingen, veel vragen en lachen, dat er veel informele gesprekken plaatsvinden en dat ze interesse tonen in de collega's. De resultaten zijn verder te lezen in hoofdstuk 5. Daarnaast is het observatiecontract besproken, het proces toegelicht en akkoord bevonden door de coachee (zie bijlage II). Door de voorbespreking kon er een focus van de observaties worden bepaald en kwam er helderheid over het proces; het droeg tevens bij aan het creëren van vertrouwen en openheid tussen onderzoeker en coachee.

2) Daarna is het gedrag in zijn geheel, maar met de focus op de aspecten uit het interview, in de praktijk geobserveerd. De onderzoeker deed dit op een aantal dagdelen waarbij de teamchefs verschillende soorten overleggen en bijeenkomsten op de agenda hadden staan. Ook zijn de momenten tussen de overleggen geobserveerd en deze bevindingen zijn genoteerd. Er is daarbij onderscheid gemaakt tussen

hoorbare observaties en zichtbare observaties. Hieruit zijn bij de ene teamchef 158 regels aan observaties geproduceerd en bij de andere teamchef 243 regels aan hoorbare en zichtbare observaties. De onderzoeker heeft getracht zo onzichtbaar mogelijk te zijn om de teamchefs te observeren in hun natuurlijke manier van doen en laten. Volgens de feedback achteraf, waarbij zij aangeven dat zij al snel de aanwezigheid van de onderzoeker niet meer in de gaten hadden en zich goed herkenden in de observaties, mag worden aangenomen dat dit voldoende is gelukt. Betekenisvolle momenten tijdens het observeren waren de aankondiging van de aanwezigheid van de onderzoeker bij de bijeenkomsten en de opmerkingen van omstanders. De aankondiging was tijdens de voorbespreking besproken en werd ook zodanig in de praktijk uitgevoerd. Er werd toegelicht waarom de onderzoeker aanwezig was en vooral dat zij alleen de teamchef observeert, niks doet met de inhoudelijke informatie die zij hoort en er in de observaties geen namen voorkomen. Dit is belangrijk in het kader van ethiek en vertrouwen. De reacties van omstanders naar de teamchefs waren voornamelijk in de trant van: "Oh spannend, ik ben benieuwd hoe je beoordeeld wordt." Hieruit blijkt dat omstanders vooral de indruk hadden dat het bij observeren draait om oordelen. De onderzoeker merkte dat deze aanname regelmatig ontkracht moest worden en moest toelichten dat observeren niet gelijk staat aan oordelen, maar draait om het vergaren van (nieuwe) inzichten.

3) De observaties zijn vervolgens nabesproken. Vanwege privacyredenen wordt in deze thesis voornamelijk ingegaan op het proces en niet de inhoud van de gesprekken. Er is getracht om de intenties, waarden en overtuigingen bij de observaties expliciet te krijgen. Volgens Vandamme (2007) is gedrag beter te begrijpen en duiden als het is gekoppeld aan de overtuigingen en waarden. Daarom lag de focus in de nabespreking vooral op de betekenis van het gedrag. In dit gesprek heeft de onderzoeker zich coachend opgesteld. Coaching is gericht op ontwikkeling, groei en leren; het gaat om het actualiseren of realiseren van iemands potentie en de coach stimuleert bij de coachee een proces van bewustwording. De bedoeling hierbij is dat de coachee positieve verandering leert te ervaren als drijvende kracht en om de coachee te leren met verwondering naar zichzelf en de omgeving te kijken (Breuer, 2016). De onderzoeker vroeg de coachee te reflecteren op de observaties en stelde verhelderende vragen. Hiermee is de invulling van betekenis grotendeels door de coachee zelf gedaan.

Betekenisvolle momenten waren wanneer de organisatiecoach kreeg te maken met vragen die op het grensvlak van coachen en adviseren lagen. De kunst is om daarin de verleiding van het innemen van een expertrol het hoofd te bieden en de kwestie daadwerkelijk coachend aan te pakken (Boomen & Jaarsveld, 2011, p. 257). De reactie van de coach was dat het vooral de bedoeling is om samen naar betekenis te zoeken en niet te oordelen. Wel heeft de coach regelmatig laten weten wat haar opviel. Daar zit subjectiviteit in verborgen. Om de subjectiviteit te minimaliseren is consequent benadrukt dat het observaties zijn en dat er geen oordeel aan vastzit; vervolgens zijn vragen gesteld naar achterliggende betekenissen van de coachee.

Een tweede betekenisvol moment was de discrepantie tussen een concreet punt van de beleden theorie en de theory-in-use. Termen als 'veel' en 'weinig' zijn subjectief. Beide kunnen vanuit beleving waar zijn. De coach en coachee zijn samen op zoek gegaan waar die discrepantie vandaan kan komen en welke invloed de context daarbij had. Het doel was niet om het met elkaar eens te zijn, maar om te leren van de verschillende inzichten. Eveneens betekenisvolle momenten waren er toen er zichtbare bewustwording plaatsvond op eigen handelen en patronen: de aha!-, oh ja?- en jaaaa!-momenten. Betekenisvol was ook de eigen analyse en invulling bij het lezen van de observaties van de coachee. De coachee trekt zelf conclusies over iets en daarmee komt eigenaarschap en zelfsturing tot stand.

4) De volgende stap was om de gedragspatronen expliciet te maken op basis van de interviews en het observatieverslag. Het zijn dus gedragspatronen die de coachee noemt (beleden theorie) en in de praktijk zijn geobserveerd (theory-in-use). De patronen van de ene teamchef waren: 1) creatief, 2) gevoelig voor de omgeving, 3) oplossingsgericht, 4) lachen, 5) doorvragen, 6) positief/enthousiasmeren, 7) luisteren, 8) te hard duwen, 9) overreageren, 10) te snel gaan, 11) interesse tonen, 12) strijd aangaan, 13) te snel antwoorden, 14) directief zijn of vertellen hoe het moet, 15) voorzittersrol pakken (afroonden/samenvatten),

16) zaken opschrijven, 17) betrokkenheid/empathie en 18) beïnvloeden. En van de andere teamchef: 1) er zijn voor mensen, 2) richting geven, maar niet invullen, 3) directheid, 4) alleen aan het woord als het nodig is, 5) interesse tonen/praatje maken, 6) anderen het podium geven, 7) aanjagen/duwtje geven, 8) enthousiasmeren, 9) oprecht zijn, 10) positief/optimistisch, 11) tong afbijten, 12) duidelijk zijn, 13) te zakelijk. Ze zijn geformuleerd vanuit de coachees, hier is zo min mogelijk in gestuurd en/of beïnvloed door de onderzoeker. Deze patronen vormden vervolgens de labels. Om privacyredenen is niet de hele lijst met observaties als bijlage toegevoegd, maar hier volgt een fragment als voorbeeld:

Code	Tijd	Soort observatie (zien/horen)	Wat zie en/of hoor ik?	Labels: 1) er zijn voor mensen, 2) richting geven, maar niet invullen, 3) directheid, 4) alleen aan het woord als het nodig is, 5) interesse tonen/praatje maken, 6) anderen het podium geven, 7) aanjagen / duwtje geven, 8) enthousiasmeren, 9) oprecht zijn, 10) positief/optimistisch, 11) tong afbijten, 12) duidelijk zijn, 13) te zakelijk
95	14.38	Horen	"Ik wil ze de ruimte geven maar ik wil niet dat het fout gaat."	12, 13
96	14.39	Horen	"Als we hem even concreet maken... ik denk dat het beter moet in de communicatie."	12
97	14.40	Horen	"... dat voelt niet als welkom, ze vinden het fijn dat ze er zijn. Ander voorbeeld, iemand had het over wat hij allemaal wilde en toen vroeg ik "Wat ga je er zelf aan doen?". Waar het om gaat; voer het gesprek met de mensen en wat ze willen en wat we kunnen betekenen voor elkaar. Ik denk niet dat we nu de kansen benutten van deze jongens."	7, 8, 12
98	14.43	Horen	"Neem ze mee in de capaciteit van de briefing."	12
99	14.44	Horen	"Mooi"	10
100	14.46	Horen	"Even een totaal andere vragen: heeft X of Y een motorrijbewijs? Dit is even voor later, maar je zegt het goed. We moeten zorgen voor goede communicatie en we moeten een evaluatiemoment inplannen. Dat is jullie feest, ik op de achtergrond. Op wat voor termijn gaat dit gebeuren?"	12
101	14.50	Horen	"Het is de balans zoeken. Het is vrijblijvend en toch ook niet. Het moet iets toevoegen."	7, 8, 12
102	14.51	Horen	"Het is zonde als je elkaar in de weg gaat lopen. Naar wie ga je de mail sturen?"	12
103	14.53	Horen	"De kunst is om de mail zo te maken dat het een positieve lading krijgt. Benut, los van rang, hun achtergrond en jullie regelen een evaluatie-avondje?"	7, 8, 12
104	14.57	Horen/zien	"Jij stuurt de mail?" Wijst erbij. "Jij stuurt de uitnodiging?" Wijst erbij. "Fijn! We hebben veel aan ze."	7, 8, 12
105	14.59	Horen	"Ik heb het ze uitgelegd; wij gaan hier niet over. Ze vallen letterlijk en figuurlijk onder DROS."	12
106	15.00	Horen	"Andere vraag; is het nog behapbaar voor jou? Vraag je nog hulp uit de redactie. Als je maar niet zelf alles wilt doen."	1, 2, 3

Code	Tijd	Soort observatie (zien/horen)	Wat zie en/of hoor ik?	Labels: 1) creatief, 2) gevoelig voor de omgeving, 3) oplossingsgericht, 4) lachen, 5) doorvragen, 6) positief/enthousiasmeren, 7) luisteren, 8) te hard duwen, 9) overreageren, 10) te snel gaan, 11) interesse tonen, 12) strijd aangaan, 13) te snel antwoorden, 14) directief / vertellen hoe het moet 15) voorzittersrol pakken (afronden/samenvatten) 16) zaken opschrijven 17) betrokkenheid / empathie 18) beïnvloeden
51	10.51	Horen	Ik roep het nu een half jaartje. Ik moet het een jaartje roepen voordat er iets gebeurt. Goed plan, maar gaan we het ook doen?	2, 3, 14
52	10.52	Horen/zien	Zeker 3 dagen achter elkaar. En lacht erbij.	4
53	10.52	Horen/zien	"Echt?" <i>Kijkt verbaasd.</i>	11, 12
54	10.53	Horen/zien	"Echt gaat F. daarheen?" Lacht erbij.	4, 9
55	10.53	Horen/zien	OK. Pakt papieren.	15
56	10.54	Horen	Hoeveel gesprekken doen we op een dag? Wat trekken jullie?	3, 5, 15
57	10.55	Zien	Schrijft nog even wat op.	16
58	10.56	Horen	Cool!	6
59	10.57	Horen	Heb je nog een vraag mbt het observeren?	2
60	11.24	Zien	Zit met benen over elkaar.	10, 12
61	11.25	Zien	Fronst wenkbrauwen.	9
62	11.25	Horen/zien	Echt waar? <i>Kijkt verbaasd.</i>	9, 11, 12, 17
63	11.26	Horen	Hoe heeft hij het zelf bedacht? Glimlacht erbij.	4, 5, 12
64	11.26	Horen	Maar het ging over 1 sessie toch?	5, 18

Figuur 5. Fragment observatieverslag

5) Tot slot zijn de labels door de onderzoeker gekoppeld aan de observaties. Hiermee zijn dus de gedragspatronen uit de beleden theorie gekoppeld aan geobserveerd gedrag (zie figuur 6 Rangorde gedragspatronen, p. 34). Er zijn meerdere gedragspatronen gekoppeld aan geobserveerde gedragingen. Hier had een extra verdieping op kunnen plaatsvinden als de teamchefs zelf ook hadden gelabeld. Dit is door de krappe planning voor deze thesis niet gelukt. Het blijft dus een 'subjectieve' rangorde van de onderzoeker. De resultaten zijn te lezen in hoofdstuk 5.

5 Resultaten

In dit hoofdstuk worden eerst de feitelijke resultaten beschreven van de verhalen, observaties en reflectiesessies. Vervolgens worden de resultaten bediscussieerd en geanalyseerd door verklaringen te vinden voor de uitkomsten en deze te vergelijken met de context en de theorie.

5.1 Resultaten uit interviews

De vragenlijst en relevante delen van de antwoorden staan in bijlage I. In deze paragraaf staan de toelichting, discussie, analyse en vergelijking van de relevante data met de (politie)context en/of de theorie.

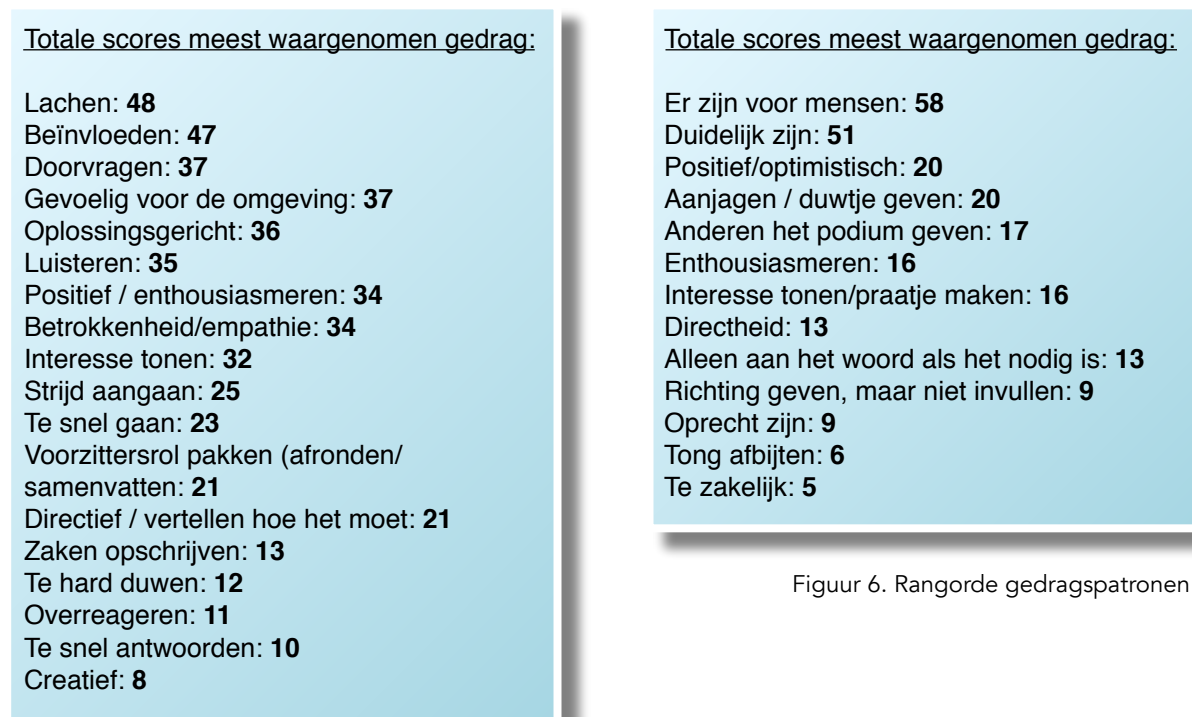
1. De interviews zijn gehouden met politiemensen, in verschillende rangen (van straatagent tot teamchef) en met verschillende expertises, die werkzaam zijn bij het bureau. Het is gelukt om met deze verhalen een doorsnee van het bureau te tonen. Daarmee is met deze interventie de dagelijkse werkelijkheid als uitgangspunt genomen. En niet de ogenschijnlijk maakbare, papieren versie ervan, zoals korpschef Akerboom (2016) noemt tijdens zijn toespraak op een innovatiecongres.
2. De antwoorden die worden gegeven op vraag 2 (de kern van het werk) sluiten mooi aan op de definitie van contextgedreven werken: politieagenten staan in verbinding met burgers, zien wat er in een gebied nodig is om het veilig en leefbaar te houden en zetten daarbij eigen talent en ervaring in om met de bewoners een stimulerende leefomgeving te creëren.
3. Op de vraag wat energie geeft in het werk worden voornamelijk de volgende elementen genoemd: in contact zijn met mensen, resultaten boeken en waardering krijgen. Deze lijken tegemoet te komen aan de basisbehoeften die iedereen volgens Ryan & Deci (2000) heeft, namelijk de behoefte aan autonomie, verwantschap en competentie.
4. Trots zijn de politiemensen voornamelijk op de zaken die zij zelf hebben bereikt en samen met hun collega's. De kern bij veelgenoemde kenmerken is dat wat ze bereikt hebben in interactie met anderen. Dit lijkt een verband te hebben met de heersende familiecultuur, die in §1.4.1 wordt genoemd.
5. Lastige onderdelen van het werk zijn deels persoonlijk: eigen karaktereigenschappen, zoals perfectionistisch en directief zijn. Deels gaat het om interactie met anderen; het lijkt daarbij vooral te draaien om het niet in staat zijn invloed uit te oefenen om positieve resultaten of sfeer te bewerkstelligen.
6. De manieren van 'coping' zijn gericht op acceptatie, reduceren of afleiding. Niks aan iets doen is niet genoemd, de respondenten konden altijd aangeven wat ze deden om met lastige situaties om te gaan.
7. In de kern houden de volgende punten de respondenten gemotiveerd: verwantschap en invloed uitoefenen of competentie. Competentie gaat volgens Deci & Ryan over het gevoel effectief te zijn in de voortdurende interactie met de sociale omgeving en het ervaren van de mogelijkheid om de eigen capaciteiten te benutten (Eikelenboom, 2015).
8. De antwoorden op de vraag wat er onder eigenaarschap wordt verstaan, zijn op het eerste oog erg divers. Maar ze zijn bijna allemaal terug te vinden in de theorieën van Pierce (zie bijlage X). Uit de interviews blijkt dat voor de respondenten eigenaarschap te maken heeft met de basale begrippen bezit, identiteit, investeren en emotie. De definitie van Mulders et al., (2015, p. 13) is deels passend op de antwoorden uit de interviews: een sterke betrokkenheid bij de eigen ontwikkeling, het vermogen hoge doelen te stellen, de wens daar verantwoordelijkheid voor te nemen, daar sturing aan te geven, zich ervoor in te zetten en verantwoordelijkheid af te willen leggen. Dit komt omdat in de antwoorden wordt gesproken over betrokkenheid, ontwikkeling, verantwoordelijkheid en impliciet sturing geven. Er wordt echter niet expliciet gesproken over hoge doelen stellen, maar impliciet kan dit bedoeld zijn met 'er hard mee bezig zijn' of 'doorzettingsvermogen'.
9. Op de vraag hoe de respondent eigenaarschap toont, komen hele diverse, unieke antwoorden. Veelal hebben die te maken met aandacht creëren in de omgeving voor 'hun' onderwerp.
10. De antwoorden op de vraag welke rol/invloed de leiding heeft op eigenaarschap kwamen praktisch unaniem neer op de volgende twee punten: het geven van vrijheid en vertrouwen. Dit komt overeen met de kijk van Weggeman (2015) op leiderschap: "Veel managers denken nog steeds dat ze in hun organisaties leiding moeten geven zoals in de tijd van de industriële revolutie gebruikelijk was: met command en control. Dat kan meer problemen opleveren dan het oplost. Dat komt omdat de meeste

professionals – zo'n 80 procent – intrinsiek gemotiveerd zijn. Ze houden van hun vak en doen liever iets goed dan iets fout. Daarom kun je ze vertrouwen en de ruimte geven om zelf het werk op de beste manier te in te richten en state of the art uit te voeren. Het enige wat de manager bij die 80 procent nog hoeft te doen, is het maken van haalbare maar uitdagende output-afspraken". Ook geven respondenten aan dat zelfvertrouwen, creativiteit, beschikbaarheid van tijd en middelen en fouten mogen maken helpen bij het ontwikkelen van eigenaarschap. Dit zijn elementen waar de leiding een (de)motiverende invloed op kan hebben. Het geven van complimenten, waardering en het weten waar medewerkers mee bezig zijn (dus interesse tonen en luisteren) stimuleert het zelfvertrouwen. De creativiteit kan ontstaan wanneer de medewerkers weten dat zij de ruimte hebben om in hun werk de grenzen op te zoeken en zij de onvoorwaardelijke steun voelen vanuit de leiding. De beschikbaarheid van tijd en middelen geeft medewerkers de ruimte om zich te verdiepen en te ontwikkelen in een bepaald onderwerp, wat het ontwikkelen van eigenaarschap stimuleert.

De interviews geven veel informatie over hoe de respondenten in het werk staan. De antwoorden zijn ook te plaatsen in de context zoals geschetst in hoofdstuk 1. De antwoorden met betrekking tot eigenaarschap zijn goed te vergelijken met de theorie over eigenaarschap zoals omschreven in §3.1.

5.2 Resultaten uit observaties

In deze paragraaf worden de resultaten van de espoused theory en theory-in-use toegelicht. De eerste resultaten zijn de geconstateerde gedragspatronen van de stijl van leidinggeven die in de voorbespreking (espoused theory) en nabespreking (theory-in-use) aan bod zijn gekomen. Die zijn in §4.3 bij punt 4 onder de noemer 'labels' te lezen. Vervolgens zijn alle observaties met deze kenmerken gelabeld. Daar is per teamchef een rangorde uit voorgekomen:



Figuur 6. Rangorde gedragspatronen

Dit is een subjectieve interpretatie van de onderzoeker, maar geeft wel een beeld van welk gedrag het meest is geobserveerd. De labels zijn ontwikkeld op basis van de voorbespreking, observaties en nabespreking met de coachees. Het zijn de eigen woorden van de coachees. Er moet rekening mee worden gehouden dat wellicht sommige kenmerken zoals 'creatief', 'te zakelijk' en 'tong afbijten' lastiger te observeren zijn dan bijvoorbeeld 'lachen' en 'er zijn voor mensen'.

Ten opzichte van de resultaten uit de interviews valt op dat de teamchefs zelf niet expliciet vrijheid en vertrouwen noemen. Indirect kan het zo zijn dat de volgende eigenschappen hier wel aan bijdragen: lachen, gevoelig voor de omgeving, luisteren, positief/enthousiasmeren, betrokken/empathie, interesse tonen, er zijn voor mensen, positief/optimistisch, anderen het podium geven, richting geven maar niet invullen en tong afbijten.

De espoused-theory kwam grotendeels overeen met de theory-in-use. De teamchefs herkenden zichzelf in de observaties. Als feedback is genoemd dat het observatieverslag en de analyse hiervan een meer en beter inzicht hebben gegeven in de eigen werkwijze dan de beoordelingen als teamchef in de afgelopen tien jaar. Er is tevens direct een vervolg aan gegeven door op basis van de waarde vrije bevindingen een coachtraject te starten. Dat was vooraf niet het plan en er was eigenlijk ook geen tijd voor. Maar het observatieverslag stap voor stap doornemen en hier tijd voor claimen heeft gemotiveerd om aan de slag te gaan met de persoonlijke ontwikkeling (zie bijlage XI, punt 6).

5.3 Resultaten uit reflectiesessies

Tijdens twee reflectiesessies is met de focusgroep (verhalentellers, opdrachtgevers en overige betrokkenen) gereflecteerd op de interventie storytelling. Dit gebeurde aan de hand van een aantal vragen gericht op het verleden, heden, toekomst, inhoud, product en proces. De volledige lijst met vragen en antwoorden is te vinden in bijlage IX. In deze paragraaf worden zaken toegelicht die opvielen.

1. De punten die worden genoemd als mogelijke nadelen van eigenaarschap, komen grotendeels overeen met de theorie: territoriaal gedrag en vermindering van kennisdeling en openheid van input van buitenaf (tunnelvisie). Daarnaast wordt hij omgedraaid door de respondenten: zij willen wel kennis en eigenaarschap delen maar de collega's zien alleen hun als eigenaar...
2. Het mooiste van de geproduceerde verhalen vindt men dat ze kort en overzichtelijk zijn. De verhalentellers lezen precies terug wat ze verteld hebben. Uit deze feedback kan geconcludeerd worden dat het de onderzoeker is gelukt haar eigen invloed of interpretatie minimaal te houden.
3. Het persoonlijke effect van het vertellen en lezen van de eigen verhalen draait voornamelijk om reflectie en bewustzijn. Bij de meeste roept dat trots op, bij een enkeling een soort schaamte en sommige personen geven aan geen effect te voelen (omdat het gewoon een onderdeel van het werk is).
4. De reacties tot nu toe op de verhalen of het onderzoek zijn minimaal. Waarschijnlijk heeft dat te maken met het feit dat de verhalen nog niet gedeeld zijn.
5. De reacties op de aanpak van de onderzoeker zijn positief. Het wordt als prettig ervaren dat de interventie uitgaat van een positieve benadering, dat wekt vertrouwen en openheid. De beleefde open, enthousiaste, geïnteresseerde houding werkt uitnodigend en creëert draagvlak.
6. Kennisdeling, ontwikkeling, focus op de leefwereld en de bewustwording van (eenieders) eigenaarschap worden als toegevoegde waarde van de interventie genoemd. Dit sluit aan bij het doel van de interventie: samen het onderwerp eigenaarschap van dichterbij te leren en een bijdrage leveren aan het collectief betekenis geven aan eigenaarschap om uiteindelijk een gezamenlijke nieuwe visie te creëren.
7. Op de vraag hoe een organisatie vol eigenaarschap eruit zal zien, wordt divers gereageerd: van 'te veel kapiteins op het schip' tot 'het versterken van de legitimiteit van de politie'. Maar men denkt ook dat de kwaliteit van het werk en dus de organisatie zal verbeteren.
8. Naast het boek zijn er veel ideeën voor de vorm van het verspreiden van de verhalen, zoals een documentaire maken, bloggen, wc-post, berichten op Facebook of in de nieuwskrant plaatsen. Maar het vaakst genoemd is een poster op een driepoot voor op de tafels in de kantine. De voorkeur heeft om de verhalen in eerste instantie alleen binnen het bureau te verspreiden.
9. Om te zorgen dat dit thema onder de aandacht blijft, worden de volgende suggesties gedaan: betrek nog meer collega's en verhalen erbij, benoem ambassadeurs en blijf het thema consequent maar in afwisselende vorm aandacht geven.
10. Daar is draagvlak vanuit de leiding voor nodig volgens de respondenten, maar ook capaciteit en een plan.

De reflectiesessies hebben veel informatie opgeleverd, maar ook betrokkenheid. Men heeft van elkaar gehoord hoe ze eigenaarschap beleven en waarom het zin heeft om er aandacht aan te besteden. Ook was de bevologenheid van de collega's zichtbaar en zoals de literatuur ons leert is bevologenheid besmettelijk (Bremner, 2015). Hierdoor wordt een positieve spiraal gevoed. Wel werd duidelijk gemaakt dat daar een facilitator voor nodig is die op een laagdrempelige, aansprekende manier de dialoog en acties begeleidt.

6 Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt eerst antwoord gegeven op de onderzoeks- en deelvragen. De conclusies zijn getrokken op basis van de resultaten van het onderzoek. Daarna volgen aanbevelingen voor de praktijk.

6.1 Onderzoeksconclusies

In dit onderzoek is gezocht naar een antwoord op de vraag: **“In hoeverre kan een organisatiecoach middels storytelling en observaties het collectieve bewustzijn over eigenaarschap stimuleren bij de medewerkers en teamchefs van het politie-basisteam?”** Hiervoor is interpretatief en ontwerpgericht actieonderzoek gedaan bij het basisteam. De organisatiecoach heeft een narratieve ruimte gecreëerd door middel van de interviews (één-op-één), door de reflectiebijeenkomsten waarbij mensen op verhalende wijze met elkaar in gesprek gingen, door met de teamchefs op zoek te gaan naar gedragspatronen rondom (de)motiverend leiderschap en tot slot door het delen van de verhalen waardoor de narratieve betekenisgeving collectief kan plaatsvinden.

Uit de resultaten is gebleken dat het middels storytelling mogelijk is om verhalen te verzamelen en daarmee op verhalende wijze betekenis te geven aan eigenaarschap. De verhalen geven een orde en focus aan hoe de medewerkers met eigenaarschap omgaan, ze creëren hun verhaal op basis van de reflectieve vragen en vormen zo hun identiteit en een begrijpelijk verhaal voor de (politie)wereld om hen heen. Middels storytelling is dus getracht eigen houding, gedrag, normen en waarden te onderzoeken. Door deze verhalen vervolgens te delen met de collega's ontstaat een brug naar collectief bewustzijn.

Voor het verder stimuleren van collectief bewustzijn is het nog wel nodig dat er onder de overige ruim honderd medewerkers van het bureau reflectie, dialoog en interactie plaatsvindt. Aangezien de verhalen nog niet zijn verspreid, kan nog niet worden geconcludeerd dat de verhalen stimulerend zijn. Toch is middels deze interventie, die als pilot dient, wel op dermate wijze een aanzet gemaakt dat de teamchefs en verhalenvertellers positief zijn over de uitkomsten en aanpak zover. Ook zijn de verhalen een concreet product van de interventie die laagdrempelig ingezet kunnen worden. Hierdoor is de kans groot dat men het proces zal voortzetten daarmee is de pilot geslaagd.

Op basis van de reflectiesessies mag ook worden geconcludeerd dat storytelling bij de focusgroep grotendeels het bewustzijn heeft gestimuleerd, maar bij een kleine minderheid (vooralsnog) minder impact heeft gehad. Deze minderheid geeft aan dat het gesprek over eigenaarschap gewoon onderdeel was van het werk en ook zo voelde. De interne opdrachtgevers zeggen hierover: “Politie mensen zijn veelal bescheiden van aard en vinden dat ze gewoon hun werk doen; desondanks is het gelukt om meerdere collega's enthousiast te maken voor het onderzoek en de essentie ervan. De onderzoeker is wel degelijk onderdeel geworden van het lopende leerproces rondom eigenaarschap en heeft hier een benodigd vliegwieleffect in teweeg gebracht. Los van het feit dat de onderzoeker tijdens het onderzoek de nodige gesprekken heeft gevoerd over eigenaarschap met de stakeholders en hun hierbij bewust heeft gemaakt van hun bescheidenheid en de rol die ze vervullen binnen het team in het nieuw denken 'vernieuwend werken' ben ik van mening dat de uitgewerkte stukken in de vorm van storytellers in de toekomst een groter effect zullen hebben op het team. Kortom er is een beweging gekomen die vraagt om continuïteit en borging maar vooral om erkenning en gezien mogen worden.” (zie bijlage XI).

Tot slot is uit de observaties een espoused theory en theory-in-use van (de)motiverend leiderschap voor het stimuleren van eigenaarschap voortgekomen. Door deze te vergelijken met de conclusies uit de verhalen, zijn inzichten gegenereerd over de persoonlijke (de)motiverende gedragspatronen in het kader van het stimuleren van eigenaarschap. Als feedback is genoemd dat het observatieverslag en de analyse daarvan een beter inzicht hebben gegeven in de eigen werkwijze dan de ervaring van tien jaar beoordelingen als teamchef. Hier is direct een vervolg aan gegeven door op basis van de waardevrije bevindingen een coachtraject te starten.

De antwoorden op de deelvragen die bijdragen aan de onderzoeksvraag zijn:

1. Hoe dragen verhalen over eigenaarschap bij aan het collectieve bewustzijn over eigenaarschap?

Leren ontstaat waar ervaringen, concepten en reflectie elkaar ontmoeten. In dit onderzoek is getracht door het stellen van vragen en te reflecteren, eigen houding, gedrag, normen en waarden te onderzoeken. Door de resultaten hiervan vervolgens middels storytelling te delen met de collega's ontstaat een brug naar collectief leren en bewustzijn. Voorwaarde daarvoor is om een dialoog/interactie te hebben naar aanleiding van de verhalen. Shaw (2004) beschouwt de organisatie als een voortdurend gesprek. Door middel van verhalen en reflecties wordt zichtbaar gemaakt wat mensen beweegt die in veranderingsprocessen participeren (*narratieve betekenisgeving*). Door zorgvuldig een narratieve ruimte op te bouwen en te bewaken, gekenmerkt door een respectvolle, constructieve uitwisseling van emotioneel verschillend beleefde gebeurtenissen, kan een creatief leerproces ontstaan en worden begeleid, waardoor mensen met elkaar betekenissen uitwisselen en (re-)construeren (Breuer, 2006). We zijn zoals we vertellen dat we zijn, we worden zoals we over onszelf vertellen, we zijn ons eigen verhaal. Zo vormt zich de wereld waarvan we deel uitmaken tot een bekende wereld met een begrijpelijk verhaal (Althof & Vermetten, 1994). Door samen te zoeken naar betekenisgeving rondom eigenaarschap en deze inzichten middels verhalen te delen, wordt bijgedragen aan collectief bewustzijn van eigenaarschap. Als deze verhalen tot gevolg hebben dat collega's zichzelf en/of elkaar de vraag gaan stellen wat eigenaarschap voor hen betekent, zal het collectieve bewustzijn uitbreiden.

2. Wat is de visie op eigenaarschap op basis van elementen uit de verzamelde verhalen?

Volgens de respondenten heeft eigenaarschap te maken met de basale begrippen *bezit, identiteit, investeren en emotie*. Daar worden diverse woorden en voorbeelden bij genoemd: verantwoordelijkheid, betrokkenheid, enthousiasme, een stapje extra zetten, je dingen eigen maken, ergens voor gaan en in geloven, zingeving en eigenaarschap geeft energie. De theorie van Pierce sluit hier op aan. Hij beweert dat de oorsprong van eigenaarschap ligt in het menselijke verlangen om te bezitten, doeltreffend en effectief te zijn, een eigen identiteit te hebben en een toevlucht in iets (object of onderwerp) waaromheen het dagelijks leven kan worden gestructureerd. Voldoening die volgens Porteous (1976) kan voortvloeien uit eigenaarschap is controle hebben over een onderwerp, het personaliseren van een onderwerp als uiting van de identiteit, stimulatie door met het onderwerp bezig te zijn en het creëren van een comfort-zone. Al deze elementen zijn terug te vinden in de antwoorden van de respondenten.

3. Hoe kunnen inzichten rondom gedrag van leidinggevenden een rol spelen bij het (de)motiveren van eigenaarschap bij het basisteam ?

Volgens de verhalenvertellers heeft het geven van vrijheid en vertrouwen vanuit de leiding een positieve invloed op eigenaarschap. Dit komt overeen met wat Weggeman (2015) zegt over leiderschap: de meeste professionals - zo'n 80 procent - zijn intrinsiek gemotiveerd. Ze houden van hun vak en doen liever iets goed dan iets fout. Daarom kun je ze vertrouwen en de ruimte geven om zelf het werk op de beste manier in te richten en uit te voeren. De respondenten zeggen die vrijheid en ruimte vanuit de leiding te ervaren en krijgen daardoor de kans om eigenaarschap te ontwikkelen. Behulpzaam daarbij zijn zelfvertrouwen, creativiteit, beschikbaarheid van tijd en middelen en fouten mogen maken. Op deze aspecten kan de leiding een (de)motiverende invloed hebben. Om erachter te komen hoe de leiding dit zelf ervaart en invult, is de beleden theorie (*espoused theory*) en *theory-in-use* in kaart gebracht. In de resultaten uit de interviews valt op dat de teamchefs zelf niet expliciet vrijheid en vertrouwen noemen. Indirect kan het zo zijn dat de volgende gedrag patronen hier wel aan bijdragen: lachen, gevoelig voor de omgeving, luisteren, positief/enthousiasmeren, betrokken/empathie, interesse tonen, er zijn voor mensen, positief/optimistisch, anderen het podium geven, richting geven maar niet invullen en tong afbijten. Een vervolg van nieuwe inzichten omtrent gedrag is dat er, op basis van de waarde vrije bevindingen, een persoonlijke coach(ontwikkel)traject is gestart. In combinatie met de nieuwe inzichten vanuit de respondenten over welke stijl van leidinggeven (de)motiveert, kunnen de aanwezige motiverende gedrag patronen verder ontwikkeld en/of versterkt worden.

4. Hoe kunnen de verhalen in de praktijk een vervolg krijgen zodat zij een bijdrage leveren aan het ontwikkelen van eigenaarschap?

Als de onderzoeker niet meer voor het proces verantwoordelijk is, wil dat niet zeggen dat het niet meer kan plaatsvinden. Om te zorgen dat dit thema onder de aandacht blijft, worden de volgende suggesties gedaan: betrek nog meer collega's en verhalen erbij, benoem ambassadeurs en blijf het thema consequent maar in wisselende vorm aandacht geven. Door dit laagdrempelig te houden, kan het binnen de drukke dagelijkse werkzaamheden in de agenda passen. Houd de verhalen het liefst kort en bondig. Met beelden erbij worden verhalen nog sprekender en aantrekkelijker om te lezen. Geef aandacht in de verhalen aan thema's als passie, de kern van het werk, waar krijgen mensen energie van, wat wordt verstaan onder eigenaarschap, hoe toont men eigenaarschap en wat is daarvoor nodig? Bij het samen op zoek gaan naar betekenisgeving van eigenaarschap is het de kunst om een balans te vinden tussen enerzijds doorvragen en daarmee een diepere laag aanboren, en anderzijds dit niet onnodig ingewikkeld of langdradig maken. Maar het mooiste is als de organisatie natuurlijke middelen zoekt die passen om het verdere dialoog aan te gaan. Er kan ook een vorm gekozen worden waarbij dialoog niet georganiseerd hoeft te worden. Hierbij kan worden gedacht aan het plaatsen van posters en/of wc-posts die prikkelende vragen stellen rondom eigenaarschap die aan het denken zetten of het gesprek stimuleren. Ook kan worden gedacht aan het consequent blijven vragen naar eenieders 'werkhobby' door teamchefs en teamleiders.

6.2 Aanbevelingen voor de praktijk

Om de vruchten te plukken van dit onderzoek en de interventies geeft deze paragraaf aanbevelingen voor de praktijk. De uitgevoerde interventies vormen een pilot en kunnen een start zijn van het verder ontwikkelen van eigenaarschap. Op basis van de inzichten uit het onderzoek kunnen er twee soorten aanbevelingen worden gedaan; inhoudelijk over het onderwerp eigenaarschap en procesmatig over storytelling. De inhoudelijk aanbevelingen om eigenaarschap te ontwikkelen zijn:

1. Motiveer mensen om energie, tijd en aandacht te investeren in 'hun' of een onderwerp. Dat kan enerzijds bij onderwerpen waar mensen zich al toe aangetrokken voelen en het dus als 'hun' onderwerp beschouwen. En anderzijds kan het zo zijn dat mensen aan nieuwe onderwerpen worden geïntroduceerd. Het informeren naar de 'werkhobby' zoals nu al regelmatig gebeurt, werkt stimulerend. Het is vervolgens ook belangrijk dat er ruimte is in de organisatie voor mensen om energie en tijd te mogen steken in een specifiek thema. De verhalenvertellers bewijzen dat dit kan. Door hun verhalen te delen, zullen anderen zich daar ook bewust van worden. Stimuleer om samen naar mogelijkheden en balans te zoeken hierin.
2. Stimuleer mensen om specifieke onderwerpen van dichterbij te leren kennen. Bevorder daarom het gesprek over expertises. De tien verhalen kunnen als aanzet dienen om de honderd andere collega's van het bureau te stimuleren om specifieke onderwerpen van dichterbij te leren kennen. Wat hebben zij gedaan om hun onderwerpen beter te leren kennen? Hoe hebben ze dat aangepakt? Wat was daarvoor nodig? Maar ga ook met elkaar in gesprek hoe dit overeenkomt of juist haaks staat op de concepten contextgedreven werken, regelvrije teams en clustergericht werken. En welke nieuwe onderwerpen ontstaan er door maatschappelijke ontwikkelingen, zoals social media en terrorisme? Hoe blijft de politiek innovatief? Welke behoeftes, ideeën hebben de burgers? Motiveer mensen om zich te verdiepen in specifieke thema's door ze er een presentatie over te laten geven of een onderzoek naar te laten doen.
3. Geef mensen (het gevoel van) controle over 'hun' of een onderwerp. Uit de literatuur en de interviews blijkt dat hoe groter de controle over het onderwerp, hoe groter het gevoel van eigenaarschap. De stijl van leidinggeven om kaders te stellen maar niet te veel in te vullen sluit hier goed op aan. Wees als leiding bewust van motiverende kenmerken voor het creëren en ontwikkelen van eigenaarschap: het geven van vrijheid en vertrouwen. Creativiteit en zelfvertrouwen kunnen gestimuleerd worden door ruimte te geven om te experimenteren en om fouten te mogen maken. Wees als leider bewust van eigen patronen en investeer in ontwikkeling van de punten die het eigenaarschap motiveren: richting geven

maar niet invullen, tong afbijten, luisteren, er zijn voor mensen, anderen het podium geven, duwtje geven, lachen en positief, oprecht en creatief zijn.

Daarnaast zijn er ook aanbevelingen met betrekking tot het vervolg van de geproduceerde verhalen:

1. kies een bewust moment voor de presentatie van het boek. Communiceer helder wat het doel van het boek is en ook 'waarom' eigenaarschap belangrijk is. Echter door de 'waarom' niet te zenden, maar interactief met elkaar te onderzoeken zal deze beter bekliven. Zo wordt het motiverend voor anderen om hiermee verder te willen. Creëer bij de boekpresentatie bijvoorbeeld vertelkringen en/of interactieve vormen om direct nieuwe verhalen rondom eigenaarschap te genereren. Want die zijn volop aanwezig in het team...
2. overweeg om één of meerdere personen verantwoordelijk / ambassadeur te maken voor het thema eigenaarschap en het vervolg van het boek.
3. voer kleine acties uit die toch elke keer weer iets teweeg brengen zoals de 'actie van de maand' omzetten naar 'eigenaarschap van de maand' en zo elke maand een verhaal rondom eigenaarschap in het zonnetje zetten of een nieuwsrubriek in de krant: 'Het eigenaarschap van...'. Of plaats maandelijks een nieuw verhaal als driepoot poster op de tafels in de kantine.

Tot slot een algemene aanbeveling: pak het verdere proces stap voor stap aan, wees daarbij volhardend maar flexibel en focus op enthousiasme en positiviteit.

7 Evaluatie, reflectie en discussie

Bezinning, leerpunten en bewustwording zijn essentiële onderwerpen voor een organisatiecoach en bij het doen van onderzoek. Daarom wordt in dit hoofdstuk gereflecteerd op de literatuurstudie, de gehanteerde methodologie en op de eigen rol als begeleider en onderzoeker tijdens dit onderzoek. Het gaat om reflectie op de gemaakte keuzes in de rol van onderzoeker en in de rol van organisatiecoach.

7.1 Evaluatie en reflectie literatuurstudie en methodologie

De literatuurstudie heeft voornamelijk een bijdrage geleverd aan de kennisontwikkeling en de data-analyse. Qua kennisontwikkeling is voor de onderzoeker vooral de literatuurstudie van het onderwerp storytelling en eigenaarschap waardevol geweest. Voor de onderzoeker is nu grotendeels duidelijk hoe en wanneer de interventievorm storytelling bij verandertrajecten ingezet kan worden. Ook is daarbij ervaring opgedaan met de praktische kant (dus wat er in de praktijk nodig is om deze interventievorm uit te voeren). Zo is theorie en praktijk tijdens het onderzoek aan elkaar gekoppeld. De literatuurstudie over eigenaarschap heeft geholpen om alle data te analyseren, te kunnen doorgronden en te begrijpen. Daarnaast is deze kennis verweven in de aanbevelingen.

Het onderzoek was sterker geweest als de literatuurstudie een grotere rol had gespeeld bij de interventiekeuze. Dit is niet uitvoerig gebeurd. De feedback van de opdrachtgever "Tip: Interventiekeuze nog zorgvuldiger afwegen in het licht van de gewenste/ beoogde effecten" bevestigt dit. Hierin herkent de onderzoeker haar patroon als doener, in plaats van denker. Ook komt dat terug in de volgende feedback van de opdrachtgevers: "Spreken over de 'Bedoeling' mag best meer, je gaat al snel de praktijk in, dus 'hoe' heeft de collega eigenaarschap getoond. De 'Waarom' is minstens zo interessant." Hier wordt gerefereerd aan het bedoelingsperspectief, ofwel de 'waarom' van Sinek (2012) en Hart (2017) die verweven zitten in het concept contextgedreven werken.

Ook een eerder bewustzijn van de oriëntaties Van Dinten & Schouten (2011) in de interventiekeuze zou een effect hebben gehad. Als de interventiekeuze vanuit deze oriëntaties wordt aanschouwd is de conclusie dat de individuele verhalen appèl doen op de zelfreferentiële oriëntaties en daarmee dus niet aansluiten op de sociale oriëntaties die past bij de familiecultuur van de politiemensen en het soort werk dat zij verrichten.

De methodologie heeft een grote rol gespeeld tijdens dit onderzoek. Allereerst is begonnen met het onderzoeken van de onderzoeksfilosofie en -paradigma. Het verdiepen in en uitvoeren van de methodologie gaf inspiratie, structuur en richting tijdens het onderzoek. Feedback van opdrachtgevers hierover: "Ze ging zeer methodisch te werk en toonde niet vooringenomen te zijn op het einddoel. Ze werkt gestructureerd en afspraak is afspraak- daar houdt ze zich aan". Betrouwbaarheid en ethisch handelen vallen hier ook onder. De onderzoeker is zich bewust van hoe belangrijk dit is voor het doen van onderzoek en voor de rol van organisatiecoach. Ze heeft de passende theorie over deze onderwerpen toegepast in de praktijk. De opdrachtgevers gaven hierover de volgende feedback: "Kirstin heeft ethisch verantwoord gewerkt. Alles wat Kirstin ondernam binnen het basisteam en betrekking had op haar onderzoek was goed overwogen en respectvol naar alle partijen. Kirstin benadrukte bij haar interview wat het doel van de opnames was, wat ermee ging gebeuren en hamerde bij het schaduwen van de Teamleiding op een vooraf aankondiging en uitleg over haar rol. Deze wijze van werken en de mate van transparantie siert Kirstin en zorgde ervoor dat men open stond voor haar onderzoek".

7.2 Discussie over positie organisatiecoach versus onderzoeker

Gedurende het onderzoek schuurde het af en toe tussen de coachbenadering en het doen van onderzoek. De onderzoeker verzamelt gegevens voor het onderzoek om antwoorden te vinden op de onderzoeksvraag en te komen tot conclusies en aanbevelingen. Dat is een doelgerichte aanpak, leidend van aard en met een (strakke) planning. De coach is vooral in gesprek en heeft interactie met de mensen om een proces te faciliteren en datgene te doen waar op dat moment behoefte aan is. Voor coaching is vooral een brede

focus, procesgericht, begeleidende, flexibele houding en planning nodig die volgend is aan de praktijk. De opdrachtgever zegt hier het volgende over: "Wat ik interessant vind in deze is of wij bij dit soort onderzoeken resultaat willen meten; naar mijn inziens gaat het om bewustwording en over de vraag in hoeverre je een beweging op gang krijgt". In aansluiting daarop dient de vraag hoe daar mee om te gaan zich aan. De onderzoeker heeft zich transparant opgesteld over de opdracht en helder gecommuniceerd aan welke verwachtingen vanuit de praktijk wel en niet kon worden voldaan en waarom. Daarnaast heeft de opdrachtgever dit opgemerkt: "Ik vind dat Kirstin een goede balans kon creëren tussen het kort erop zitten en ruimte laten. Dit ging naar mijn mening op natuurlijke wijze bij Kirstin; ze kon precies goed aanvoelen wanneer wel of niet geaccelereerd moest worden". Het komt volgens de onderzoeker neer op balanceren. Zo ook tussen presteren (het oplossen van een probleem) en leren (de klant blijft eigenaar van het probleem). Of adviseren en coachen, wat vooral aan bod kwam tijdens de nabespreking van de observaties.



7.3 Reflectie op organisatiecoach competenties

In dit afstudeeronderzoek komt de opgedane praktijk- en theoretische kennis en vaardigheden van module één tot en met negen van de opleiding Master Organisatiecoaching bij elkaar. Het programma van de opleiding is opgebouwd rondom acht competenties¹. De onderzoeker is op deze competenties beoordeeld door alle opdrachtgevers middels een vragenlijst (zie bijlage XI). Hier volgen de belangrijkste leerpunten:

MOC competentie	Belangrijkste feedback en leerpunten
Begeleiden en faciliteren van collectieve leerprocessen.	"Dat is mij een veel te grote doelstelling voor de gestelde tijd en haar externe positie. Kirstin is wel degelijk onderdeel geworden van het lopende leerproces rondom eigenaarschap en heeft hier een benodigd vliegwiel effect in te weeg gebracht." Leerpunt: als OC is en blijft het altijd een uitdaging om in zulke grote kwesties als collectieve leerprocessen een zinvolle bijdrage te kunnen leveren in een beperkte omvang zodat het overzichtelijk en behapbaar blijft (wat opdrachtgevers en deelnemers vaak willen). Focussen op de kleine stapjes en helder maken aan welk groter doel / traject ze bijdragen kan daar bij helpen. Het grote doel / traject / context had vaker en helderder gecommuniceerd kunnen worden tijdens dit onderzoek.
Organisatiecoaching binnen de werk- en organisatiesetting in context kunnen plaatsen (situationele variatie).	"Het is Kirstin in een aantal weken gelukt om de teamcultuur te doorgronden en te plaatsen in de organisatie als geheel. Hiermee heeft ze haar traject kunnen specificeren op onze ontwikkelbehoefte. Dit heeft ze gedaan door slimme, kritische vragen te stellen en de antwoorden goed te verwerken in haar beeld van de teamwerkelijkheid. Door het meewerken op de vloer heeft ze de cultuurelementen, die voor dit traject van belang zijn, weten te onderkennen en toe te passen in haar begeleidingstraject." Leerpunt: het is belangrijk om als OC veel op de werkvloer aanwezig te zijn, te observeren, gesprekken te voeren en kritische vragen te stellen. Op die manier kan een beeld worden gevormd over hoe zaken die te lezen zijn in bedrijfsplannen, in de praktijk daadwerkelijk ervaren worden.

¹ Master Organisatie Coaching, Studiegids 2015-1017

<p>In staat zijn om de organisatiecoaching resultaatgericht te houden binnen de werkcontext, het functioneren van de organisatie als geheel en de verandervraag.</p>	<p>“Kirstin heeft getoond de politiecultuur goed te doorgronden en zich ook gerealiseerd dat wanneer je op cultuurgebied een verandering inzet dat dit lange adem vergt en echt lange termijn werk is. Ze heeft gekozen voor quick wins en dat is resultaatgericht. Het effect op korte termijn is positief, iedereen wil bij dit onderzoek horen en hierin genoemd worden als het positieve voorbeeld, dit stimuleert in het effect op de langere termijn. Let erop dat je niet wordt gezien als een manager die een bepaald resultaat moet behalen...” Leerpunt: als OC is het belangrijk om onderscheid te maken tussen de korte termijn resultaten en de lange termijn strategie en daar helder over te communiceren met de stakeholders. Strakke deadlines kunnen de nadruk te veel op het resultaat leggen wat over het algemeen niet wenselijk is. In de contractering is het dus raadzaam om dit helder te bespreken met de opdrachtgever en in het verdere traject de keuzes voor deadlines vooral bij de opdrachtgevers en deelnemers leggen.</p>
<p>Gericht op het vergroten van het eigenaarschap en het leerklimaat van stakeholders en de organisatie.</p>	<p>“Betrokken stakeholders zijn door Kirstin bewust gemaakt van hun aandeel in het veranderproces- dit is nodig voor de verandering. Door positieve associatie zal dit bijdragen aan het overnemen van eigenaarschap door anderen binnen de organisatie. Er is een beweging gekomen die vraagt om continuïteit en borging. Daar is door Kirstin goed over nagedacht door andere collega’s te betrekken bij dit project om het niet alleen levend te houden maar ook met dezelfde passie verder door te ontwikkelen. Ik hoop dan ook dat dit goed wordt geborgd.” Leerpunt: door zoveel mogelijk mensen te betrekken bij de interventie, niet alleen als deelnemer, maar ook als mede-organisator vergroot dat de kans op draagvlak en eigenaarschap. Maar er is vaak meer nodig voordat stakeholders zich eigenaar gaan voelen van de veranderopgave. Het blijft de vraag hoe en of dit mogelijk is.</p>
<p>Op een contract gebaseerde samenwerking tot stand brengen en onderhouden.</p>	<p>“Kirstin beweegt zich heel professioneel in het speelveld met opdrachtgever(s), betrokkenen in de organisatie en relevante anderen. Ze geeft duidelijk aan welke richting ze opgaat en legt eventuele keuzes voor, ook geeft ze tijdig en helder aan wat ze nodig heeft. Ik persoonlijk had soms wat moeite met de projectmatige benadering; dit kijkend vanuit mijn wat gekleurde politiebriem en de realiteit van de dag.” Leerpunt: enerzijds wordt het als prettig en professioneel ervaren als afspraken en keuzes duidelijk gecommuniceerd worden. Anderzijds kan het een nadeel zijn wanneer partijen, door bijvoorbeeld de weerbarstigheid van de dagelijkse praktijk, de afspraken niet kunnen nakomen waardoor de afspraken als beklemmend of onjuist kunnen aanvoelen.</p>
<p>Professioneel werken waarbij de coach methodisch kan handelen en zelfstandig eigen professionele ontwikkeling kan vormgeven.</p>	<p>“Hierin heb ik een grote mate van zelfdiscipline en volharding gezien. Ze heeft het traject prima gepland en een juiste verdeling gemaakt tussen zelf leren door luisteren, zenden door vragen te stellen en bij te dragen aan het beoogde effect. Hierbij ging ze zeer methodisch te werk en toonde ze niet vooringenomen te zijn op het einddoel. Wat betreft efficiëntie en projectmatig aanvlagen van het onderzoek kan ik alleen maar zeggen dat ik van Kirstin wat kan leren. Ze heeft zeer zelfstandig gehandeld en haar ontwikkeling, ook waar het gaat over het doen van onderzoek, vormgegeven.” Leerpunt: methodisch kunnen handelen en eigen ontwikkelen vormgeven zijn een must voor een professionele organisatiecoach.</p>

Praktijkgericht onderzoek (mede) kunnen opzetten, uitvoeren en evalueren om aldus bij te dragen aan de innovatie van het eigen werk en van de professie.

“Kirstin heeft op zorgvuldige en goede wijze het onderzoek opgezet en uitgevoerd. Evaluatie is altijd een moeilijk onderdeel en dat is ook in dit praktijkgericht onderzoek gebeven, hoe krijg je zicht op de effecten op een wijze die aansluit bij het karakter van het onderzoek. Ik vind innovatie van de professie eerlijk gezegd wat te hoog gegrepen voor een dergelijk onderzoek.” Leerpunt: door het kunnen uitvoeren van praktijkgericht onderzoek kan een organisatiecoach bijdragen aan de innovatie van de professie. In de praktijk moet blijken of de ruimte en middelen daarvoor door opdrachtgevers beschikbaar worden gemaakt.

Eindconclusie is dat de onderzoeker tijdens het afstudeeronderzoek veel organisatiecoach competenties heeft ingezet. Daarbij scoorde zij op samenwerking, ethisch handelen en professioneel methodisch werken het hoogst. De belangrijkste leerpunten lagen op het vlak van het kiezen van een passende interventie, het communiceren vanuit de bedoeling en hoe om te gaan met de nadelen van resultaatgericht werken zodat het niet ten koste gaat van relatiegericht werken.

Persoonlijk is zij het meest trots op het feit dat zij een teamchef heeft weten te motiveren om verder te gaan met de persoonlijke ontwikkeling. Het meeste plezier heeft zij beleefd aan de totstandkoming van de verhalen (storytelling), het leren kennen van de politieorganisatie en haar mensen en de wijze lessen van haar begeleiders. Zij hoopt met haar vooruitstrevende, creatieve manier van denken en handelen een mooie bijdrage te kunnen leveren aan het vak organisatiecoaching. Ze hoopt vele mensen en organisaties te mogen adviseren, faciliteren, begeleiden en coachen bij duurzame ontwikkeling en groei. Zij hoopt anderen te inspireren om veranderingen als leuk en kansrijk te ervaren. Alle opgedane kennis en ervaring tijdens de tweejarige opleiding Master Organiseatiecoaching hebben een grote bijdrage geleverd aan haar persoonlijke en professionele groei en ontwikkeling. Met dankbaarheid en trots sluit zij deze fase af. Waar de ene deur sluit, opent een andere...



Literatuurlijst

Aken, J. van, Andriessen, D. (2011). *Handboek ontwerpgericht wetenschappelijk onderzoek*. Den Haag, uitgeverij Boom Lemma.

Akerboom, E. (2016, 3 november). *Toespraak korpschef Erik Akerboom*, Innovatiecongres Tomorrow is Today, Van Nelle Fabriek te Rotterdam. Geraadpleegd van: https://www.politie.nl/binaries/content/assets/politie/nieuws/2016/00-km/toespraak-erik-akerboom-innovatiecongres-3-november-2016_voor-intranet-2.pdf

Argyris, C. & Schön, D. (1974). *Theory in practise: Increasing professional effectiveness*. San Francisco, uitgeverij Jossey-Bass.

Bannink, F. (2016). *Positieve psychologie. De toepassingen*. Amsterdam, uitgeverij Boom.

Bal, M. (1989). *De theorie van vertellen en verhalen. Inleiding in de narratologie*. Muiderberg, uitgeverij Dick Couthino.

Breman, P. (2015). *Canon van het leren. Bevlogenheid*. Deventer, uitgeverij Vakmedianet.

Breuer, F. (2006). *Storytelling als Interactieve Interventie, toepassing van de narratieve benadering bij organisatieverandering*. Tijdschrift Management en Organisatie, Jrg. 60, nr 3/4 , p. 53-70.

Breuer, F. (2016). *Organisatiecoaching: een nieuwe professie?* Tijdschrift Management en Organisatie, Jrg. 70, nr 60, p. 6-21.

Boeije, H. (2012). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Den Haag, uitgeverij Boom Lemma.

Boonstra, J.J. (2013). *Cultural change an leadership in organizations*. West Sussex, uitgeverij John Willey & Sons Ltd.

Boomen, F. van den & Jaarsveld, J. van (2011). *Organisatiecaching in de praktijk*. Neer: uitgeverij Kloosterhof Neer BV.

Bovendorp, L. (2017, 18 maart). Hoe vergroot ik eigenaarschap in mijn team? Artikel op Linked-In. Geraadpleegd van: <https://nl.linkedin.com/pulse/hoe-vergroot-ik-eigenaarschap-mijn-team-5-tips-om-te-linda-bovendorp>

Cameron, K.S., Quinn, R.E. (2006). *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*. Den Haag, uitgeverij Sdu Uitgevers.

Cohen, L., Manion, L., Morrison, K. (2000). *Research methods in education*. London, uitgeverij Routledge.

Covey, S.R., (2004). *The 7 habits of highly effective people*. New York, uitgeverij Free Press.

Csikszentmihalyi, M. & Rochberg-Halton, E. (1981). *The meaning of things: Domestic symbols and the self*. Cambridge: uitgeverij Cambridge University Press.

Dirks, K. T., Cummings, L. L. & Pierce, J. L. (1996). *Psychological ownership in organizations: conditions under which individuals promote and resist change*. In R. W. Woodman, & W. A. Pasmore (Eds.), *Research in organizational change and development* (Vol. 9, p.1–23). Greenwich, CT: uitgeverij JAI Press.

- Dyne, L. van, Pierce, J.L. (2004). *Psychological ownership and feelings of possession: three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior*. *Journal of Organizational Behavior* 25, p. 439–459.
- Eikelenboom, W. (2015). *Canon van het leren. Self-determination theory*. Deventer, uitgeverij Vakmedianet.
- Furby, L. (1978). *Possessions: Toward a theory of their meaning and function throughout the life cycle*. In P.B. Baltes (Ed.), *Life Span Development and Behavior* (1,p. 297-336). NewYork: Academic Press.
- Gifford, R. (2007). *Environmental psychology: Principles and practice (4th ed.)*. Colville, WA, uitgeverij Optimal Books.
- Hart, W. (12-2017). *Verdraaide organisaties, terug naar de bedoeling*. Deventer, uitgeverij Vakmedianet.
- Hyvärinen, M., Hydén, L.-C., Saarenheimo, M. & Tamboukou, M. (2010). *Beyond narrative coherence*. Amsterdam/Philadelphia, uitgeverij John Benjamins Publishing Company.
- Landman, W. (2016). *Een 'longread': politieteams in ontwikkeling*. Geraadpleegd van: <http://spelenmetweerbaarheid.twynstragudde.nl/een-longread-politieteams-in-ontwikkeling/>
- Lange, R. d., Schuman, H., & Montessori, N. (2014). *Praktijkgericht onderzoek voor reflectieve professionals*. (6e ed.). Antwerpen/Apeldoorn, uitgeverij Garant.
- Liefde, W.H.J. de (2002). *African tribal leadership voor managers. Van Dialoog tot besluit*. Deventer, uitgeverij Kluwer.
- Meershoek, G. (2015, 4 september). *De Politiecolumn: Minister en politie, kijk naar buiten*. Artikel in NRC. Geraadpleegd van: <https://www.nrc.nl/nieuws/2015/09/04/de-politiecolumn-minister-en-politie-kijk-naar-buiten-a1480983>
- Mulders, H., Knol, D., Cijvat, I., Dalen, van T., Mathijssen, B. (2016). *Eigenaarschap, alignment en continuous improvement*. Hengelo, uitgeverij Pica.
- Olthof, J. en Vermetten, E. (1994). *De mens als verhaal. Narratieve strategieën in de psychotherapie voor kinderen en volwassenen*. Utrecht, uitgeverij De Tijdstroom.
- Petter, R. (2016). *De bedoeling van een politie in verbinding*. Afstudeerscriptie per mail ontvangen van Roos Petter.
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2001). *Toward a theory of psychological ownership in organizations*. *Academy of Management Review*, 26(2), p. 298-310.
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2002). *The state of psychological ownership: integrating and extending a century of research*. *Review of General Psychology*, 7 (1), p. 84-107
- Politie (2012, december). *Inrichtingsplan Nationale Politie*. Geraadpleegd van: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2012/12/07/inrichtingsplan-nationale-politie>
- Politie (2013, 3 januari). *Eén politiekorps voor heel Nederland*. Geraadpleegd van: <https://www.politie.nl/nieuws/2013/januari/3/00-een-politiekorps-voor-heel-nederland.html>

- Politie (2017, 3 januari). *Over de politie, Organisatie*. Geraadpleegd van: <https://www.politie.nl/over-de-politie/organisatie---organisatie.html> en <https://www.politie.nl/over-de-politie/pijlers.html>
- Porteous, J.D. (1976). Home: *The territorial core*. *Geographical Review*, 66, 383-390. Geraadpleegd van: <http://web.iyte.edu.tr/~nilufertalu/pdf/home%20the%20territorial%20core.pdf>
- Pring, R. (2000). *Philosophy of educational research*. London, uitgeverij Continuum.
- Ruijters, M. (2015). *Canon van het leren. Double-loop learning*. Deventer, uitgeverij Vakmedianet.
- Ruijters, M. (2016). *Het is de toon die de muziek maakt. Componeren van ontwikkelstrategieën*. Verschenen in het Tijdschrift voor Management en Organisatie - jrg.70/2016.
- Rochberg-Halton, E. W. (1980). *Cultural signs and urban adaptation: the meaning of cherished possessions*. *Doctoral dissertation, University of Chicago*. *Dissertation Abstracts International*, 40(8A), p.4754-4755.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). *Self-termination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*. *American Psychologist*, 55, p.68-78.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2015). *Methoden en technieken van onderzoek*. (7e ed.). Amsterdam: Pearson Benelux.
- Senge, P.M. (1992). *De vijfde discipline, de kunst & praktijk van de lerende organisatie*. Schiedam: Scriptum Books.
- Sezen & Bascole (8-2011). *Omdat de samenleving er aan toe is. Naar een lokaal contextgedreven, regionaal en landelijk systeemgedreven Nederlandse Nationale Politie*. Stichting Sezen en Bascole bv
- Shaw, P. (2004). *Changing Conversations in Organisations. A complexity approach to change*. London/New York, uitgeverij Routledge.
- Sools, A. (2012). *Narratief onderzoek*. *Tijdschrift voor kwalitatief onderzoek* - 2012/nr.1. Geraadpleegd van: https://www.tijdschriftkwalon.nl/inhoud/tijdschrift_artikel/KW-17-1-27/Narratief-onderzoek
- Tjepkema, S., Verheijen, L., & Kabalt, J. (2015). *Waarderend veranderen*. Amsterdam, uitgeverij Boom.
- Vandamme, R. (2007). *Gedrag patronen van personen en organisaties*. Amsterdam, uitgeverij Pearson Benelux.
- Van Dinten, W. & Schouten, I. (2017). *Gebiedsgebonden politiezorg: te simpel voor Den Haag?* Verschenen in het Tijdschrift voor de Politie – jrg.79/nr.2/17.
- Van Dinten, W. & Schouten, I. (2011). *Zijn zij gek of ben ik het? Hoe je oriëntaties gebruikt bij organiseren*. Delft, uitgeverij Eburon.
- Verschuren, P. & Doorewaard, H., (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek* (4e druk). Amsterdam, uitgeverij Boom Lemma.
- Weggeman, M. (2015). *Essenties van leidinggeven aan professionals*. Schiedam, uitgeverij Scriptum.
- Wijngaarden, F. (2016). *Eigenaarschap*. Rotterdam, uitgeverij Trichis Publishing.

Weil, S. (1952). *The need for roots: Prelude to a declaration of duties towards mankind*. London, uitgeverij Routledge and Kegan Paul Ltd.

Wierdsma, A., Swieringa, J. (2011). *Lerend organiseren en veranderen. Als meer van hetzelfde niet helpt*. Groningen/Houten, uitgeverij Noordhoff.

Wilde, R. de & Nistelrooij, A. van (2012). *Large Scale Intervention*. Deventer, uitgeverij Kluwer.

Yin, R.K. (2003). *Case study research: Design and methods*. London, uitgeverij Sage.

Bijlagen

Bijlage I Resultaten Interviews (half februari - eind april 2017)

Vraag	Relevante stukken data
Categorie 1: Werk Wat voor werk doe je?	schoolagent, hoofdagent, thematisch wijkagent, generalist/allround politiemedewerker, teamleider, hoofdagent, vrijwillig ambtenaar, straatagent, top 600, teamchef basisteam.
Categorie 2: Kern Wat is de kern van je werk?	Laagdrempelig zijn, want het is heel belangrijk dat een eerste contact met de politie positief is. Verbinding en betrokkenheid vergroten. Bewustwording en zaadjes planten om samen de wijk veiliger te maken. Waakzaam, dienstbaar, verbinding zoeken, kracht van de burger vergroten, investeren in contacten. Anderen in hun kracht zetten. Veiliger maken van Amsterdam-West, Het contact met de mensen, samenwerken met ketenpartners. Hulpverlening en handhaving van de rechtsorde. Vertrouwen blijven houden in de mens, mensen willen helpen. Ervoor zorgen dat de collega's met plezier hun werk kunnen doen.
Categorie 3: Energie Wat is je passie in het het werk, waar krijg je energie van?	Contact met jongeren. Affiniteit met het eindproduct. Collega's enthousiast maken en waardering krijgen. Naast elkaar -van mens tot mens - thema's bespreken die anders onbespreekbaar blijven. In contact zijn met mensen. Resultaat, erkenning, boeven vangen, daadwerkelijk iets kunnen betekenen. Werken met jeugd. Invloed kunnen uitoefenen. Dat mensen gelukkig zijn met de werkzaamheden die ze verrichten. Om te horen dat de burger daadwerkelijk het verschil ziet op straat als het gaat om veiligheid.
Categorie 4: Trots Waar ben je trots op?	Het contact met de jeugd. Dat collega's het nut en noodzaak inzien. Anderen meekrijgen in mijn enthousiasme. Dat we tijd en waardering krijgen. Dat ik kan werken vanuit mezelf met mijn eigen warme, liefdevolle benadering. Trots op het enorme netwerk dat ik heb opgebouwd. De gedrevenheid van de collega's in de noodhulp. Het creëren van onderling begrip en verbinding, teams die hard werken, helpen in het ontwikkelen van de mensen, dat de samenwerking heel goed is. Het brengen van slecht nieuws dat goed gaat. Burgers in de buurt kregen zo langzamerhand meer vertrouwen, doordat ze zagen dat we zaken gingen oppakken. Om temidden van deze mensen hier te mogen zijn.
Categorie 5: Lastig Wat vind je lastig in je werk?	De leerlingen zijn niet het grootste probleem, maar de volwassenen, die laten zich moeilijker sturen. Onderlinge concurrentie tussen ketenpartners die elkaar verlinken en roddelen. Mijn perfectionisme. Mijn directieve standje. Als je ergens heel veel energie in hebt gestoken en het lukt niet. Als er werkafspraken niet worden nagekomen. De verplichte administratie die bij ons werk komt kijken.
Categorie 6: 'Coping' Hoe ga je daarmee om?	Veel praten, bepalen wie de grootste rol heeft, grenzen trekken, duidelijk zijn, beweegreden toelichten, nadenken wat ik beter had kunnen doen, accepteren: soms is het wat het is, boos worden, stoom afblazen, relativieren en sporten, tijd met kinderen en vrouw doorbrengen, niet te persoonlijk opvatten.

Vraag	Relevante stukken data
<p>Categorie 7: Motivatie Wat houdt je gemotiveerd?</p>	<p>De leerlingen zien groeien, vruchten plukken van een investering, samenwerking, investeringen in vreedetijd. Je houdt <i>elkaar</i> gemotiveerd. Waardering, humor, warmte die je terugkrijgt vanuit de wijk. Inzicht en erkenning creëren onderling. De onderlinge relatie met collega's. Het werk, resultaten, intern maar ook voor de burger, de waardering van de collega's. Het verschil maken. Het contact met de burger. Als het lukt om woedende mensen te kalmeren. Als ik dingen zie die goed gaan. Iedere dag het verschil willen maken. Meedenken, ruimte geven, mensen bewust maken van hun eigen kwaliteiten, soms een duwtje geven en kunnen coachen.</p>
<p>Categorie 8: Betekenis eigenaarschap Wat versta jij onder eigenaarschap?</p>	<p>Iets opzoeken waarvan jij vindt dat het belangrijk is, zelf creëren, tijd investeren, ruimte en vertrouwen, je moet het je eigen maken, verantwoordelijkheid nemen en er met enthousiasme een draai aan te geven, afdwingen, dat wat van mij is, vernieuwingen. Een stapje extra zetten. Betrokkenheid, je hobby, toe-eigenen, verantwoordelijk voelen, aansturende kracht, stukje eigendom, ontwikkelpunten, hard mee bezig zijn, tijd voor maken, verantwoordelijkheid, werklust, motivatie, zo goed mogelijk doen, resultaat. Enorme betrokkenheid. Waar ik voor sta en wat ik belangrijk vind. Doorzettingsvermogen. De zaak afmaken, dingen eigen maken. Ergens voor gaan, in geloven, iets wat je goed kan, graag willen doen en daarin het verschil maken. Bevlogenheid, enthousiasme, iets wat van jou is maar je doet het niet voor jezelf alleen. Je doet het om voor een ander het verschil te maken. Het is dus tweeledig en dat maakt het mooi. Geeft energie. Zingeving.</p>
<p>Categorie 9: Eigenaarschap tonen Hoe toon je eigenaarschap?</p>	<p>Door draagvlak te creëren. Door de voorlichting en de gesprekken met de jeugd op het schoolplein. Door de vormgeving en dat we hier elke twee weken weer zitten te werken aan de nieuwskrant. Door gestructureerd met iets bezig te zijn en we het serieus te nemen. Niet denken maar doen. Bezig zijn met vernieuwing. Grenzen stellen. Door alles te regelen. Door afspraken te maken en na te komen. Nieuwtjes en ontwikkelingen, telkens weer de aandacht erop te leggen, onszelf bewust maken, erover te praten, enthousiast over werk zijn, door medewerkers er enthousiast voor te maken, lezingen. En een beetje humor erin te gooien, actief bezig, aanpakken, niet dingen uit de weg gaan als ze wat lastiger zijn. Bedreven in wat ik doe. Vertrouwen kunnen geven. Investeren en resultaten komen later, consequent zijn. Je moet het uitdragen, intern en extern.</p>
<p>Categorie 10 Invloed leiding Welke rol/ invloed heeft de leiding op eigenaarschap?</p>	<p>De vrijheid en vertrouwen die ze je geven, faciliterend bezig zijn en als er rottigheid is dat ze je ook echt steunen. Tijd en waardering. Tijd en waardering. Inbreng en vertrouwen. Ik heb een gevoel van onvoorwaardelijke steun nodig om creatief te zijn. Ruimte geven en ondersteuning bieden. Ruimte krijgen om je ding te doen. Ook rekening houden met degenen die wat minder hard schreeuwen. Gesteund worden. Informeren naar eenieders politiehobby. Flexibiliteit, vertrouwen, onvoorwaardelijk vertrouwen. Wel kaders, maar invulling overlaten aan mij. Geven van een gevoel van waardering door betrokken te zijn. Vragen hoe het gaat. Uitdragen aan anderen hoe wij het hier doen. Een voorbeeld te zijn, gewaardeerd, vrijheid, de positieve dingen te benoemen. Angst werkt verlamdend. Vrijlaten en vertrouwen geven. Ruimte geven en een heldere opdracht. Grenzen mogen opzoeken.</p>

Bijlage II Observatie- en schaduwcontract anoniem

(ondertekende versie opvraagbaar bij de onderzoeker)

Observatie- en schaduwcontract

Dit contract bevat de kaders en afspraken voor het observatie- en schaduwtraject van X (teamchef Politie Basisteam) die geschaduwd wordt door Kirstin Lentz (student Master Organisatiecoaching) als onderdeel van haar afstudeeronderzoek.

Wat houdt het observatie- en schaduwtraject in op hoofdlijnen?

1. Een voorbespreking waarin het traject, ideeën over leiderschap en de mogelijke invloed van de leider op de ontwikkeling van eigenaarschap in het basisteam wordt besproken.
2. Het daadwerkelijk observeren en schaduwen van X door Kirstin op de gekozen momenten.
3. Een nabespreking om betekenisvolle momenten tijdens het schaduwen samen te onderzoeken, waarbij we kijken naar patronen en verbanden en hoe gedrag zich verhoudt tot de vooraf besproken ideeën over leiderschap en de invloed op het eigenaarschap zich vormgeeft binnen het basisteam.

Ik zal dit zo efficiënt mogelijk optuigen, waarbij u zo min mogelijk tijd hoeft te investeren voor zo effectief mogelijke uitkomsten. Alle informatie zal vertrouwelijk behandeld worden.

Waarom dit aanbod?

Ik voer momenteel een afstudeeronderzoek binnen het basisteam uit ten behoeve van het afstuderen voor de Master Organisatiecoaching. De centrale vraag van het afstudeeronderzoek is: *“Hoe kan het bewustzijn van eigenaarschap, door het delen van aantrekkelijke werkgerelateerde beelden en verhalen van het basisteam, het tonen van eigenaarschap stimuleren en bijdragen aan bevlogenheid en welke rol speelt de stijl van leidinggeven daarbij?”* Dit observatietraject heeft betrekking op het laatste deel van de vraag.

Benodigheden

- I. Vertrouwen en durven openstellen om samen tot mooie inzichten te komen.
- II. Het organiseren van het schaduwen en tijd vrijmaken voor de voor- en nabespreking.

Wat gebeurt er met de data van de observatie?

1. De data dient (mede) als bron voor de conclusies en antwoorden op de centrale vraag en deelvragen. In de thesis worden namen niet expliciet genoemd, maar deze zijn wel te achterhalen.
2. De interviews worden uitgetypt en dienen als extra bijlage van de masterthesis.
3. De data is vertrouwelijk en dient voor de beoordeling van betrouwbaarheid en validiteit van het afstudeeronderzoek.

4. Lezers van de uitgewerkte extra bijlagen zijn de afstudeerbegeleiders.
5. Tijdens het uitvoeren van het afstudeeronderzoek en bij het rapporteren daarover houden studenten en begeleiders zich aan de algemeen geldende en erkende gedragsregels.²
6. De masterthesis zal (zonder extra bijlagen) worden opgenomen in bibliotheek HHS en via de bibliotheek in de landelijke hbo kennisbank; in beginsel zijn alle theses openbaar.

Overeengekomen overige afspraken

- *Doel van de observatie?* Om tot antwoorden en conclusies te komen voor de onderzoeksvraag. Daarnaast voor Kirstin om praktijkervaring op te doen met deze werkwijze. Voor X om nieuwe inzichten te krijgen op eigen gedrag/rol als teamchef en specifiek m.b.t. eigenaarschap en haar vermogen om los te laten en de verantwoordelijkheid (of eigenaarschap) bij de ander te laten.
- *Wat is de focus van de observatie?* Concreet houding en gedrag die mogelijk invloed heeft op de ontwikkeling van eigenaarschap bij medewerkers van het basisteam.
- *Hoe en wat ga ik observeren?* Ik ga letterlijk als schaduw in de afgesproken periode overal mee naartoe (behalve toilet) en registreer wat ik zie, hoor en voel op noemenswaardige momenten (gekoppeld aan de focus). Voor het volledige overzicht verwijs ik naar het observatieprotocol.
- *Hoe gaan we met elkaar om tijdens het schaduwen?* Op natuurlijke wijze zo veel mogelijk negeren.
- *Waar zit ik tijdens het schaduwen?* Op een plek waarbij ik u goed kan observeren, maar ik niet in het zicht zit.
- *Hoe word ik voorgesteld?* Als observator ten behoeve van een afstudeeronderzoek van de Master Organisatiecoaching. En met het verzoek mij te negeren en alle informatie blijft vertrouwelijk.
- *Hoe ga ik om met vragen van collega's?* Die beantwoord ik, maar wel zo minimaal mogelijk.
- *Mag ik geluid-, beeld en/of video opnames maken?* Foto's mag, geluid van tevoren afstemmen, want het is afhankelijk van de context.
- Alle overige afspraken die zijn gemaakt middels het ondertekenen van de stageovereenkomst en de geheimhoudingsverklaring zijn ook van toepassing op dit onderdeel van het afstudeeronderzoek.

Akkoord bevonden door teamchef X op maart 2017, te Y:

Hartelijke groeten,
Kirstin Lentz

² Afstudeerhandleiding Master Organisatiecoaching 2015-2017

VERBINDING EN BETROKKENHEID



Wij doen iets wat we echt leuk vinden. Dat houdt ons **gemotiveerd**.

Wij zijn **X** en **X**, werkzaam als hoofdagent aan het basisteam. We werken in de noodhulp en maken de nieuwskrant van het basisteam, het Noord Wester Nieuws. Deze krant maken wij voor en met de collega's. Hij komt iedere twee weken uit.

Doel

Het doel van de krant is niet alleen informeren, we willen ook de verbinding en betrokkenheid in het bureau bevorderen. Dat doen we door zowel vakinhoudelijke als persoonlijk nieuws te delen.

Begrip

Collega's leveren zelf de onderwerpen, foto's of teksten aan. We kunnen niet zonder hun hulp! Daarnaast houden wij onze oren en ogen open. De uiteindelijk vorm hebben wij in eigen hand. We willen het vooral leuk en laagdrempelig houden. Veel foto's, korte teksten en hier en daar een beetje humor. De krant is inmiddels een begrip op ons bureau. Het maakt ons vooral trots en enthousiast als wij merken dat de collega's hem graag lezen. Daar halen wij veel energie uit. Bovendien doen we iets wat we echt leuk vinden. Dat houdt ons gemotiveerd.

Actueel

De leiding geeft ons de tijd, ruimte, en het vertrouwen om iedere keer een mooi product te maken. We zijn nogal perfectionistisch, dus we vinden het belangrijk dat de krant er mooi uitziet. Daarnaast willen we natuurlijk actueel zijn. Dat betekent strakke deadlines. Het op tijd aangeleverd krijgen van voldoende teksten is dan wel eens lastig.

Zorgvuldig

Eigenaarschap betekent voor ons enthousiasme, betrokkenheid en iets in je werk opzoeken waar je echt voldoening uithaalt. Ook al is de nieuwskrant van en voor ons allemaal, wij dragen de verantwoordelijkheid.

Serius en zorgvuldig omgaan met de informatie en laten zien dat er iedere twee weken een nieuwe krant verschijnt, hoort daarbij. Zo tonen wij ons eigenaarschap in dit basisteam.

De foto laat zien hoe wij elke twee weken op dinsdag aan de nieuwskrant werken; gedisciplineerd, maar vooral met veel lol.

JEUGD INVLOED UITOEFENEN...



Foto: Rachel Corner



Ik ben trots op het contact met 'mijn' leerlingen

Mijn naam is **X** en ik ben werkzaam als schoolagent. In de wijk staan 14 onderwijsinstellingen met ruim 16000 leerlingen en 44 basisscholen.

Als schoolagent handel ik alle incidenten in en rond de scholen af. Het contact met de docenten, leerlingen, ouders en hulpverlening is daardoor erg verbeterd. De laatste twee jaar geef ik ook veel voorlichting op zowel basisscholen als in het voortgezet onderwijs. De band tussen jeugd en de politie komt het politiewerk maar ook de jeugdige op lange termijn ten goede.

Toekomst

De grootste groep leerlingen werkt op een positieve manier aan hun toekomst. Slechts een kleine groep kiest voor de criminaliteit. Juist het groepje dat hinkt tussen goed en fout probeer ik te bereiken. Door te praten, te bemiddelen of te waarschuwen probeer ik ze inzicht te geven in de keuzes die ze kunnen maken en hoop ik ze positief te stimuleren.

Trots

Ik ben trots op het contact wat ik de afgelopen jaren heb opgebouwd met "mijn" leerlingen. Het vertrouwen en de vrijheid die de leiding mij geeft, hebben daar zeker aan bijgedragen. Ik ben blij dat zowel collega's als de scholen steeds meer het nut en de noodzaak van de schoolagent zien.

Lol

Eigenaarschap betekent iets in je werk opzoeken wat je echt leuk vindt. In mijn geval is dat het werken met jongeren. Ik heb in mijn leven nog nooit zoveel gelachen als in de afgelopen 4 jaar. De lol met die jongeren is mijn drijfveer.

Ik creëer draagvlak voor mijn werk door presentaties te geven en resultaten rond te mailen. Hierdoor is het basisteam op de hoogte van wat ik doe en spreken ze mij aan als er iets met mijn leerlingen is.

Op de foto geef ik voorlichting over vuurwerk in de klas van een jongen die zelf slachtoffer is geworden. Hij is hierdoor het zicht in zijn rechteroog kwijt.

TOP600

VERTROUWEN IN DE MENS



Ik geloof in de mens. De boef van gister is niet de boef van vandaag.

Mijn naam is X en ik ben werkzaam als interventiepleger bij de Top 600. Dit is een initiatief van de gemeente om (jonge) veelplegers die op meerdere vlakken in het leven vastlopen op weg te helpen.

Dikke deur

Het doel is om de veelplegers op het rechte pad te krijgen of achter de tralies. Met veertig instanties vormen we een keten rondom de jongeren. Zo kunnen we meer invloed uitoefenen. We hebben hetzelfde belang, dat maakt het makkelijker om informatie uit te wisselen over de jongeren. De jongeren die onze hulp willen, helpen we aan het werk. Diegene die geen hulp willen, verdwijnen achter de dikke deur. Door de samenwerking met de partners is de kans dat de jongeren echt geholpen worden groter.

Vertrouwen

Blijven vertrouwen in de mens is de kern van mijn werk. De boef van gister is niet de boef van vandaag. Ik geloof dat de Top600 veelplegers goede mensen zijn die slechte dingen doen. Ze zijn op meerdere vlakken in het leven vastgelopen. Dat komt vaak ergens vandaan. Sommige hebben een slechte jeugd gehad en zijn zonder liefde opgegroeid, anderen hebben een verslaving of zijn verstandelijk beperkt.

Slachtoffers

De jongens en meiden van de Top 600 maken veel slachtoffers. Ook voor hen voel ik me verantwoordelijk. Het voorkomen van slachtoffers is een extra motivatie om deze veelplegers op het rechte pad te krijgen of achter de tralies te zetten.

Creativiteit

Het vertrouwen van de leiding geeft me zelfvertrouwen. Dat heeft een positief effect op mijn creativiteit. En het zorgt ervoor dat ik een stapje extra zet. Een voorbeeld daarvan is het contact tussen jongeren en de politie in de wijk. Dat is de afgelopen tien jaar een stuk beter geworden. Daar ben ik trots op. We hebben dat bereikt door met een groepje collega's elke dag de straat op te gaan om met buurtbewoners te praten. Die investering heeft uiteindelijk zijn vruchten afgeworpen. De verbinding is erg belangrijk. Zonder vertrouwen van de burgers, zijn we nergens.

Vakmanschap

Eigenaarschap is vakmanschap. Het is daarom heel belangrijk dat collega's de dingen kunnen doen waar ze goed in zijn. Eigenaarschap toon ik door mijn gedrevenheid. Concreet doe ik dat door in mensen te investeren en ze het vertrouwen te geven dat we er voor ze zijn. De resultaten volgen dan meestal vanzelf.

Bijlage IX Reflectiesessie 23/03 + 19/04; vragen en antwoorden

Een aantal voorbeelden uit antwoorden die ik kreeg op de vraag 'Wat is eigenaarschap?' zijn: verantwoordelijkheid, vakmanschap, creativiteit, grenzen opzoeken, werkhobby, trots, je drijfveer, tot het gaatje gaan, lef, energie, passie, bevlogenheid, in mogelijkheden denken, kennis, totale betrokkenheid en het verschil maken...

1. Maar welke 'negatieve' effecten kunnen ook gepaard gaan met eigenaarschap?

- Jij noemt het negatief, maar ik zie het niet als een negatieve kant. Ik zie het meer als dat je stil staat bij waar je in kunt doorschieten.
- Niet uit handen kunnen geven, te veel kennis bij 1 persoon, afhankelijkheid, onderscheid tussen collega's.
- Een negatief punt wat ik al ervaren heb is dat je wordt gezien als de enige met betrokkenheid tot het onderwerp. Dan wordt het onderwerp niet gedragen door de gehele werkvloer.
- Ik kan de lat te hoog leggen voor mezelf en anderen, maar er zijn soms ook te hoge verwachtingen die niet waar gemaakt kunnen worden.
- Vanuit organisatie is er een gevaar dat mijn eigenaarschap niet het eigenaarschap is van de organisatie waardoor er een lage prioriteit gegeven wordt en de randvoorwaarden niet of verschillend worden ingevuld.
- Soms zijn er veel te mensen uit de organisatie die zich met een eigenaarschap bemoeien waardoor het contra productief werkt en er chaos ontstaat.
- Je kunt je zo betrokken voelen dat het je mogelijk teveel wordt of dat het alleen jouw eigenaarschap is dat moeilijk gedeeld wordt.
- Routine, automatische piloot.
- De valkuil van eigenaarschap is dat je eigenlijk een soort tunnelvisie gaat krijgen. Dat je denkt dat je de enige bent die er iets van weet en alleen er mee bezig zijn.
- Verwachtingen die of door jezelf, maar ik denk vooral ook door de faciliteiten in de organisatie niet waargemaakt kunnen worden. Te hoge verwachtingen stellen.
- Dat je de enige drager bent van dat onderwerp. Dus dat je niet meer voelt dat je er gezamenlijk in gedragen wordt.
- Een belangrijke conditie is dat je voldoende tijd krijgt om datgene te doen wat je belangrijk vindt.

2. Wat vind je van het product zover?

- Mooie mix binnen-buiten. Knap samengevat. Benieuwd naar de foto's!
- Top! Het zijn super leuke stukjes. Niet te lang of te kort. Kaders zijn overzichtelijk.
- Verhalen zijn kort en duidelijk.
- Overzichtelijk, kort en bondig. Kans om ieders eigenaarschap te etaleren.
- Wat ik merkte is dat het verhaal vanuit het interview wel echt bijna een op een in de tekst stond.
- Het verhaal zat in een mooi jasje, het was leesbaar en het sloeg op de kern van wat ik aanhaalde in het gesprek.

3. Hoe hebben het interview en het verhaal persoonlijk effect op jou?

- Verder niet meer bij stil gestaan, voelt gewoon als het dagelijkse werk.
- Het is een moment waarbij je stilstaat bij je eigenaarschap en hoe je daarmee omgaat. Een soort evaluatie van alles wat tot nu toe gedaan is. Hierdoor heb ik een aantal inzichten gekregen om verder te komen met het project. Zo zie ik ook vooral waar ik draagvlak mis, maar ook hoe ik zelf kansen kan creëren meer draagvlak te krijgen.
- Is ik het lees dan overvalt mij een trots gevoel en als ik terug kijk op de teams dan is het ongelooflijk wat er allemaal is bereikt en wat een groei er is doorgemaakt.
- Geen eerlijk gezegd. Gewoon doorgaan (stukje bewustwording)
- Het gaat weer leven in het team. Briefing aanwezigheid helpt.

- Je staat er weer even bij stil en geniet (bij je werkzaamheden).
- Moeilijk om jezelf, een soort van, op te hemelen.
- Je gaat toch nog eens kritisch kijken naar wat je nou aan het doen bent met dat eigenaarschap. Heeft het nut, waar maak je je druk om en waar niet en waar waardeer je en waar niet. Dat is een soort momentopname waarbij je even kijkt naar waar je mee bezig bent, want je zit er volledig in.
- Ik vond de bewustwording wel mooi. Om te lezen wat ik nou eigenlijk doe met dat eigenaarschap.

4. Welke reacties heb je om je heen gemerkt?

- Eerlijk gezegd geen. Veel collega's zijn niet op de hoogte van je onderzoek hier aan het bureau.
- Helaas werk ik momenteel veel extern van het bureau. Vandaar dat ik weinig collega's gesproken heb. Thuis heb ik er wel over gesproken, maar het artikel niet laten lezen. Zij was wel enthousiast om te horen dat mijn werkzaamheden belicht worden.
- Geen wat betreft eigenaarschap. Wel onrust op beide teams wegens. De een wegens taakstelling en de ander wegens veranderingen in organisatie (4e team) en personele veranderingen.
- Grote gedrevenheid van collega's. Teveel hooi op de vork (wijkagenten).
- a. Dat het ertoe doet wat we doen en het helpt dit te lezen
- b. Minder stres.
- c. Aandacht en capaciteit
- Ik zie het als een soort motivatie om anderen te bewegen hetzelfde te doen.

5. Hoe vind je mijn aanpak? Wat valt je op?

- Je stelt je open voor input van de collega's en komt zeer enthousiast op mij over. Omdat je misschien weinig op de werkvloer te zien bent kennen niet veel collega's jou en je onderzoek. Misschien wat om hier en daar een dienst mee te lopen en op die manier met collega's van de noodhulp in gesprek te treden.
- Ik vind het erg leuk dat je vanuit een positieve benadering het interview hebt gedaan. Hierdoor kreeg ik snel een gevoel van vertrouwen en was ik bereid veel te vertellen.
- Goede aanpak. Zet mij aan tot (nog meer) denken en benadering van succes en positiviteit.
- Inzichtelijk maken hoe betrokken ik en de anderen zijn.
- Voor mij als teamchef heel duidelijk. Goed opgezet, mooi deze reflectie sessie halverwege het proces.
- Goed! Wordt duidelijk overleg gepleegd. Je laat iedereen meedenken. Zo wordt het echt een gezamenlijk product.
- Draagvlak gecreëerd.
- Aanspreekbaar voor iedereen op het bureau. Term eigenaarschap visueel gemaakt.
- Enthousiast!
- In het begin dacht ik echt dat jij een soort opdracht aan ons zou meegeven en ik zit niet te wachten op een opdracht. Ik wil je graag vertellen over wat ik doe, maar niet weer een opdracht er bij en ik wil geen stuk schrijven. Want het moet niet te veel extra werk opleveren. Dus op zich heb je het nu wel goed gedaan. Je bent heel uitnodigend op de manier waarop je je interview hebt gedaan.
- Heel fris, heel geïnteresseerd ook. En dat waardeer ik wel. Dat is enerzijds ook je opdracht maar ik merk wel je oprechte interesse. Dat zie je zo weinig en dan is dat leuk om te vertellen wat er aan de hand is.
- Wat ik heel knap vind, ik herken de collega's in de verhalen. En het is natuurlijk een lastige om van een gesprek van een uur 1 A4'tje te maken als een soort recensie. Want dat kan ook een hele grote valkuil zijn, dat we jouw interpretatie lezen in plaats van het verhaal. En ik heb echt het idee dat daar geen sprake van is. En op deze manier doe je dat dus super goed want als ik de verhalen lees dan zou het bijna zo zijn zoals ik het verhaal over de collega had geschreven en dat is heel leuk om te lezen.

6. Wat is de toegevoegde waarde van de aandacht voor dit thema binnen dit bureau?

- Lastig te omschrijven, het is altijd een beetje de vraag of collega's erop zitten te wachten omdat het voor veel collega's gewoon voelt als 'het doen van je werk'.

- Ik denk in eerste instantie een stukje waardering en belichting van de diverse vormen van eigenaarschap. Er lopen zoveel projecten dat soms nauwelijks zichtbaar is wat er allemaal gebeurt. Door dit project worden de projecten meer belicht en wordt hopelijk het gesprek meer gevoerd.
- Dat er weer duidelijkheid komt wie waarvoor verantwoordelijk is en wie initiatiefnemer is. Ook moeten er dan meer consistente keuzes worden gemaakt in plaats van leven bij de waan van de dag. Meer focus op wat belangrijk is voor de wijk.
- Ontplooiing voor de medewerkers.
- Gesprek in kleedkamer ging hierover. Minder systeemwereld: offline en online surveilleren beide mogelijk maken.
- Dat iedereen er even bij stil staat en er over nadenkt. "Wat is mijn eigenaarschap? Hoe deed ik dat? Hoe ga ik dat in de toekomst doen?"
- Bewustwording.
- Sluit mooi aan bij context gedreven werken. Bewustwording van je rol als agent.

7. Hoe ziet een hele organisatie vol eigenaarschap eruit? Wat is er dan anders dan nu?

- Ik denk dat dat juist in het negatieve zou werken, te veel kapiteins op het schip.
- Ik denk dat de kwaliteit van processen omhoog gaan als iedereen eigenaarschap krijgt. Daarom vind ik het mooi te zien dat ik gestimuleerd werd door de leiding, om mijn eigenaarschap te vinden. Ik ben wel van mening dat eigenaarschap een bepaald plafond heeft. Gemeenschappelijke onderwerpen moeten ook gezamenlijk eigenaarschap zijn.
- Nu gaat iedereen (uitzonderingen daar gelaten) er over waardoor er alles belangrijk is en er van heel veel een beetje gebeurt.
- Nog meer betrokkenheid.
- Op grote schaal kan het legitimiteit Politie versterken. Anders zoekt de burger een andere veiligheidspartij.
- Bewustwording bij leiding dat dit eigenaarschap bespreken leuk en belangrijk is.
- Mensen prikkelen om zelf volledig vrij van wat er moet, ruimte te bieden om vanuit eigen kracht dingen te gaan doen. Dat kan ervoor zorgen dat de politie als apparaat beter gaat werken.
- Het heeft impact op motivatie, dus je krijgt gemotiveerde mensen en een prettige vibe in de organisatie.
- Het zou de kwaliteit van het werk verbeteren.

8. Welke producten, naast het boek, kunnen nog meer aanspreken?

- Ik vind zo'n klapper voor op tafel in de kantine ook erg leuk.
- Op de verhalen die er nu liggen zou ik geen producten maken. Als er nieuwe verhalen komen adviseer een documentaire te maken. Dit geeft beeld bij de onderwerp. Het kweekt een transparant beeld van wat eigenaarschap precies inhoud.
- Gewoon doen en met zijn allen lekker werken.
- Documentaire maken.
- Blog, Facebook, Instagram pagina, Twitter, 3 poot met een foto. Earest menu publiceren.
- Poster, Facebook, 3 poot kaartjes, wc post, nieuwsbrief.
- Verhaal over begeleiding aspiranten.
- Social media, posters.
- Een documentaire of digitale nieuwsbrief.
- Die aanvulling op meerdere verhalen vind ik leuk. Misschien in een andere vorm maakt het het weer dynamischer, nu een boek de volgende keer een documentaire dat iedereen z'n verhaal vertellende kan doen.
- Een soort van een poster op een driepoot voor op de tafels.

9. Hoe kunnen we zorgen dat dit thema onder de aandacht blijft?

- Collega's te faciliteren en te ondersteunen als zij met goede ideeën komen

- Op regelmatige basis diverse vormen van eigenaarschap presenteren. Dit kan op diverse niveaus. Een ieder krijgt de kans om zijn verhaal te vertellen. Zo hou je bepaalde onderwerpen onder de aandacht maar ook 1 op 1 delen van informatie houdt iedereen up to date. Een voorbeeld wat al bestaat is de nieuwsbrief waarin elke keer een collega gevraagd wordt iets over zichzelf te vertellen. Dit zijn altijd vrijwel altijd dezelfde vragen. Hierdoor voel je meer binding met je collega en ga je ook makkelijk een sociaal gesprek aan. Ook met collega's die je minder vaak ziet of minder raakvlakken mee hebt.
- Wat mij betreft gaat dat vanzelf en voor mijn projecten ben ik de aanjager en het gezicht.
- Zelf bewustzijn. Collega's coachen.
- Noodhulp kansen-eigenaarschap ook benoemen.
- Nou je ziet het ook al in ons krantje terugkomen.

10. En wat is daarvoor nodig?

- Onder andere meer opleidingsplekken.
- Draagvlak bij de leidinggevende. Een concreet plan waarin afspraken staan en voor een ieder de kans om zijn eigenaarschap te tonen. Dus niet direct wat op "de agenda" staat.
- Betrokkenheid en ondersteuning collega's + chef.
- Herhaling.
- Persoonlijk is mijn beeld dat, en ik denk dat het verschilt per team, er af en toe gebrek is bij de politie aan waardering en herkenning voor het werk wat mensen doen. Daarin heeft dit een hele mooie functie. Dus het zou best mooi zijn om die verhalen uit te breiden naar meer collega's.

Bijlage X Resultaten Interviews versus theorie over eigenaarschap

De X geeft aan hoe vaak ze, volgens de interpretatie van de onderzoeker, in de interviews zijn genoemd.

1. De oorsprong van eigenaarschap in vier menselijke motieven volgens Pierce:
 - het verlangen om te bezitten, XX
 - het verlangen om doeltreffend en effectief te zijn, XXXXX
 - het verlangen naar het hebben van een eigen identiteit, XXXX
 - het verlangen naar een 'thuis' of toevlucht, oftewel een stabiel object / onderwerp waaromheen het dagelijks leven wordt gestructureerd. XX
2. De eigenschappen van psychologisch eigenaarschap zijn volgens Pierce, Kostova & Dirks (2003):
 - het gevoel van eigenaarschap gaat gepaard het gevoel van bezit (iets is van mij), XXX
 - het reflecteert een hechte relatie tussen een individu en een object / onderwerp (wel of niet tastbaar), XXXX
 - het is complex en in de kern waarnemend en emotioneel. XXXX
 - het gevoel van eigenaarschap veroorzaakt een gevoel van verantwoordelijkheid (Furby, 1978). XXX
3. De voldoening die kan voortvloeien uit eigenaarschap volgens Porteous (1976):
 - de controle hebben over een object of onderwerp, X
 - het personaliseren van een object of onderwerp als uiting van de identiteit, XXX
 - stimulatie (prikkeling), bijvoorbeeld door met het object /onderwerp bezig te zijn of het te gebruiken of te ontwikkelen, XXXXXXXX
 - het creëren van een comfort-zone. XXX
4. De negatieve gevolgen die kunnen voortvloeien uit eigenaarschap volgens Pierce et al (2001):
 - territoriaal gedrag (bezitterig, afwerend), X
 - geen bereidheid om kennis te delen,
 - geen bereidheid om open te staan voor input van buitenaf.

Bijlage XI Feedback van opdrachtgevers (18/22/23 mei 2017)

1. Heeft Kirstin het begeleidingstraject binnen de werk- en organisatiesetting in context kunnen plaatsen (situationele variatie)?

Cijfers: 8 / 7,5 / 8,5 (gem. 8)

Onderbouwingen: De politie is een niet-eenvoudig te begrijpen bedrijf. Het is Kirstin in een aantal weken gelukt om de teamcultuur te doorgronden en te plaatsen in de organisatie als geheel. Hiermee heeft ze haar traject kunnen specificeren op onze ontwikkelbehoefte. Dit heeft ze gedaan door slimme, kritische vragen te stellen en de antwoorden goed te verwerken in haar beeld van de teamwerkelijkheid. Door het meewerken op de vloer heeft ze de cultuurelementen, die voor dit traject van belang zijn, weten te onderkennen en toe te passen in haar begeleidingstraject. Knappe kern kwaliteit.

Ik vind dat het Kirstin zeker gelukt is om dit te doen. Ze heeft een wat moeilijk onderwerp gekozen die best wel lastig is om te onderzoeken gezien de cultuur binnen mijn organisatie. Politiemensen zijn veelal bescheiden van aard en vinden dat ze gewoon hun werk doen; desondanks is het haar gelukt om meerdere collega's enthousiast te maken voor haar onderzoek en de essentie ervan. Wat hierbij opviel is de wijze waarop ze positief het contact zocht met de betrokken collega's zonder daarbij afbreuk te doen aan hun opvattingen en standpunten. Ik persoonlijk had veel respect voor de gedrevenheid in deze en de wijze waarop ze opvattingen aan de man/vrouw bracht.

Kirstin heeft de goede aansluiting bij de werkcontext gevonden. Dit heeft zich onder andere geuit in de interventiekeuze, de taal die ze heeft gebruikt en dergelijke.

Tips: Met andere kleding word je sneller opgenomen in het team en hoor je nog meer. Het was nu functioneel om de afstand te bewaren. De politie kleedt zich in burger (nog) meer casual. Indien het kan zou ik Kirstin aanbevelen om dienste(n) mee te draaien met de geïnterviewde collega's om meer diepgang te krijgen.

2. Is Kirstin in staat geweest om het begeleidingstraject resultaatgericht te houden binnen de werkcontext, het functioneren van de organisatie als geheel en de verandervraag?

Cijfers: 7 / 8 / 7,5 (gem. 7,5)

Onderbouwingen: Ze is hier meer dan voldoende in geslaagd. Haar keus voor een cultuurtraject in dit bedrijf is een dappere, het is niet eenvoudig te doorgronden. Het werken in de noodhulp in dit bedrijf is sterk cultuur gedreven- dit wordt beïnvloed door 3 thema's in het dagelijks werk: we hebben een normatief vak wat uitgevoerd door veelal normatieve mensen – de moraal buiten wordt ook uitgevoerd intern (goed – fout etc) , het familiegevoel is op straat bij assistentie een kwestie van lijfbehoud en soms leven en dood, zeker ook in onze wijk – dit schept een familiegevoel met bijbehorende – behoudende- mechanismen. Wij hebben het geweld monopolie en doorleven dit ook. Kritiek op ons knaagt soms aan legitimiteit en moet dus zorgvuldig geformuleerd worden. Kirstin heeft getoond dit goed te doorgronden en zich ook gerealiseerd dat wanneer je op cultuurgebied een verandering inzet dat dit lange adem vergt en echt lange termijn werk is. Ze geeft gekozen voor quick wins en dat is resultaatgericht. De veranderopgave zit hem in het stimuleren van eigenaarschap om de professionele ruimte van de collega te vergroten. Dit is naast bezuinigen DE verandervraag voor dit team in de reorganisatie. Hierin spreken we bij resultaat over EFFECT en niet over bv cijfers. Het effect op korte termijn is positief, iedereen wil bij dit onderzoek horen en hierin genoemd worden als het positieve voorbeeld, dit stimuleert in het effect op de langere termijn.

Wat betreft resultaatgerichtheid kan ik zeggen dat ze er zeker voor ging en helder was in haar verwachtingen naar de andere deelnemers van het onderzoek. Het is alleen de vraag of je in dit soort onderzoek resultaatgericht moet zijn, vooral binnen zo'n complexe omgeving. Ik vind dat ze een goede

balans kon creëren tussen het kort erop zitten en ruimte laten. Dit ging naar mijn mening op natuurlijke wijze bij Kirstin; ze kon precies goed aanvoelen wanneer wel of niet geaccelereerd wordt. Het feit dat een aantal collega's bereid zijn geweest om over hun passie voor bepaalde vakgebied binnen hun werk nadrukkelijk stil te staan en dit op schrift te delen met het hele team is een grote stap in het bevorderen van eigenaarschap en een beweging op gang te krijgen binnen het team. Wat ik interessant vind in deze is of wij bij dit soort onderzoeken resultaat willen meten; naar mijn inziens gaat het om bewustwording en vooral de vraag in hoever krijg je een beweging op gang.

Kirstin is met veel focus en energie aan de slag gegaan. Hoewel de interventie aansluit bij de werkcontext is het nog wel de vraag of deze interventie het meeste resultaat biedt waar het gaat over eigenaarschap, maar hierbij geldt: dat weet je niet altijd van tevoren.

Tips: Je had een makkelijker onderwerp kunnen kiezen, maar ik ben blij dat je dit niet gedaan hebt. Gezien de complexiteit van dit onderzoek (eigenaarschap) was iets meer tijd zeker een must. Let erop dat je niet wordt gezien als een manager die een bepaald resultaat moet behalen.. Interventiekeuze nog zorgvuldiger afwegen in het licht van de gewenste/ beoogde effecten.

3. Is het Kirstin gelukt om het eigenaarschap van het begeleidingstraject en het leerklimaat bij de stakeholders en de organisatie te vergroten?

Cijfers: 7 / 8 (gem. 7,5)

Onderbouwingen: Jazeker, betrokken stakeholders zijn door Kirstin bewust gemaakt van hun aandeel in het veranderproces- dit is nodig voor de verandering. De vervolgspraken waartoe ze ons gedwongen heeft – positief- maken dat we dit met trots gaan uitdragen binnen politie Amsterdam en via ons Facebook account met onze digitale volgers. Door positieve associatie zal dit bijdragen aan het overnemen van eigenaarschap door anderen binnen de organisatie.

Dit zonder meer!! Los van het feit dat Kirstin tijdens het onderzoek de nodige gesprekken heeft gevoerd over eigenaarschap met de stakeholders en hun hierbij bewust heeft gemaakt van hun bescheidenheid en de rol die ze vervullen binnen het team in het nieuw denken 'vernieuwend werken' ben ik van mening dat de uitgewerkte stukken in de vorm van storytellers in de toekomst een groter effect zullen hebben op het team. Kortom er is een beweging gekomen die vraagt om continuïteit en borging maar vooral om erkenning en gezien mogen worden. Ook aan dit laatste is door Kirstin goed over nagedacht door andere collega's hierbij te betrekken dit het project niet alleen levend gaan houden maar met dezelfde passie verder door ontwikkelen. Ik hoop dan ook dat dit goed wordt geborgd.

Tips: met de stakeholders persoonlijke vervolgspraken maken hoe ze hier zelf mee verder gaan. Nu heb je dit bij ons leiding neergelegd om aan te sturen en te controleren. Gezien het tijdbestek waarin het onderzoek plaats moest vinden blijft het lastig om over deze vraag wat tips te geven.

4. Is het Kirstin gelukt om op een contract gebaseerde samenwerking tot stand kunnen brengen en onderhouden?

Cijfers: 8 / 8,5 / 9 (gem. 8,5)

Onderbouwingen: Ja dit is Kirstin goed gelukt. In de samenwerking met teamleiding en stakeholders heeft ze op 3 terugkoppel momenten ons aan elkaar verbonden en de gemaakte afspraken middels samenwerking laten doorleven voor het vervolgtraject.

Dit is zeker het geval geweest. Wat betreft efficiëntie en projectmatig aanvliegen van het onderzoek kan ik alleen maar zeggen dat ik van Kirstin wat kan leren. Het is Kirstin gelukt om zowel met de teamleiding als de betrokken collega's goede afspraken en verwachtingen met elkaar te maken.

Kirstin beweegt zich heel professioneel in het speelveld met opdrachtgever(s), betrokkenen in de organisatie en relevante anderen. Ze geeft duidelijk aan welke richting ze opgaat en legt eventuele keuzes voor, ook geeft ze tijdig en helder aan wat ze nodig heeft.

Tip: een brigadier of OS A verantwoordelijk maken voor deze beweging van stimuleren van eigenaarschap en daarmee een contract afsluiten voor langere termijn met reële doelen. (dit overwegen we te doen na afronding van haar traject).

Ik persoonlijk had soms wat moeite met je projectmatig benadering; dit kijkend vanuit mijn wat gekleurde politiebril en de realiteit van de dag.

5. Heeft Kirstin voldoende begeleidt en gefaciliteerd om een collectieve leerproces op gang te brengen rondom eigenaarschap?

Cijfers: 6 / 6,5 + 4 / 8 (gem. 6)

Onderbouwingen: dat is mij een veel te grote doelstelling voor de gestelde tijd en haar externe positie. Kirstin is wel degelijk onderdeel geworden van het lopende leerproces rondom eigenaarschap en heeft hier een benodigd vliegwielt effect in te weeg gebracht.

Ik heb twee scores gezet; bij de eerste sta ik stil bij de complexiteit van het onderzoeksvraag en de cultuur component en vind ik dat Kirstin voor zover dit zou kunnen zeker meer dan haar best heeft gedaan om dit te bewerkstelligen. Mijn tweede score heeft betrekking op het succesfactor als het gaat om het onderwerp en wat er nodig zou zijn om dit tot een succes te kunnen zetten. Ik denk namelijk dat indien wij het leerproces daadwerkelijk op gang willen zetten er meer tijd erin moeten steken en misschien breder moeten trekken.

Kirstin heeft een interventie gekozen en deze goed uitgevoerd/begeleid, ze is creatief en enthousiast en dat werkt aanstekelijk. Punt van aandacht is, zoals eerder gezegd, de interventie keuze, maar dat heeft dus niet zoveel te maken met de begeleiding, het is meer een veranderkundig vraagstuk.

Tips: kom hier 2 jaar werken met dit voltijd als taak .. helaas is hierin geen praktische invulling te geven zoals jou bekend.

Vanuit het context gedreven werken zijn wij als team bezig om te kijken naar waarom wij een aantal zaken doen, voor wie we het doen wat daarna komt is de hoe vraag; deze beweging in relatie tot eigenaarschap had ik graag terug willen zien.

6. Is het Kirstin gelukt om professioneel te werken waarbij zij methodisch heeft gehandeld en zelfstandig het eigen professionele ontwikkeling vormgaf?

Cijfers: 9 / 8,5 / 7,5 (gem. 8,3)

Onderbouwingen: hierin heb ik een grote mate van zelfdiscipline en volharding gezien. Ze heeft het traject prima gepland en een juiste verdeling gemaakt tussen zelf leren door luisteren, zenden door vragen te stellen en bij te dragen aan het beoogde effect. Hierbij ging ze zeer methodisch te werk en toonde ze niet vooringenomen te zijn op het einddoel. Ze heeft dat geleverd wat het team op dit moment nodig heeft in de vorm die op dit moment goed past. Ze heeft hierbij een schrijver en een fotograaf ingezet vanuit intrinsieke motivatie gedreven. Kirstin zet anderen in hun kracht, bundelt dit en stuurt het versterkt door. Dit heeft me blij verrast. Ze werkt gestructureerd en afspraak is afspraak- daar houdt ze zich aan, waardoor wij dit ook (gaan) doen. In het kader van het deelonderzoek naar de benodigde of getoonde stijl van leiderschap heeft Kirstin de teamchefs een dag geschaduw / geobserveerd. Het rapport en de analyse hiervan hebben me meer en beter inzicht gegeven in hoe ik werk dan dat 10 jaar beoordelingen als teamchef mij gegeven heeft. Naar aanleiding hiervan ben ik een coachtraject voor mezelf gestart met haar

waardevrije bevindingen als kern. Dat was ik vooraf niet van plan en ik had er ook geen tijd voor. Door het stap voor stap met me door te nemen en hier tijd voor te claimen helpt ze mij ook verder in mijn persoonlijke ontwikkeling. Dit mag ze gerust op haar eigen werk ook doen om te groeien in haar professionele ontwikkeling.

Dit is zeker het geval geweest bij Kirstin. Kirstin had zelfstandig een duidelijk tijdslijn voor zichzelf uitgezet en haar verwachtingen aan de werkelijkheid en fase waarin het team verkeert toegepast. Het visualiseren van deze beweging (eigenaarschap) is een toepasselijk manier die bij de fase waarin wij als team nu verkeren past. Kirstin heeft naast haar onderzoek naar eigenaarschap gehoor gegeven aan de vraag; de rol van de teamleiding en vorm van leiderschap in relatie tot het onderwerp eigenaarschap. Hieruit zijn zeer interessante waarneming naar voren gekomen die ons als teamleiding gaan helpen in het vervolgtraject van vernieuwend werken. De vorm die Kirstin hierin heeft gekozen was voor mij nieuw maar tegelijkertijd leerzaam, neutraal en meer dan objectief.

Hierbij kom ik terug op hetzelfde punt, methodisch handelen heeft vele dimensies, het punt van interventiekeuze is al gemaakt, de interventie sloot aan bij haar eigen kwaliteiten en focus, maar de vraag blijft of het (met alle kennis op dat moment) de best denkbare interventie was voor het ontwikkelen van eigenaarschap. Ze heeft zeer zelfstandig gehandeld en haar ontwikkeling, ook waar het gaat over het doen van onderzoek, vormgegeven.

Tip: met een 9? geen tip op dit punt.

Probeer bij het objectief kijk ook stil te staan bij de menselijke kant (emotie en gevoelskant); kortom het subjectieve, die er niet altijd toe doet maar wel een behoorlijke gewicht heeft, in je afweging / kijk meenemen.

7. Is het Kirstin gelukt om ethisch te handelen?

Cijfers: 8 / 8 / 9 (gem. 8,3)

Onderbouwingen: zeker, ik wil zelfs zeggen Kirstin heeft ethisch verantwoord gewerkt. Is niet over iemands grenzen heen gegaan en heeft getracht bij te dragen aan 'het goede' en op die basismotivatie in te steken op positieve wijze.

Ja zeker!! Alles wat Kirstin heeft ondernomen binnen het basisteam en betrekking had op haar onderzoek was wel goed overwogen en respectvol naar alle partijen. Kirstin benadrukt bij haar interview wat het doel van de opnames was en wat ermee ging gebeuren en hamerde bij het schaduwen van de Teamleiding op een vooraf aankondiging en uitleg over haar rol. Deze wijze van werken en de mate van transparantie siert Kirstin en zorgde ervoor dat men open stond voor haar onderzoek.

Ik heb van een afstand waargenomen en heb gezien dat ze veel oog heeft voor de deelnemers en wat zij belangrijk vinden en daarnaast iedereen heel goed heeft meegenomen in iedere stap, veel heeft teruggelegd bij de deelnemers, dicht bij hun ervaringen en woorden is gebleven, et cetera.

Tips: spreken over DE bedoeling mag best meer, je gaat al snel de praktijk in 'hoe' heeft de collega eigenaarschap getoond. 'Waarom' is minstens zo interessant.

Ik heb hier geen bruikbare tips voor Kirstin maar wel een compliment; respect voor je openheid maar tegelijkertijd de wijze waarop je binnen het team acteerde en de snelheid waarmee men je accepteerde. Geen tip, vooral zo doorgaan.

8. Is het Kirstin gelukt om een praktijkgericht onderzoek te kunnen opzetten, uitvoeren en evalueren om aldus bij te dragen aan de innovatie van het eigen werk en van de professie?

Cijfers: 7 / 6,5 / 8,5 (gem. 7,3)

Onderbouwingen: door de resultaten beeldend te maken in plaats van een geschreven rapport heeft ze zich aan de leerwijze van het team aangepast. Door dit in het vervolgtraject digitaal en in hardcopy in de hal van het hoofdbureau ter beschikking te stellen zorg je ervoor dat de lol in het vergroten van eigenaarschap voor eenieder haalbaar en effectief is.

Ik geloof dat Kirstin een gedegen onderzoek heeft verricht die praktijkgericht is, maar vraag mij dan ook af in hoeverre dit is ingebed binnen het team. Of dit bijgedragen heeft aan de innovatie van het eigen werk en professie moet de toekomst uitwijzen. Eigenaarschap is namelijk een taai onderwerp die lastig is te belichten en als het lukt is voor ons nu de uitdaging hoe houden wij deze beweging gaande. Ik hoop dan ook dat Kirstin bij de afronding van haar onderzoek dit mee neemt. Wat dit bijdraagt aan innovatie binnen het team vind ik lastig om te toetsen gezien het feit dat de al aanwezige successen zijn belicht en niet zozeer nieuw. De vraag heeft niet zozeer te maken met de kunde en de wijze waarop het onderzoek is verricht door Kirstin, maar wel met de vraag naar het cultuurcomponent en kijkend vanuit de bril van continuïteit en resultaatgerichtheid.

Kirstin heeft op zorgvuldige en goede wijze het onderzoek opgezet en uitgevoerd. Evaluatie is altijd een moeilijk onderdeel en dat is ook in dit praktijkgericht onderzoek gebleven, hoe krijg je zicht op de effecten op een wijze die aansluit bij het karakter van het onderzoek. Ik vind innovatie van de professie eerlijk gezegd wat te hoog gegrepen voor een dergelijk onderzoek.

Tip: terugkomen en effect bekijken over een tijd