

# Evaluatieonderzoek Politie Challenge Day

## Rapport Ronde 1

Juli 2016

Dr. ir. Peter de Vries  
&  
Dr. Elze G. Ufkes

**UNIVERSITEIT TWENTE.**

## Dankwoord

Voor het tot stand komen van dit rapport zijn we dank verschuldigd aan een aantal personen. Allereerst Tahnee Heirbaut, Elsemiek Laarhuis en Glenn Elstgeest, die veel van het werk hebben verricht waarop de resultaten in dit rapport zijn gebaseerd. Verder Paul Gademan, Jan van der Meer, Ab van Vliet en de overige teamchefs, voor hun nuttige feedback, constructieve kritiek, en hun inspanningen die essentieel waren om überhaupt data te kunnen verzamelen binnen de politieorganisatie. Verder de medewerkers van de basisteams Amsterdam Nieuw West Noord, Lelystad-Zeewolde, en Hoorn, die in groten getale deelnamen aan de uitgezette vragenlijsten en bereid waren hun kostbare tijd op te offeren voor interviews. *Last but not least*, dank aan het adres van de organisatie van de Politie Challenge Day (PCD), Challenge Day Nederland en Challenge Day USA, en in het bijzonder Anuschka, Katie, en Jake, die bereid waren ons de gelegenheid te geven aanwezig te zijn bij twee van de drie PCDs – een uniek kijkje in de keuken van de Nationale Politie en de aard van hun werk dat we niet hadden willen missen.

Elze Ufkes en Peter de Vries  
Enschede, juli 2016

## Inhoud

1. Inleiding.....	1
1.1. Politie Challenge Day.....	1
1.2. Evaluatie ronde 1.....	2
1.3. Opbouw van dit rapport.....	3
2. Methodes.....	4
2.1. Deelnemers.....	4
2.2. Procedure.....	4
2.3. Instrumenten.....	5
2.4. Anonimiteit.....	7
3. Quickscaans.....	8
3.1. Lelystad-Zeewolde.....	8
3.2. Nieuw West Noord, Amsterdam.....	16
3.3. Hoorn.....	23
3.4. Algehele beoordeling.....	29
3.5. Conclusies.....	30
4. Deelstudie 1.....	32
4.1. Psychologische veiligheid en haar antecedenten.....	32
4.2. Resultaten.....	34
4.3. Conclusies.....	39
5. Deelstudie 2.....	41
5.1. Effectiviteitsverwachtingen en de rol van leidinggevenden.....	41
5.2. Resultaten.....	41
5.3. Conclusie.....	43
5.4. Interviews.....	44
5.5. Resultaten.....	44
5.6. Conclusie.....	46
6. Deelstudie 3.....	48
6.1. Het veranderen van psychologische veiligheid.....	48
6.2. Resultaten.....	49
6.3. Conclusie.....	52
6.4. Interviews.....	53
6.5. Resultaten.....	53
6.6. Conclusie.....	56
7. Algemene conclusies.....	57
7.1. Effecten van de PCDs.....	57
7.2. Voor wie en door wie hebben PCDs effect?.....	58
7.3. De rol is van sociale wenselijkheid.....	60
7.4. Ontwikkeling van een evaluatie-instrumentarium.....	60
7.5. Algemene aanbevelingen.....	61
7.6. Tot slot.....	63
8. Begrippenlijst.....	64
Referenties.....	66

## 1. Introductie

De Nederlandse politie is met de omvangrijke reorganisatie in 2013 aan haar meest uitdagende hoofdstuk begonnen: het vormen van de Nationale Politie. De 26 regionale korpsen zijn opgegaan in 10 regionale eenheden van de Nationale Politie welke bestaan uit 168 basisteams. De reorganisatie verloopt moeizaam en kent een aantal problemen, waaronder financiële tekortkomingen, ICT problemen, gedemotiveerde agenten en een hoog ziekteverzuim, blijkt uit een kritisch rapport van het Ministerie van Veiligheid en Justitie (Inspectie Veiligheid en Justitie, 2015). Tachtig procent van de agenten geeft aan minder gemotiveerd te zijn om bij de Politie te werken door de consequenties van de reorganisatie, en ruim zeventig procent geeft aan dat het collegiaal vertrouwen is afgenomen (Nederlandse Politie Bond, 2015). Veertig procent van de politiemedewerkers geeft in onderzoek van Terpstra en Schaap (2011) aan dat als een collega de vuile was buiten hangt, dit het ergste is wat kan gebeuren. Dit geeft aan dat er een taboesfeer bestaat binnen de organisatie. Bovendien zou er binnen de Nationale Politie sprake zijn van discriminatie van burgers en collega-agenten (Mutsaers, Simpson & Karpiak, 2015), wat aangeeft dat er een onveilige werksfeer ervaren kan worden voor iedereen die afwijkt van de heersende norm. Dit heeft grote invloed op het imago van de Nationale Politie en op het werkklimaat van de agenten. De politie wil een veilig werkklimaat creëren voor haar werknemers, waarbij stappen genomen worden om discriminatie, pesten en mentale stress te vermijden. Met andere woorden, de psychologische veiligheid binnen de teams zou vergroot moeten worden. Dit rapport beschrijft de resultaten van een uitgebreide evaluatie van een interventie die is ingezet om hierin verbetering aan te brengen: de Politie Challenge Day (PCD).

### 1.1. Politie Challenge Day

Naar aanleiding van een succesvolle pilot in 2013 is er besloten om een aantal basisteams een PCD aan te bieden in combinatie met een “follow-up dag” (FUD) in de periode van najaar 2015 tot voorjaar 2017. Het gaat daarbij om drie rondes, waaraan telkens verschillende basisteams zullen deelnemen, zoals weergegeven in de onderstaande tabel.

Maand	Ronde 1	Ronde 2	Ronde 3
Najaar 2015	PCD		
Voorjaar 2016	FUD	PCD	
Najaar 2016		FUD	PCD
Voorjaar 2017			FUD

Het doel van de PCDs is drieledig:

1. Het vergroten van het gevoel van **veiligheid** binnen de organisatie;
2. Het vergroten van **betrokkenheid** van werknemers bij de organisatie; en
3. Het verbeteren van **verbindingen** tussen werknemers op de werkvloer.

De PCD duurde één dag en bestond uit ervaringsworkshops waarin kracht van verbinding, waardering van diversiteit, echtheid en zelfexpressie centraal stonden. De deelnemers hadden

een verscheidenheid aan disciplines en functies, van agent in burger tot administratief medewerkers.

De interventie kende een vaste opbouw. Om een goede sfeer neer te zetten werden er in het eerste deel van de interventie spelletjes gespeeld en gedanst, om eventuele spanning bij de deelnemers weg te nemen en het ijs te breken. Een van de oefening waarbij de groep in kleinere groepjes samen zaten, was het delen van persoonlijke ervaringen met elkaar. Hierdoor konden de deelnemers elkaar echt leren kennen en konden ze horen dat iedereen problemen kent.

Een ander vast onderdeel van de PCD die aan het eind van de dag plaatsvond, was een oefening waarbij persoonlijke en arbeidsgerelateerde stellingen werden genoemd. Als de stelling van toepassing was op de deelnemer, dan liep de deelnemer naar de andere kant van de ruimte. Deelnemers werd gevraagd om elkaar actief te steunen en respect voor elkaar te hebben.

Om iets te kunnen zeggen over de effectiviteit van deze interventie, is de Universiteit Twente gevraagd metingen te verrichten onder de deelnemers van de PCD, voorafgaand aan en na afloop van de interventie.

Deze systematische evaluatie richt zich specifiek op de volgende punten:

1. Meten of er door de PCD inderdaad verbetering optreedt, in ieder geval op de drie aspecten (veiligheid, betrokkenheid, en verbinding), en eventueel ook op nader te ontwikkelen alternatieve maten.
2. Onderzoeken voor wie deze dagen al wel werken en voor wie deze dagen nog geen positief effect hebben en wat de redenen hiervoor zijn. Op deze manier zal de evaluatie informatie bieden om het programma te verbeteren.
3. Onderzoeken wat de rol is van sociale wenselijkheid bij de evaluatie, en hoe deze factor geneutraliseerd zou kunnen worden. Hiermee kan een accurater beeld worden verschaft over de werkzaamheid
4. Het ontwikkelen van een gemakkelijk hanteerbaar instrumentarium waarmee PCDs in de toekomst geëvalueerd kunnen worden.

## 1.2. Evaluatie ronde 1

In dit rapport worden de resultaten beschreven van onderzoek dat door de Universiteit Twente is verricht naar de effecten van de PCD in de eerste ronde. Dit onderzoek bestaat uit verschillende delen. Het hoofdonderzoek bestond uit een voormeting en een nameting; vergelijking van bijv. veiligheid en teamidentificatie kan inzicht verschaffen in een mogelijk effect van de PCD. Daarnaast is aan de drie deelnemende basisteams de resultaten van een zogenaamde "quickscan" verstrekt; het betreft hier snelle schets van resultaten van de vragenlijsten die als voor- en nameting zijn verstrekt.

Bij het hoofdonderzoek is sprake van drie deelprojecten, waaraan is gewerkt door Tahnee Heirbaut, Elsemiek Laarhuis, en Glenn Elstgeest, ten tijde van het onderzoek allen Masterstudenten Psychologie in Twente. Deze deelprojecten zijn erop gericht bij te dragen aan de doelstellingen van de PCDs, maar proberen tegelijkertijd dieper op de materie in te gaan, en hebben daarom specifiekere onderzoeksvragen. Voor zover niet is voldaan aan de doelstellingen zullen deze in onderzoeken behorend bij latere rondes aan bod komen.

De quickscans waren toegespitst op ieder afzonderlijk basisteam, en bestonden uit beschrijving van de antwoorden op zowel open als (sommige van de) gesloten vragen. Wat betreft de gesloten

vragen is in de quickscans gerapporteerd op itemniveau, d.w.z. dat per gestelde vraag de antwoorden zijn weergegeven. De hoofdanalyses zijn op constructniveau, d.w.z. dat de scores op bij elkaar horen items (vragen) zijn gemiddeld, en dat de analyses betrekking hebben op deze gemiddelden.

### 1.3. Opbouw van dit rapport

Allereerst zal in Hoofdstuk 2 een beschrijving worden gegeven van de algemene methodologie die de basis is voor zowel het hoofdonderzoek als de quickscans. In Hoofdstuk 3 zullen de resultaten van de drie quickscans worden beschreven, en deze zullen worden afgesloten met een paragraaf waarin de resultaten van de drie basisteams samen zijn genomen, en waarin in algemene zin conclusies worden getrokken. Daarna volgen verkorte weergaven van de drie deelonderzoeken in de Hoofdstukken 4 tot en met 6<sup>1</sup>. In een tweetal deelonderzoeken is sprake van aanvullende interviews. De methodologie behorend bij deze interviews zullen in de betreffende hoofdstukken nader worden beschreven. In Hoofdstuk 7 zullen de resultaten tot slot worden gekoppeld aan de doelstellingen van de PCD en dit onderzoek, en zullen aanbevelingen worden gedaan met betrekking tot toekomstige PCD-onderzoeken. In Hoofdstuk 8 kunnen beschrijvingen en/of definities van de meest belangrijke concepten in dit rapport worden gevonden.

---

<sup>1</sup> Met het oog op de leesbaarheid van dit rapport is ervoor gekozen alleen de analyses die directe relevantie hebben voor de doelstellingen te beschrijven. Ook wat betreft theoretische onderbouwing is hier een verkorte versie weergegeven. De lezer die is geïnteresseerd in de theoretische of analytische details bij deze deelonderzoeken zij verwezen naar de afstudeerscripties van de drie studenten; deze zijn te verkrijgen door een email te sturen naar Peter de Vries, [p.w.devries@utwente.nl](mailto:p.w.devries@utwente.nl)).

## 2. Methoden

De quickscans en de drie deelstudies zijn voornamelijk gebaseerd op een vragenlijst met daarin opgenomen een variëteit aan relevante constructen. De deelnemende basisteams, de gevolgde werkwijze en de specifieke constructen zullen daarom in dit afzonderlijke hoofdstuk worden besproken. In een tweetal deelonderzoeken is sprake van aanvullende interviews; de methodologie behorend bij deze interviews zullen in de betreffende hoofdstukken nader worden beschreven.

### 2.1. Deelnemers

De vragenlijsten zijn verspreid onder de deelnemers van de interventie via de teamchefs van de drie basisteams die aan de interventie deelnamen. Er zijn in totaal 284 medewerkers begonnen met het invullen van de vragenlijst van de voormeting, waarvan 227 (79,9%) van hen de vragenlijst volledig hebben ingevuld<sup>2</sup>. De deelnemers kwamen uit basisteams Nieuw West Noord Amsterdam (32,5%), Lelystad (31,1%), Hoorn (30,0%) en een klein deel uit Zeewolde (6,4%). Het grootste deel van de deelnemers was man, 67,6% tegenover 32,4% vrouw. De oudste deelnemer was 62 jaar oud, de jongste was 21 jaar oud en de gemiddelde leeftijd was 39 jaar. 262 deelnemers zijn geboren in Nederland, en een enkeling in Curaçao (1), Iran (1), Marokko (4), Polen (1), Suriname (1), Tunesië (1), of Turkije (4). Veruit de meeste mensen hadden een uitvoerende functie, namelijk 89,6%, en 10,4% heeft een leidinggevende functie. De nameting is ingevuld door 146 deelnemers, van wie 19,7% uit basisteam Nieuw West Noord Amsterdam afkomstig waren, 24,2% uit Hoorn, en 56,1% uit Lelystad-Zeewolde. Er zijn 41 deelnemers die zowel de voormeting als de nameting hebben ingevuld waarbij de twee metingen gekoppeld konden worden.

### 2.2. Procedure

De vragenlijsten zijn digitaal verspreid. Ze werden voorafgegaan door een begeleidend schrijven over het doel van het onderzoek, het waarborgen van de anonimiteit en een informed consent. De uitnodiging voor de voormeting werd door de betreffende teamleiders verspreid over de leden van de basisteams in de periode voor de interventie. Het invullen van de voormeting kostte ongeveer 20 minuten. Kort na de interventie kregen de teams een uitnodiging om de nameting in te vullen. Deze vragenlijst bestond uit minder vragen dan de voormeting en daardoor kostte het invullen van de nameting ongeveer 10 minuten. Deelnemers konden tussentijds stoppen met de vragenlijsten en later verder gaan. Om een juiste koppeling te kunnen maken tussen de vragenlijsten van de voor- en nameting werd gevraagd naar een persoonlijke code gebaseerd op een aantal persoonsgegevens. Na de dataverzameling periode is de data geanonimiseerd en is de dataset van dit onderzoek op een beveiligde schijf opgeslagen.

---

<sup>2</sup> In de analyses die in de volgende hoofdstukken worden beschreven is sprake van wisselende aantallen invullers (waardoor ook de hiermee verbandhoudende vrijheidsgraden van de gerapporteerd toetsen kunnen verschillen); dit heeft te maken met het feit dat sommige invullers niet alle vragen hebben ingevuld.

## 2.3. Instrumenten

### 2.3.1. Voormeting

Voor de voormeting is gebruik gemaakt van de onderstaande schalen. Ze zijn voor dit onderzoek vertaald naar het Nederlands. Voor de overzichtelijkheid is bij de gehele vragenlijst gebruik gemaakt van een vijfpunt Likertschaal (1 = helemaal mee oneens; 5 = helemaal mee eens).

#### *Psychologische veiligheid*

De psychologische veiligheid die men ervaart binnen het team is gemeten met de schaal van Amy Edmondson (1999) en bestaat uit 5 items ( $\alpha = 0,71$ ). Voorbeeldstelling: "In mijn basisteam is het makkelijk om moeilijke kwesties en problemen te bespreken".

#### *Teamidentificatie*

Teamidentificatie is een construct dat veel gebruikt wordt in de sportliteratuur om identificatie met het favoriete sportteam te meten. De vragen van de Team Identification Scale van Theodorakis, Dimmock, Wann en Barlas (2010) zijn aangepast om de schaal te kunnen toepassen in werkteam context. Hiervoor is de term 'favoriete team' veranderd in 'basisteam' zoals van toepassing is bij de Nationale Politie. De schaal bestaat uit 9 items ( $\alpha = 0,88$ ). Voorbeeldstelling: "Ik ben trots om deelgenoot te zijn van mijn basisteam".

#### *Steun vanuit de organisatie*

Waargenomen steun vanuit de organisatie werd gemeten met de Survey of Perceived Organizational Support van Eisenberger, Cummings, Armeli, en Lynch (1997) en bestaat uit 16 items ( $\alpha = 0,91$ ). De term organisatie is in deze vragenlijst vervangen door basisteam, om het aan te laten sluiten bij de beleving van de deelnemer. Voorbeeldstelling: "Als ik een probleem heb, is er hulp beschikbaar vanuit mijn basisteam".

#### *Cohesie*

Om cohesie in de groep te meten is de Group Environment Questionnaire (GEQ) gebruikt, welke oorspronkelijk is ontwikkeld voor sportteams. Carless en De Paola (2000) hebben de GEQ aangepast voor werkgerelateerde teams. De schaal bestaat uit 10 items ( $\alpha = 0,68$ ). Voorbeeldstelling: "Ons basisteam is eensgezind als het gaat om het behalen van doelen."

#### *Welzijn*

Welzijn werd gemeten m.b.v. de korte versie van de Oxford Happiness Questionnaire (OHQ; Hills & Argyle, 2002). Deze bestaat uit acht items ( $\alpha = 0,86$ ). Voorbeeld: "Het leven geeft mij voldoening".

#### *Werktevredenheid*

Om werktevredenheid te meten werd een verkorte versie van de index van Brayfield en Rothe (1951) gebruikt. De schaal bestond uit acht items; na een betrouwbaarheidsanalyse werd besloten een item te verwijderen, waar door de Cronbach's  $\alpha$  werd verhoogd naar 0,72. Voorbeelditem: "Mijn werk is als een hobby voor mij".



### *Effectiviteit*

De items voor zelfeffectiviteit (vijf items,  $\alpha = 0,93$ ), collectieve effectiviteit (vijf items,  $\alpha = 0,90$ ) en responseffectiviteit (vijf items,  $\alpha = 0,93$ ) zijn gebaseerd op de items die opgesteld zijn door Guthrie en Schwoerer (1994) waarbij het woord training vervangen is door de naam van de interventie. Voorbeeldstellingen: "De interventie is in staat om verbinding, vertrouwen en veiligheid te creëren" (responseffectiviteit); "Ik verwacht dat mijn team in staat is om de vaardigheden die we tijdens de interventie leren ook daadwerkelijk uit te voeren" (collectieve effectiviteit); "Ik verwacht dat ik in staat ben om uit te voeren wat ik tijdens de interventie ga leren" (zelfeffectiviteit).

### *Sociale wenselijkheid*

Om de neiging tot het geven van sociaalwenselijke antwoorden vast te stellen werd de korte versie van de zgn. Social Desirability Scale van Crowne en Marlowe (1960; aangepast door Reynolds, 1982) gebruikt. Voorbeelden: "Ik vind het moeilijk om door te gaan met mijn werk als in daartoe niet wordt aangemoedigd", en "Ik word opstandig van mensen met gezag, ook al weet ik dat ze gelijk hebben". Deze schaal bestaat uit 13 items. De betrouwbaarheid was laag ( $\alpha = 0,49$ ), maar na het weglaten van twee ervan steeg deze ( $\alpha = 0,67$ ). De variabele sociale wenselijkheid is daarom tot stand gekomen door de overgebleven 11 items te middelen.

### *Demografische gegevens*

Er zijn in de voormeting naar verschillende demografische gegevens gevraagd, zoals leeftijd, sekse, geboorteland, geboorteland van de vader en moeder, tot welk basisteam de deelnemer behoort, welke functie de deelnemer heeft bij de Nationale Politie, en of de deelnemer een leidinggevende functie heeft en aan hoeveel personen hij/zij leiding geeft.

### *Open vragen*

Tot slot werd er een tweetal open vragen gesteld. Bij de eerste werd respondenten gevraagd aan te geven wat zijzelf op dat moment als de grootste problemen binnen het team zagen; de tweede gaf hun de gelegenheid nog aanvullende opmerkingen te plaatsen.

#### 2.3.2. Nameting

Om de effecten van de interventie te meten zijn in de nameting de wederom de volgende vragenlijsten gebruikt:

- Psychologische veiligheid ( $\alpha = 0,73$ )
- Teamidentificatie ( $\alpha = 0,90$ )
- Responseffectiviteit ( $\alpha = 0,93$ )
- Collectieve effectiviteit ( $\alpha = 0,89$ )
- Zelfeffectiviteit ( $\alpha = 0,91$ )

Om de nameting beknopt te houden zijn waargenomen organisatorische steun en cohesie niet meegenomen.

Vervolgens waren vijf vragen opgenomen die betrekking hadden op de beoordeling van de PCD (allen op een schaal van 1 tot 10). Deze beoordelingen betroffen:

- de PCD in het algemeen

- de organisatie
- de mate waarin men vond dat de PCD in staat is voor verbinding te zorgen
- de mate waarin de PCD in staat is om het gevoel van veiligheid te vergroten, en
- de mate waarin de PCD in staat is om vertrouwen te vergroten

De deelnemers werd tot slot gevraagd om bij deze beoordelingen een korte onderbouwing of verduidelijking te geven (“waarom heeft u de PCD met een voldoende/onvoldoende beoordeeld?”), en om aan te geven wat ze de sterke punten en verbeterpunten van de PCD vonden. Tot slot werd gevraagd om de Politie Challenge Day in één woord te beschrijven.

De data zijn verzameld via een online programma Qualtrics Software. Eventuele tegengesteld geformuleerde items in de vragenlijst zijn omgeschaald.

#### 2.4. Anonimiteit

Om de twee vragenlijsten aan elkaar te kunnen koppelen, werd medewerkers gevraagd in iedere vragenlijst een viertal gegevens aan te leveren: de letters van de postcode, het geboortjaar, de eerste twee letters van de geboorteplaats en de laatste twee cijfers van het politiepersoneelsnummer. Hoewel het hiermee voor politiemedewerkers in principe mogelijk zou zijn geweest dit te herleiden naar individuen, was dit in de praktijk onmogelijk omdat de onderzoekers niet over deze mogelijkheden beschikten. De verzamelde ruwe data (d.w.z. alle door deelnemers verstrekte antwoorden) kwamen alleen ter beschikking van de onderzoekers en niet van opdrachtgevers bij de politie; deze data werden opgeslagen op een afgeschermd server, en werden pas door de onderzoekers verwerkt nadat de koppeling van vragenlijsten tot stand was gebracht en de persoonlijke gegevens (afgezonderd van algemene demografische gegevens als leeftijd en geslacht) konden worden verwijderd.

Alle rapportages van de onderzoekers naar politiemedewerkers en – opdrachtgevers – quickscans en het hoofdonderzoek, zoals beschreven in dit rapport – waren en zijn anoniem; deze vindt met name plaats op basis van gegroepeerde resultaten, zoals gemiddelde scores en verbanden daartussen. Voor zover responsen van individuele medewerkers beschreven zijn (zoals de antwoorden op open vragen) zullen deze niet te herleiden zijn naar individuen; waar nodig is informatie die kan leiden tot identificatie verwijderd (dit zal zijn aangeven met rechte haken – [...]). Hetzelfde is gedaan met eventuele weggevallen woorden of letters; waar het noodzakelijk was voor een goed begrip van de gemaakte opmerkingen zijn deze tussen rechte haken toegevoegd.

### 3. Quickscans

In november 2015 hebben een drietal Politie Challenge Days (PCD) plaatsgevonden; op 13 november werd daaraan deelgenomen door de clusters Lelystad-Zeewolde, op 20 november door Amsterdam Nieuw West Noord, en op 27 en 28 november door Hoorn.

Om de PCDs te evalueren werd voorafgaand aan iedere PCD onder de deelnemende politiemedewerkers een vragenlijst uitgezet, en na iedere PCD werd nogmaals een vragenlijst verstuurd met een beperkt aantal van de variabelen die ook al in de voormeting werden meegenomen. Aan de deelnemende basisteams werd ongeveer 3 weken na deelname aan de PCD een zogenaamde quickscan gestuurd, d.w.z. een eerste beschrijving van (een deel van) de resultaten van het betreffende basisteam.

In de volgende paragrafen zijn de in de quickscans beschreven resultaten integraal weergegeven<sup>3</sup>.

#### 3.1. Lelystad-Zeewolde

##### 3.1.1. Resultaten voorafgaand aan de PCD

*Vraag 1: “Wat ervaart u zelf op dit moment als de grootste problemen binnen het team?”*

Deze antwoorden vallen grofweg uiteen in twee categorieën, een die betrekking heeft op de sfeer en cultuur op de werkvloer, en een op de organisatie en reorganisatie. Deze categorieën hebben enige overlap; sommige van de gemaakte opmerkingen passen in beide.

##### Cultuur en sfeer

Communicatie wordt door meerdere deelnemers aangekaart als probleem binnen het team (5); ook onduidelijkheid (5), met name in verband met de reorganisatie worden genoemd, evenals gevoelens van onveiligheid (2) worden genoemd. Sommigen zijn wat specifiek in hun antwoorden, en noemen bijvoorbeeld dat er sprake is van geroddel (3); er *“wordt veel onderling besproken met elkaar maar niet met de betrokkene”*, aldus een deelnemer. Elkaar open en eerlijk aanspreken is volgens een ander moeilijk, en ook wordt gesignaleerd dat het risico bestaat dat *“iemand die doorgroeit [...] als streber [wordt] neergezet en vervolgens onheus [wordt] bejegend”*. Een ander merkt op dat *“het ‘stoer’ zijn nog steeds een factor van belang is. Het naar binnen kijken in eigen ziel en dat van collega’s, is eng en wordt liever vermeden”*. Ten slotte merkt iemand op dat er onder sommige collega’s weerstand ontstaat om mee te werken aan verandering (een ander spreekt van starheid onder collega’s); door wel kritisch te zijn maar zelf niet met oplossingen voor problemen te komen worden mensen die wel graag willen geremd. Ook desinteresse en verschillen tussen collega’s wat betreft capaciteiten worden aangemerkt als probleem, evenals de homogeniteit in de achtergrond van de collega’s, waardoor er slechts weinig sprake is van afwijkende meningen.

##### (Re)organisatie

Zeker 12 medewerkers ervaren problemen naar aanleiding van de reorganisatie die momenteel plaatsvindt. Dit resulteert volgens hen onder meer in teveel wisselingen van de leiding (2), waarna *“we alles weer op de schop doen”*. Gebrek aan continuïteit in personeel en werkdrukverzwaring

---

<sup>3</sup> De resultaten worden gepresenteerd zoals ze aan de deelnemende basisteams zijn gestuurd. Hoewel de drie quickscans inhoudelijk niet van elkaar verschillen, is er wel sprake van enige verschillen; zo is de word cloud wel opgenomen in de tweede en derde quickscan, maar niet in de eerste.

door gebrek van personeel wordt eveneens door meerdere deelnemers genoemd. Anderen geven aan dat leiding afwezig is en dat er niet naar medewerkers wordt geluisterd; iedereen is voor zichzelf bezig, aldus een van hen. Ook onduidelijkheid qua ontwikkeling en doorgroeimogelijkheden worden genoemd (4). Een van de invullers geeft het als volgt weer: *“Ik merk dat er teveel onrust is binnen de gehele basiseenheid door alle veranderingen. Heel veel dingen zijn nog onduidelijk en dat gaat zijn eigen leven lijden”*. Hele praktische zaken die worden genoemd betreffen onder meer de drukte met veel collega’s op een kleine werkplek en een gebrek aan aparte werkruimtes om te bellen, praten, en schriftelijk werk af te handelen. Een van de deelnemers schreef: *“ik merk dat [...] een hoop collega's wel even moeten schakelen omdat ze tevreden waren over hoe er werd gewerkt in het team. [...] Ik denk dat we met z'n allen voor een uitdaging staan om dit met goede communicatie vorm te gaan geven.”*

#### *Vraag 2: Heeft u nog andere opmerkingen?*

Bij de tweede vraag, die meer algemeen van aard is, zijn eveneens een aantal categorieën te onderscheiden. Sommige van de gegeven antwoorden hebben betrekking op de ervaringen met het invullen van de vragenlijst, de twijfels aan de beloofde anonimiteit, en de verwachtingen over de PCD. In de categorie “divers” is een opmerking weergegeven die eigenlijk betrekking heeft op de categorie “Sfeer en cultuur” bij de vorige vraag.

#### *Vragenlijst*

Meerdere invullers (4) gaven aan dat de vragenlijst te lang was, langer dan de 15 minuten die in de email werd vermeld. Verder vond men de vragen taai (2), en niet aansluitend op *“onze werkelijkheid”*. Eén deelnemer gaf aan een aantal aspecten te missen, zoals de opvang na heftige incidenten en hoe het team en de leiding met zijn/haar mensen omgaat, en hoe veilig men zich voelt; tevens werd aangegeven dat diversiteit, waar een aantal van de vragen betrekking op had, een overbelicht onderwerp is. Dit laatste kwam ook naar voren uit een gesprek van één van de onderzoekers met een politiemedewerker op één van de PCDs. Tot slot gaven twee deelnemers aan moeite te hebben ervaren met het beantwoorden van vragen, omdat ze het aanvinken van een antwoordcategorie te beperkt vonden. Een deelnemer schreef meer heil te zien in face-to-face methoden van dataverzameling.

#### *Anonimiteit*

Door een viertal deelnemers werd de beloofde anonimiteit in twijfel getrokken. Vragen met betrekking tot (delen van) postcode, geboortejaar, dienstnummer, etc. wekten verwarring in die zin. *“Als je eea combineert weet je al dat ik [...] heet en in [...] werk”*, schreef een van hen; *“Belachelijk!”*, schreef een ander.<sup>4</sup>

#### *Verwachtingen t.a.v. de PCD*

Drie deelnemers gaven aan positief te staan t.o.v. de aanstaande PCD; *“Ga de uitdaging aan”*, en *“Gaaf dat wij dit kunnen en mogen doen vanuit ons werk”*, aldus twee van hen. Eén deelnemer gaf aan te vermoeden dat er onder collega’s weerstand zou zijn; *“Persoonlijk ben ik ook niet van plan om het achterste van mijn tong te laten zien”*. Een ander gaf aan dat door de veranderingen

---

<sup>4</sup> Voor de volledigheid vermelden we hier nogmaals dat wij als onderzoekers volstrekt NIET die mogelijk hadden, en dat de data zoals wij ze hebben verzameld (d.w.z. de door deelnemers gegeven antwoorden) NIET zijn vestrekt aan derden (inclusief teamleiding en opdrachtgevers). In latere versies van de vragenlijst is hier in de inleiding meer nadruk op gelegd.

en het gebrek aan vertrouwen, vertrouwen allereerst van de leiding zou moeten komen voordat van collega's verwacht zou kunnen worden zich open op te stellen.

#### Divers

Eén van de invullers neemt de gelegenheid te baat te wijzen op de vooroordelen die nog steeds aanwezig zijn, resulterend in vrouwonvriendelijke opmerkingen en negatief generaliserende opmerkingen aan het adres van etnische groepen; *“Ik bedoel dat niet persoonlijk naar jou toe hoor. Ik heb niets tegen jou”*, wordt er dan volgens hem/haar aan toe gevoegd. Een ander geeft aan het geheel *“vaag”* te blijven vinden: *“men probeert al jaren te doen geloven dat we elkaar kunnen vertrouwen, echter dit is tot op heden niet gelukt”*.

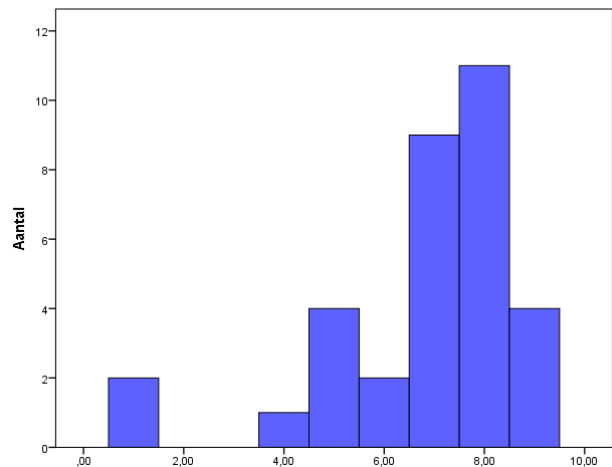
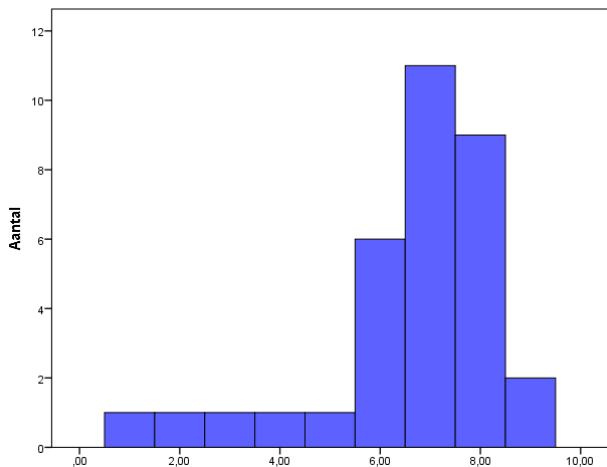
#### 3.1.2. Evaluatie van de PCD (Nameting)

Als onderdeel van de nameting werd deelnemers gevraagd hun beoordeling van een aantal aspecten van de PCD uit te drukken in een cijfer, en hun mening over de PCD daarna toe te lichten. Tabel 1 is een samenvatting van de gegeven cijfers.

**Tabel 1:** Gemiddelde beoordelingen (op een schaal van 1 tot 10) op verschillende aspecten van de PCD; 33 invullers

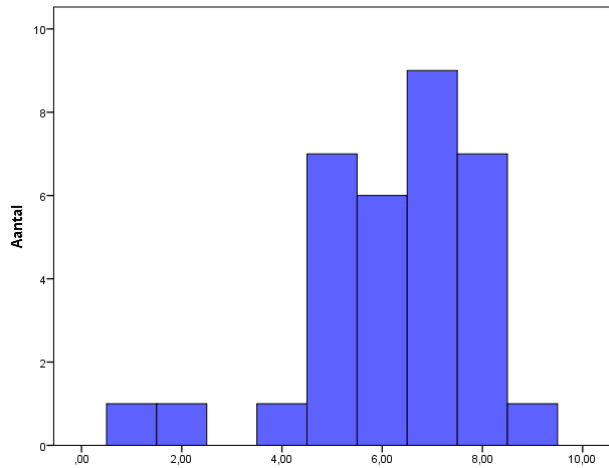
	Gemiddelde	Standaarddeviatie
Algemeen	6,6	1,8
Organisatie	6,8	2,0
In staat om te verbinden	6,2	1,7
In staat om het gevoel van veiligheid te vergroten	6,1	1,7
In staat om vertrouwen te vergroten	6,1	1,8

Meer gedetailleerde informatie omtrent de verdeling van deze cijfers is te zien in de figuren 1 t/m 5.

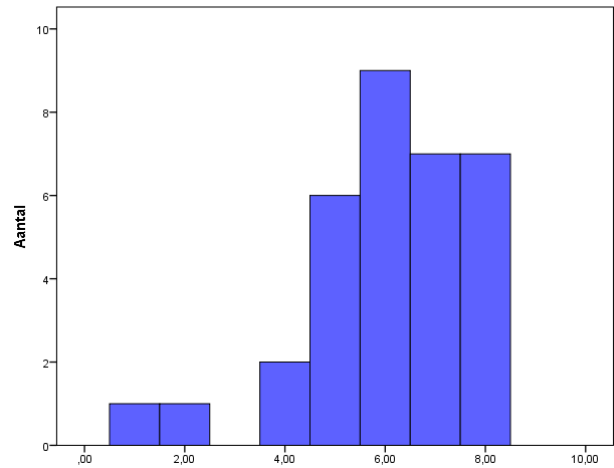


**Figuur 1:** Algemene beoordeling van de PCD (1 – 10)

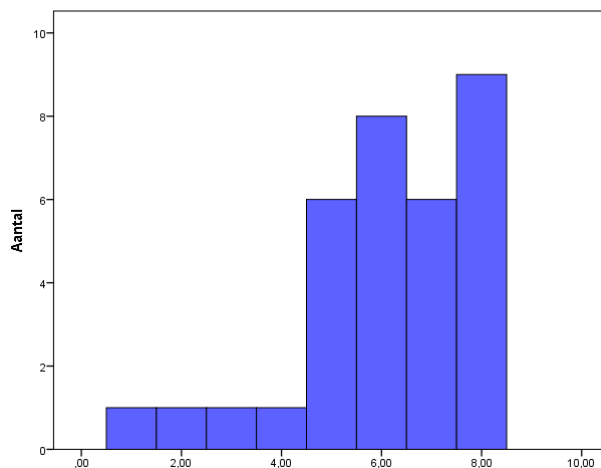
**Figuur 2:** Beoordeling van de organisatie van de PCD (1 – 10)



**Figuur 3:** Beoordeling t.a.v. de mate waarin de PCD in staat is voor verbinding te zorgen (1 – 10)



**Figuur 4:** Beoordeling t.a.v. de mate waarin de PCD in staat is om het gevoel van veiligheid te vergroten (1 – 10)



**Figuur 5:** Beoordeling t.a.v. de mate waarin de PCD in staat is om vertrouwen te vergroten (1 – 10)

Aan het einde van de nameting werd deelnemers gevraagd te beschrijven waarom ze een bepaalde beoordeling hebben gegeven, en, vervolgens, wat ze de sterke punten en verbeterpunten van de PCD vonden. De gegeven antwoorden zijn hieronder integraal weergegeven.

Opvallende punten die hierbij naar voren komen zijn o.m. dat het nogal “Amerikaans” was en dat een aantal deelnemers zichzelf te nuchter vond om hierin volledig mee te gaan. “De Amerikaanse stijl past niet bij de nuchtere medemens”, schreef een van hen; “zeer Amerikaans opgezet, je moet het ervaren, vond het zeker niet vervelend maar ben er denk ik te nuchter voor”, schreef een ander. Ook het einde van de dag werd door een vijftal deelnemers als abrupt ervaren; iemand gaf aan te vermoeden dat collega’s daardoor met een naar gevoel naar huis zouden afreizen.

Als sterke punten van de PCD werd o.m. genoemd dat “[...] het laat zien dat iedereen een eigen rugzakje heeft”; iemand gaf aan dat “Het gevolg daar van is dat je misschien beter begrijpt waarom iemand is zoals hij/zij is en de houding en reacties heeft zoals hij/zij die heeft.” Wat

betreft de effecten gaf iemand aan daar twijfels bij te hebben: *“Een prima tool om met elkaar in gesprek te raken en elkaar een beetje beter te leren kennen. Ben wel iets gereserveerd over de langdurige effecten. Ik denk niet dat de samenwerking tussen collega's dramatisch zal veranderen”*.

*Kunt u kort uitleggen waarom u de Politie Challenge Day over het algemeen een onvoldoende geeft?*

- Veel te Amerikaans en overdreven voor nuchtere Nederlanders/politiemedewerker.
- Ik vond slechts het onderdeel "over de streep" enigszins nuttig en confronterend.
- Met onderdelen als "rugdansen", constate high/low 5's geven, knuffelen doe je mij echt geen plezier.
- Daarnaast waren de verhalen van de 2 "coaches" zelf wel heel erg dramatisch, saai, nep en sloot dit totaal niet aan bij het programma.
- slechte methodiek
- Te Amerikaans en te over done. Applausje voor alles. Vrijblijvend en toch verplicht in groepen dingen moeten delen. Ik heb ook zeer mijn twijfels over de waarheid van de verhalen van de challengeleiders. Een dag als dit zou bij vrijwillige opgave moeten zijn. Een terugkomdag is voor mij dan ook niet nodig.

*Kunt u kort uitleggen waarom u de Politie Challenge Day over het algemeen een voldoende geeft?*

- Mooie opbouw en mooi effect.
- Groep was toch nog groot, methode meer dan prima, bijdrage van een ieder van invloed op impact
- De Challenge Day heeft, zoals in beweringen al kon worden vastgesteld, er voor gezorgd dat men weet dat zij niet alleen staat in bepaalde zaken als delen van emoties nav het hebben van een bepaalde jeugd, opvoeding, gezinssamenstelling, afkomst, heftige ervaringen en dat soort zaken.
- Het gevolg daar van is dat je misschien beter begrijpt waarom iemand is zoals hij/zij is en de houding en reacties heeft zoals hij/zij die heeft.
- omdat het laat zien dat iedereen een eigen rugzakje heeft
- het was een leerzame dag en geeft nieuwe inzichten. zelfrefelcterend vermogen is wel een ding waar een ieder wat mee zou moeten doen. minder lullige opmerkingen omdat je nu goed inziet, we wisten het eigenlijk al, dat je een ander echt kan kwetsen.
- Een prima tool om met elkaar in gesprek te raken en elkaar een beetje beter te leren kennen. Ben wel iets gereserveerd over de langdurige effecten. Ik denk niet dat de samenwerking tussen collega's dramatisch zal veranderen.
- was goed georganiseerd en ook goed dat er mensen aanwezig waren op de achterhand die gelijk konden helpen daar waar nodig. Was een duidelijk verhaal.
- vond het een geslaagde dag om elkaar beter te leren kennen. Alleen ken ik nu 4 mensen goed en daar werk ik nooit mee samen.
- Ik vond het een hele speciale en bijzondere dag. Het heeft me weer een stukje kennis gebracht over collega's . Dit heeft mijn respect voor een aantal collega's vergroot.
- Ik heb deze dag zelf als goed ervaren. Ik voelde mij sowieso al goed binnen mijn team. De challenge day heeft daar eigenlijk niet veel aan veranderd.
- Totaal niet mijn ding. Te veel halleluja en gebaseerd op het overdreven Amerikaanse saamhorigheidsgevoel. Mijn nuchterheid

was een grote rem en ik vroeg mij af wat de meerwaarde van dit alles is. (voor mijzelf)

- Het was goed, maar niet voor iedereen. Ik denk niet dat de politie de ideale groep is om dergelijke dagen mee te houden. Ik vond de groep ook te groot. Er zijn een heleboel collega's die op de werkvloer weinig tot geen contact met elkaar hebben.
- Qua organisatie goed; goede aspecten met een goede opbouw. Vragen breed ingezet, waardoor de coll. zijn/haar gevoelens kon uiten. Zodoende kwam je ook "lotgenoten" tegen. Samen werken en dus ook Samen delen. Dat werkt volgens mij. En geweldig om af te sluiten met het eten.
- De mate waarin iedereen mee deed. Mijn persoonlijke indrukken van mensen en de openheid

#### *Wat vond u sterke punten van de Police Challenge Day?*

- Mooie opbouw, dynamisch.
- over de streep en kleine groepjes
- kleine groepjes vormen waardoor je opener bent naar de anderen dan wanneer je zou zijn geweest in een grote groep.
  - \* over de streep
  - \* het "over de streep" niet persoonlijk te maken door te vragen aan mensen waarom ze over de streep zijn gestapt.
  - \* er is erg goed vertaald
  - \* goede lunch
  - \* goed diner
  - \* deelname van de ook wat sceptische mensen
- dat het merendeel van de collega;s bereid was mee te doen
- over de streep.
- het Samen gedaan te hebben.
- Ongedwongen, losse manier van met elkaar omgaan.
- dat er duidelijkheid was over e vertrouwelijkheid.
- catering

- Een 8 is een goed toch? Ik [...] vind ze erg strak qua eisen en planning, iets wat de dag ten goed komt. De opbouw van de dag is mooi om weerstand te voorkomen of weg te nemen.
- Voor sommigen wel goed om eens met beide voeten op aarde te komen.
- zeer amerikaans opgezet, je moet het ervaren, vond het zeker niet vervelend maar ben er denk ik te nuchter voor
- het is een goed idee om zo met elkaar om te gaan
- Goed georganiseerd, voldoende onderdelen.
- Het was over het algemeen een prima dag. Ik zelf ben wat te nuchter voor bepaalde dingen.

- Goede organisatie, waar ook een lach was toegestaan
- De kleinere groepjes en de spreektijd voor iedereen
- Over de streep.
- Geen
- De opbouw van Challenge day was goed.
- De opbouw in de stellingen. Je zag dat coll aan het begin de "zaak" onder controle konden/probeerden te houden maar uiteindelijk toch mee gingen in het proces. Knap gedaan.
- Over de streep.
- dingen leren over collega's die je nog niet wist maar wel voor ze betekend.
- over de streep activiteit
- De wijze waarop een ieder, nou ja bijna iedereen, er bij betrokken was door de juiste manier van benaderen.
- opbouw van dag, steeds een stapje verder uit je comfortzone.
- lunch
- over de streep
- de uitdaging



- een beetje meer van elkaar leren.
- vernieuwend
- -over de streep
- -opbouw
- Voldoende veiligheid en vertrouwen gecreerd.
- De organisatie

#### *Wat vond u verbeterpunten van de Police Challenge Day?*

- Afronding was slecht.
- enthousiasme en intentie van leaders
- de afsluiting; ik had een afsluiting door [...] verwacht. Al was het alleen maar om goed duidelijk te maken dat dat het einde van de dag was en voor het vervolg van de dag. Het was immers iets eerder afgelopen. Hoe overbruggen we de tijd naar het diner (voor degenen die bleven).
- nazorg mag beter
- de afronding was een beetje abrupt. konden beter nog even koffie drinken met elkaar en napraten.
- de afronding was te abrupt
- Ik had meer verbinding naar het werk willen zien.
- meer duidelijkheid over tijd, zat lange tijd tussen einde sessie en eten
- de duur en inrichting van dag. Ineens was het afgelopen terwijl en nog teveel gevoelens bij sommige mensen waren
- De afronding was, op de top van emotie voor een aantal collega's, nogal abrupt vond ik. Hier had voor mijn gevoel nog wat mee gedaan moeten worden.
- Dat alles in het Engels werd gedaan. Veel konden het niet goed verstaan, waardoor het vertaald werd direkt. Dit was storend.
- Heel veel, eigenlijk alles. De Challenge (uitdaging) heb ik totaal niet ervaren.
- De Amerikaanse stijl past niet bij de nuchtere medemens.
- Daarnaast was het einde bijzonder jammer. Het deel 'over de streep' bracht een hoop emoties los en veel collega's gingen door het abrupte einde met een naar gevoel naar huis.
- Wellicht een nederlandse versie/nederlandse taal. Maar goed, ik heb het niet als negatief ervaren
- minder "Amerikaans" maken, dus niet zo overdreven en ongemakkelijk.
- ABSOLUUT de verhalen van de coaches schrappen.
- meer begeleiding, meer activiteiten, langer middagprogramma, meer energie van de leaders, mooiere afronding en afloop van het programma
- Weet ik niet.
- uiteindelijk is een opdracht niet uitgevoerd vanwege de afwezigheid van specifieke stiften die niet in het draaiboek stonden (er waren watervaste geregeld maar het moesten kleurstiften zijn, kennelijk) waardoor een opdracht niet doorging en we een uur eerder klaar waren. Hierdoor was de planning verkeerd en viel er een gat in de dag.
- gehele programma
- ochtend programma
- meer rekening houden met de groep
- minder Amerikaanse opzet
- was een te grote groep ??
- iets minder 'amerikaans', muziek etc bij de oefeningen.
- Meer positieve punten in het programma brengen. Vond het over het algemeen een deprimerende middag.
- Zie vorige pagina

*Hoe zou u de Police Challenge Day omschrijven in 1 woord?*

- inzichtgevend
- kansrijk
- interessant
- heftig
- gaaf
- leerzaam
- Prima.
- verrassend
- Waardevol
- leuk
- bijzonder
- Nuttig
- Wazig
- bijzonder.
- Geweldig
- matig
- verbindend
- Top
- verhelderend
- niet effectief
- te lang
- uitdagend
- amerikaans
- matig
- heftig
- Vertrouwen
- Nuttig
- NietZoMijnDing

## 3.2. Nieuw West Noord, Amsterdam

### 3.2.1. Resultaten voorafgaand aan de PCD

*Vraag 1: "Wat ervaart u zelf op dit moment als de grootste problemen binnen het team?"*

De antwoorden op deze vraag zijn in te delen in drie categorieën. De eerste categorie heeft betrekking op de organisatie en de reorganisatie, waarbij ook de onduidelijkheden hiervan worden benadrukt. De tweede categorie heeft betrekking op de cultuur en sfeer op de werkvloer, en de laatste categorie betreft neutrale opmerkingen waarbij deelnemers geen problemen definiëren. Tot slot is er een grote groep deelnemers die geen opmerking heeft geplaatst in de vragenlijst. Deze categorieën zullen hieronder worden toegelicht.

#### *(Re) organisatie en onduidelijkheden*

Van het basisteam van Amsterdam dat mee heeft gedaan aan de PCD hebben 25 deelnemers aangegeven problemen te ervaren naar aanleiding van onduidelijkheden door de (re)organisatie. Een deel van deze groep heeft het hierbij over vernieuwingen die nog niet duidelijk zijn ingevoerd en niet goed worden begrepen (8); *"de onrust over veel zaken. Dit als gevolg van de vernieuwingen"* en *"Men is momenteel zoekende. Zoekende naar het juiste pad welke te volgen. Met name het pad naar de juiste invulling van wat men thans "de nationale politie" noemt"*. Anderen ervaren meer problemen met inhoudelijke taken van het werk (7) *"Demotivatie vanwege het uitvoeren van "nevtaken" zoals joodse route, bewaken en beveiligen, net als het gebrek aan het uit kunnen voeren van werkzaamheden die los staan van de noodhulp (projectmatig)"* of het vervallen van bepaalde taken, bijv. *"Dat er minder noodhulp wordt gedraaid"*. Ook onduidelijkheid qua ontwikkeling en doorgroeimogelijkheden wordt door één deelnemer genoemd. Onduidelijkheden worden ook aangegeven met betrekking tot de clusters (3), opmerkingen zijn onder andere *"Aan de ene kant zijn clusters een goed idee maar aan de andere kant werk je daardoor bijna alleen nog maar met mensen uit je cluster en dat is erg jammer"* en *"Het werken in clusters is nog niet zoals het moet zijn en we draaien de dienst nog niet met ons cluster vandaar dat ik nog geen problemen kan aanstippen"*. Een andere opmerking die betrekking heeft op de samenstelling van teams is meer gericht op het basisteam als geheel *"we zijn een te groot team om met iedereen contact te hebben"*. Er wordt dus op verschillende manieren gekeken naar 'wat' precies het team is. Ook wordt de opvang van werknemers aangestipt door één van de deelnemers: *"Ik vind de personeelszorg op dit moment onder niveau. Er is te weinig oog voor problemen die spelen bij collega's en de nazorg die hierbij hoort. Veel dingen worden door de drukte over het hoofd gezien. Dit gebeurt door zowel wijkteamleiding als pl's"*. Tot slot is er een opmerking over personele en instrumentele tekortkomingen: *"Te weinig personeel en materiaal"*.

#### *Cultuur en sfeer*

Op basis van de huidige categorisatie zijn er vijf deelnemers die, in de opmerking betreffende de ervaren problemen binnen het team, een antwoord hebben ingevoerd dat betrekking heeft op de cultuur en de sfeer op de werkvloer. Hierbij moet benadrukt worden dat het grootste deel (mogelijk vanwege de lengte van de vragenlijst) geen opmerking heeft geplaatst (27). Vier van de opmerkingen gaan vooral om de onderlinge relaties tussen collega's, waaronder; *"Ik ervaar dat er heel veel eilanden zijn binnen het wijkteam, dit veroorzaakt voor veel commotie merk ik. Daarnaast merk ik dat het personeel weinig tot geen aandacht krijgt waardoor het lijkt of het roerloos is"*, *"Dat men zich anders voordoet dat hij/ zij daadwerkelijk is. Dat men nooit echt eerlijk en oprecht verteld hoe hij/ zij zich echt voelt omdat er dan mogelijk*

*consequenties aan hangen”, “Geen openheid, iedereen heeft zijn eigen belangen en gaat ten koste van anderen” en “Niet goed luisteren naar elkaar. Het zal allemaal wel. Het komt wel goed etc”. Een andere opmerking ging over het takenpakket wat vervolgens zijn weerslag zou hebben op de werksfeer “Dat de werksfeer lijdt onder de vele detachementen waar de collega’s op de werkvloer voor worden ingeroosterd”. Een laatste opmerking, die niet in deze categorie valt maar wel een implicatie geeft voor deze categorie: “Demotivatie vanwege het uitvoeren van “neventaken” zoals joodse route, bewaken en beveiligen, net als het gebrek aan het uit kunnen voeren van werkzaamheden die los staan van de noodhulp (projectmatig)”.*

#### Neutraal

Van de 71 vragenlijsten die wij hebben kunnen meenemen in deze quickscan, zijn 14 deelnemers neutraal in de opmerking met betrekking tot de ervaren problemen binnen het team. Een aantal deelnemers geeft aan simpelweg “geen” opmerking te hebben (6). Eén van de deelnemers heeft als opmerking “veel” geplaatst, maar vanwege gebrek aan verdere toelichting is deze opmerking ook gecategoriseerd als ‘neutraal’. Er was ook een antwoord waarbij de deelnemer de vraag lijkt te betrekken op de PCD “Geen, want we zijn nog niet begonnen”, maar ook hiervoor geldt dat er te weinig toelichting is om hieruit conclusies te trekken.

De overige vragenlijsten die mee zijn genomen in de quickscan hebben geen resultaten op deze vraag. Hierbij willen wij nogmaals benadrukken dat deze missende data niet wordt gezien als een neutraal antwoord, maar dat er andere oorzaken kunnen voor het overslaan van deze vraag. Een volgende vraag gaf de mogelijkheid om met overige opmerkingen te komen over bijvoorbeeld de vragenlijst, waarbij ook al opmerkingen kwamen over het vertrouwen in de anonimiteit van de antwoorden en de lengte van de vragenlijst. Deze factoren zouden een reden kunnen zijn voor deelnemers om de open vragen vervolgens over te slaan. Meer inhoudelijke informatie over deze open vraag vindt u in de volgende alinea’s.

#### Vraag 2: Heeft u nog andere opmerkingen?

Bij de tweede vraag, die meer algemeen van aard is, zijn eveneens een aantal categorieën te onderscheiden. Sommige van de gegeven antwoorden hebben betrekking op de vragenlijst, twijfels aan de beloofde anonimiteit, en de verwachtingen over de PCD. In de categorie “divers” zijn opmerkingen weergegeven die eigenlijk betrekking heeft op de categorie “(re)organisatie en onduidelijkheden” en “sfeer en cultuur” bij de vorige vraag.

#### Vragenlijst

Twee deelnemers gaven aan dat ze de vragen in de enquête erg sturend vonden.

Zo stelde een van de deelnemers: *“Sommige vragen waren erg sturend!”*. Een andere deelnemer stelde: *“De vragen zijn sturend en vallen niet binnen mijn belevingswereld waarin ik mijn werkzaamheden mag verrichten. De vragen over gevoelens ten opzichte van verschillende groepen zijn bijna beledigend te noemen voor zowel mij als persoon, als voor de collega’s, waar ik overigens al jaren prima mee samenwerk”*.

Eén deelnemer gaf aan dat diversiteit, waar een aantal van de vragen betrekking op had, een overbelicht onderwerp is. Volgens deze deelnemer leidt het *“voortdurend wijzen op de diversiteit en de verschillen in een groep niet tot een hoger veiligheidsgevoel”*.

Ook gaf een deelnemer aan dat het niet helemaal duidelijk hebben van wat er ging gebeuren bij de Challenge Day soms ook van invloed was op het invullen van de vragenlijst: *“Veel van de vragen heb ik moeilijk kunnen beantwoorden omdat mij in zijn geheel nog niet duidelijk is wat wij op de Challenge Day gaan doen. Als er dus aan mij gevraagd wordt of er door de vaardigheden die we gaan leren meer binding ontstaat in het team heb ik geen idee”*.

Daarnaast bleek uit de antwoorden van een tweetal respondenten dat zij graag meer over de achtergrond van de vragen hadden geweten. Zo stelde een “[...] *Verder ben ik zeer benieuwd naar de redenen van de vragen*”. Een andere deelnemer gaf aan *“Ik heb mij verwonderd over de vraagstelling: Ik heb mij afgevraagd wat de achterliggende gedachten zou zijn achter sommige vragen. Sommige vragen waren dusdanig opgesteld dat je eigenlijk geen goed of slecht antwoord kon geven. [...]”*.

#### Anonimiteit

Door een deelnemer werd de beloofde anonimiteit in twijfel getrokken. Vragen met betrekking tot (delen van) postcode, geboortjaar, dienstnummer, etc. wekten verwarring in die zin. *“De vragen die gesteld worden aan geïnterviewde zijn indirect toch te herleiden”*.

#### Verwachtingen t.a.v. de PCD

Meerdere deelnemers gaven aan verwachtingsvol aan te kijken tegen de Challenge Day (3). Zo schreef een van de deelnemers *“Ik zie Challenge Day als een goede pijler( basis) voor waar wij als team naar toe willen. [...]”*. Een ander gaf aan *“Ben 1 van de “groepjesleiders” en zeer benieuwd !!!”*.

Daarnaast gaven twee deelnemers aan nog niet echt duidelijke verwachtingen over de dag te hebben om dat ze niet wisten wat er ging gebeuren. Zo gaf een van de deelnemers aan: *“Challenge day kan ik niet echt een oordeel over geven want ik heb het nog niet gehad. Ik weet ook niet wat ik moet verwachten want dat is niet uitgelegd”*. De ander gaf aan *“[het is] mij in zijn geheel nog niet duidelijk is wat wij op de Challenge day gaan doen [...]”*.

#### Divers

In deze categorie worden zowel opmerkingen die eigenlijk meer betrekking hadden op de eerste vraag besproken, maar ook het onderwerp diversiteit wordt hier nog kort aangestipt. Een tweetal van de reacties geplaatst onder dit kopje past eigenlijk beter bij het vorige stuk over organisatie. Zo geeft een van de deelnemers aan *“Laat vooral de rust terugkeren en laat de reorganisatie geen schade aanrichten aan de loyaliteit van de collega's. Men doet wat men kan, en laat het een natuurlijk verloop hebben. Een verandering op zo'n grote schaal heeft z'n tijd nodig, anders gaat het geheel fout!”*.

Een andere deelnemer geeft aan dat de *“privé sfeer ondergewaardeerd is binnen het bedrijf. Hierop moet meer worden geïnvesteerd en aandacht voor zijn”*.

Ook zijn enkele opmerking te koppelen aan de sfeer binnen het team, zoals eerder besproken. Zo schrijft een van de deelnemers: *“het aller aller belangrijkste vindt ik dat het stukje erkenning ontbreekt bij verschillende collega's op het wijkteam. Dit zorgt voor verdeeldheid en ongemakkelijke situaties.”* Een andere deelnemer benoemt het verschil in functies wat leidt tot een kloof; *“Momenteel heb ik het vermoeden dat er een kloof aan het ontstaan is tussen de (normale) collega's op de werkvloer en de buco”*.

Daarnaast nemen twee deelnemers de mogelijkheid om de goede diversiteit in het team te benoemen. Een van hen schrijft: *“[...] Ik vind het een basisteam met meer diverse culturen dan op de overige bureaus. Ik vind dit zeker een pluspunt. Het geeft namelijk meer vertrouwen en gevoel van gelijkheid op de werkvloer”*. De ander schrijft: *“We zijn goed bezig met ons diverse team”*.

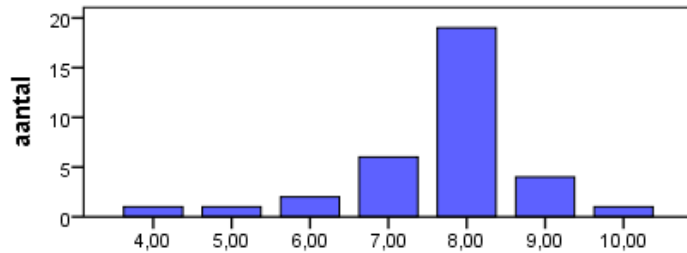
### 3.2.2. Evaluatie van de PCD Amsterdam (Nameting)

Als onderdeel van de nameting werd deelnemers gevraagd hun beoordeling van een aantal aspecten van de PCD uit te drukken in een cijfer, en hun mening over de PCD daarna toe te lichten. Tabel 1 is een samenvatting van de gegeven cijfers.

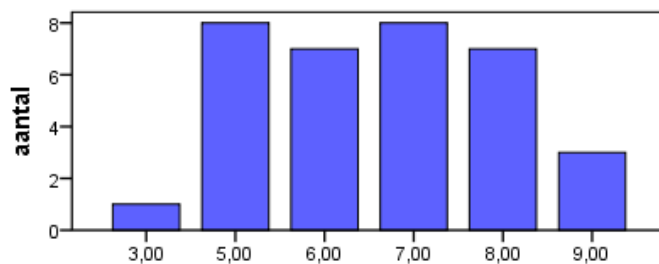
**Tabel 1.** *Overzicht van de gemiddelde waardering van PCD door deelnemers van Amsterdam*

	gemiddelde	standaardafwijking
Cijfer voor de organisatie	7,68	1,15
In staat om te verbinden	6,59	1,44
Cijfer voor de PCD algemeen	6,53	1,13
In staat om gevoel van veiligheid te vergroten	6,68	1,59
In staat om vertrouwen te vergroten	6,68	1,59

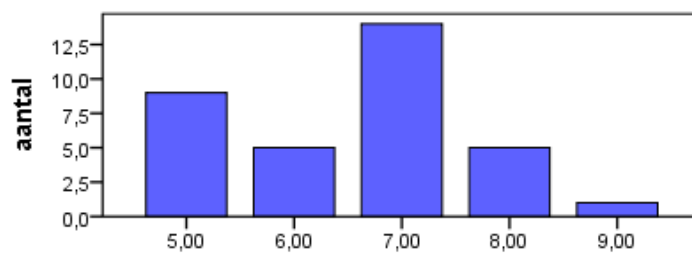
Hieronder vind u een meer uitgebreide beschrijving van de resultaten uit tabel 1.



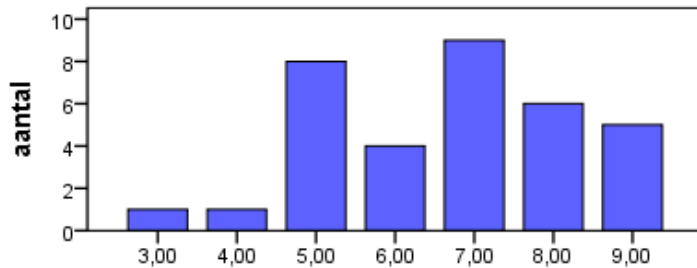
**Figuur 1.** *Beoordeling van de organisatie van de PCD (1 – 10)*



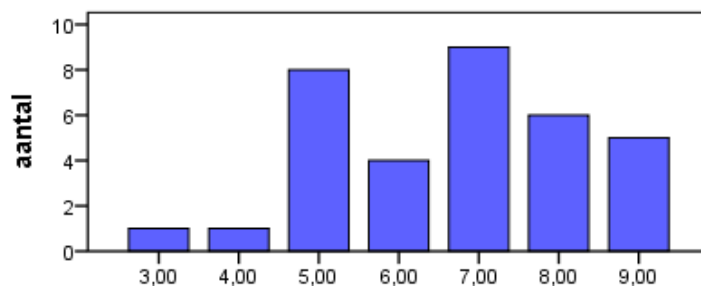
**Figuur 2.** *Beoordeling t.a.v. de mate waarin de PCD in staat is voor verbinding te zorgen (1 – 10)*



**Figuur 3.** *Algemene beoordeling van de PCD (1 – 10)*



**Figuur 4.** Beoordeling t.a.v. de mate waarin de PCD in staat is om het gevoel van veiligheid te vergroten (1 – 10)



**Figuur 5.** Beoordeling t.a.v. de mate waarin de PCD in staat is om vertrouwen te vergroten (1 – 10)

Een meer inhoudelijke beschrijving van de resultaten geeft, evenals bij de voormeting, een aantal thema's die bij meerdere deelnemers terugkomen. De deelnemers is gevraagd om aan de hand van hun eigen beoordelingen korte verklaringen te geven. Vragen die zijn gesteld zijn; 'waarom heeft u de PCD met een voldoende/onvoldoende beoordeeld', 'wat waren sterke/zwakke punten van de PCD' en 'heeft u nog andere opmerkingen?' Hieronder volgt een beschrijving van de verschillende thema's.

#### *Vraag: Waarom heeft u de PCD met een voldoende beoordeeld?*

De meeste mensen die de PCD met een voldoende hebben beoordeeld en dit daarnaast ook hebben toegelicht noemden direct en indirect het positieve effect van vertrouwen creëren. Voorbeelden van opmerkingen zijn; "De integere manier van opzet en vertrouwenwekkende manier waarop door begeleiders werd vormgegeven, nodigde erg uit mee te doen, waarbij het vertrouwensgevoel ruim voldoende werd bekrachtigd", "Was een zware dag. Maar denk dat er wel vertrouwen is gekomen tussen collega's. je gaat anders naar collega's kijken en begrijpt meer van waarom collega's op bepaalde manieren reageren" en "Voelde veiligheid om je verhaal kwijt te kunnen. Veel positiviteit en emoties waardoor we dichter tot elkaar kwamen". Er waren ook positieve opmerkingen over de PCD zelf, maar daarnaast wel twijfels over het effect op de langere termijn, zoals "Serieuze benadering. Maar of het effect voldoende is verwacht ik nog niet" en "Het was een goed georganiseerde dag met veel positieve elementen, lol verbinding. Ik heb veel als positief ervaren maar twijfel of het voor iedereen een prettige ervaring was en of het op lange termijn zinvol blijkt". Een derde thema van deze opmerkingen betreft de organisatie (6). Voorbeelden van opmerkingen zijn: "Vanwege de opzet van deze dag", "Goed georganiseerde dag, aardige gesprekleiders" en "Goed georganiseerd".

#### *Vraag: Wat zijn sterke punten van de PCD?*

De sterke punten sluiten voor een groot deel aan op de toelichtingen die hierboven zijn weergegeven. Specifiek noemde mensen het onderdeel 'over de streep' als sterk punt (5);

*“het opbouwen richting “over de streep”. Het was mooi om te zien hoe open de collega's hier op reageerden” en “iedereen ging serieus om met de over de streep activiteit”. Verder zijn wederom de organisatie van de dag genoemd “Goed georganiseerd en voorbereid door het team en de mensen van Challenge Day” en gaven een aantal deelnemers aan een gevoel van saamhorigheid of vertrouwen te hebben ervaren, “Samenhorigheid” en “sfeer was goed en je werd serieus genomen”.*

*Vraag: waarom heeft u de PCD met onvoldoende beoordeeld?*

In totaal hebben maar negen deelnemers van Amsterdam de PCD met een onvoldoende beoordeeld, waarvan er zes een beschrijving hebben gegeven. Drie deelnemers gaven aan dat zij een gebrek ervoeren in de nazorg van en tijdens de PCD; *“de training op zich is waardevol, echter de opvang van de emoties ver onder peil. Geen ruimte voor verwerking en geen nazorg (slechts een maatschappelijk werker, en die moet je nog zelf benaderen” en “Er wordt een setting gecreëerd waarin je eigenlijk meegaat en misschien wel dingen zegt of over de streep gaat terwijl je dit niet wilde. Je denkt er niet lang genoeg over na. Er worden oude herinneringen opgeroepen die je misschien al verwerkt hebt en eigenlijk liever niet op terug wil kijken. Nabespreking van slechts twee minuten was te kort voor veel coll die misschien wel een aantal keren achter elkaar over de streep gingen”.* Andere deelnemers gaven aan moeite te hebben met de manier waarop de dag werd vormgegeven en twee deelnemers gaven aan moeite te hebben met de hoeveelheid Engels dat op de dag werd gesproken.

*Vraag: Wat zijn verbeterpunten van de PCD?*

30 deelnemers hebben een toelichting gegeven op de vraag of er verbeterpunten zijn voor de PCD. Deze toelichtingen komen veelal overeen met de toelichtingen voor het geven van een onvoldoende. Thema's die wederom worden benoemd zijn de nazorg, waarbij voorbeelden als *“Betere zichtbare opvang voor collega's die ineens storten al dan niet zichtbaar”, “Het opvangen van collega's na sluiting van het programma”,* en de inhoudelijke en structurele indeling van de dag, met opmerkingen zoals *“de groep was te groot en hierdoor is mijn mening dat de vragen nog meer diepgang mogen hebben. Daarnaast de opbouw naar over de streep soms kinderachtige spelletjes” en “De eerste twee oefeningen (met bal overgooien ed) om los te komen konden beter.....het nut hiervan niet geheel ingezien. Meer tijd om na te bespreken”.* Acht deelnemers noemen ook het Amerikaanse karakter als verbeterpunt; *“iets te amerikaans, voor vele (in ieder geval ik) te veel uit mijn comfortzone”, “Soms was het wel erg “Amerikaans”... het lag er soms wat dik op...” en “Erg Amerikaans voor een kritisch publiek als de onze”.* Hierbij echter wel de opmerking dat tijdens de PCD van Lelystad en Zeewolde de dag minder ‘Amerikaans’ was opgezet, maar dat dit volgens de medewerkers van de PCD een averechts effect had.

*Vraag: hoe zou u de PCD in één woord beschrijven?*

27 deelnemers hebben deze vraag beantwoord, waarbij zowel positieve als negatieve woorden voorkomen. Hieronder vind u een overzicht in een word cloud.



A word cloud of Dutch adjectives and nouns on a light pink background. The words are arranged in a roughly triangular shape pointing downwards. The most prominent words are 'gedwongen' and 'Nuttig'. Other visible words include 'tProberenWaard', 'Verassend', 'Meevaller ervaring', 'dezeVormSlecht', 'Veilig Theatraal', 'leuk Fantastic', 'Uitdagend apart', 'mooi Indrukwekkend', 'Feestje', 'bedenkkelijk doen', 'geslaagd heftig', 'prima Intens', 'Overschat Overtuigend', and 'verrassend'.

tProberenWaard  
Verassend  
Meevaller ervaring  
dezeVormSlecht  
Veilig Theatraal  
leuk Fantastic  
Uitdagend apart  
mooi Indrukwekkend  
Feestje  
Nuttig gedwongen  
bedenkkelijk doen  
geslaagd heftig  
prima Intens  
Overschat Overtuigend  
verrassend

### 3.3. Hoorn

#### 3.3.1. Resultaten voorafgaand aan de PCD

*Vraag 1: "Wat ervaart u zelf op dit moment als de grootste problemen binnen het team?"*

Deze antwoorden vallen grofweg uiteen in twee categorieën, een die betrekking heeft op de sfeer en cultuur op de werkvloer, en een op de organisatie en reorganisatie. Deze categorieën hebben enige overlap; sommige van de gemaakte opmerkingen passen in beide.

##### Cultuur en sfeer

Er zijn 16 personen die aangeven dat het grootste probleem de sfeer en cultuur van het basisteam betreft. Vooral openheid, vertrouwen en veiligheid zijn belangrijke thema's. Men zegt dat er sprake is van angst (3) en een gebrek aan vertrouwen (2). Iemand merkt op dat het grootste probleem is dat niet iedereen vrijuit durft te zeggen dat hij wil: *"De angst om iets te zeggen wat [...] vervolgens gebruikt wordt om [...] tegen te werken"*. Volgens de respondenten is er sprake van geroddel op de werkvloer (4): *"Er wordt er over collega's gesproken, maar niet altijd met de collega's zelf"*. Er bestaat weinig verbinding (2), openheid in het team (4) en er wordt respectloos en oncollegiaal op elkaar gereageerd: *"Macho gedrag", "Grote mond"*, en een enkeling noemt dat er niet collegiaal omgegaan wordt met minderheden binnen het team zoals vrouwen (1) en mensen met een andere culturele achtergrond (1). De sfeer binnen het team wordt samengevat door een respondent: *"Weinig empathie, eerder jaloeers, listig en sluw"*.

##### (Re)organisatie

Ook de reorganisatie heeft volgens de respondenten veel problemen met zich meegebracht. Voornamelijk de hoge werkdruk wordt door veel respondenten genoemd (9). Men geeft aan dat er sprake is van onderbezetting (5) en tijdgebrek met als gevolg *"werkdruk en gevaarstelling hierdoor stress"* en oplopende hoeveelheid werk en *"blijven (papier)zaken liggen"*. De onduidelijkheid die de reorganisatie met zich meebrengt over werkzaamheden en verantwoordelijkheden wordt door 4 mensen als het grootste probleem aangeduid. Er wordt verschillend gehandeld door verschillende leidinggevendenden en er bestaat onduidelijkheid over de richting en het doel van het team en de verdeling van taken en werkzaamheden. *"Te veel veranderingen in te korte tijd voor veel collega's"* stelt een respondent. Volgens een ander is dit *"een rem op de ontwikkelingen"*. De fysieke en psychologische afstand zorgt ervoor dat er niet goed samengewerkt wordt en zaken heen en weer geschoven worden tussen teams. *"De afstand tussen Hoorn en Stede Broec is een probleem in het zoeken van verbinding met elkaar"* wat een *"tweederangs"* en *"vergeten"* gevoel geeft en zorgt voor onbegrip. Een enkeling stelt dat er te weinig gebruik gemaakt wordt van persoonlijke ontwikkeling, competenties en diversiteit.

*Vraag 2: Heeft u nog andere opmerkingen?*

Bij de tweede vraag, die meer algemeen van aard is, zijn eveneens een aantal categorieën te onderscheiden. Sommige van de gegeven antwoorden betreffen twijfels aan de belofde anonimiteit, en de verwachtingen over de PCD. In de categorie "divers" is een opmerking weergegeven die eigenlijk betrekking heeft op de categorie "Sfeer en cultuur" bij de vorige vraag.

##### Anonimiteit

Door een tweetal deelnemers werd de belofde anonimiteit in twijfel getrokken. Vragen met betrekking tot (delen van) postcode, geboortjaar, dienstnummer, etc. wekten verwarring in

die zin. *“Volgens mij is dit niet geheel anoniem”, schreef een van hen; “met de vragen in het begin, zoals stukje van dienstnummer en geboorte plaats postcode en zo geeft mij het gevoel van dat ik wel bekend ben door deze kleine stukje info. Dus [bij] anoniem invullen heb ik grote vraagtekens”, schreef een ander.*

#### Verwachtingen t.a.v. de PCD

Twee deelnemers gaven aan zeer positief te zijn t.o.v. de aanstaande PCD; *“Ik zie uit naar de Challenge day, naar mijn idee zijn we geen basisteam waarbij we een dag als dit hard nodig hebben. Ik vind ons basisteam een top team, maar ik geloof wel dat dit soort dagen altijd meer dan nuttig zijn en bij dragen aan betere contacten, meer openheid en verbondenheid”* gaf een van de deelnemers aan. Een andere stelde: *“PCD, ik heb er zo'n zin in”*.

Daarnaast waren er drie deelnemers die verwachtingsvol tegen de dag aankeken, zij gaven aan *“ik sta open en ben benieuwd wat dit experiment mij kan bieden”, “Ik ben benieuwd wat de dag mij en ons team gaat bieden”* en *“hopelijk zal Challenge day de ogen openen van velen”*.

Een ander geeft aan meer afwachtend te zijn *“Ik wacht af wat er zoal op die dag gebeurt”*.

Een van de deelnemers gaf aan het *“Onbegrijpelijk [te vinden] dat ik hiervoor mijn vrije weekend moet opgeven [en daardoor heb ik] weinig motivatie voor deze dag”*.

#### Divers

Eén van de invullers neemt de gelegenheid te baat te wijzen op het gebrek aan waardering vanuit de overheid. *“Een politieagent maakt in 1 jaar meer ellende mee dan iemand anders in zijn hele leven hiermee omgaan is een vak op zich, waardering vanuit Den Haag zou prettig zijn”*. Een ander geeft aan dat *“andere en nieuwe dingen lijken niet altijd als positief ervaren worden”*. Een van de deelnemer geeft aan niet meer op de plek te zitten bij de politie, *“al enige tijd heb ik het niet meer naar mijn zin bij de politie. dat komt door het werk en zeker niet door de collega's [...]”*.

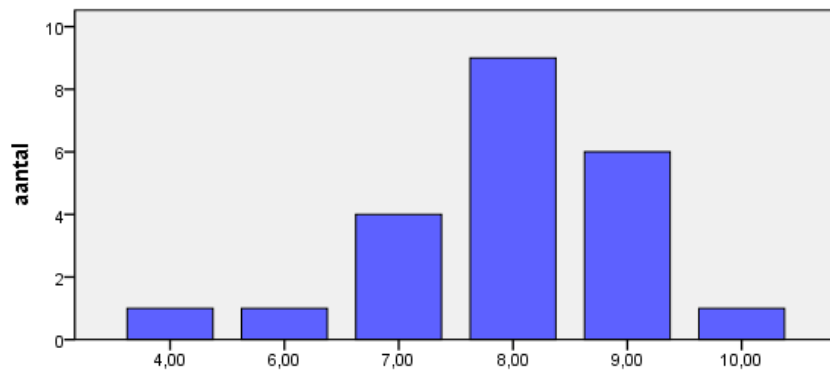
### 3.3.2. Evaluatie van de PCD Hoorn (Nameting)

Als onderdeel van de nameting werd deelnemers gevraagd hun beoordeling van een aantal aspecten van de PCD uit te drukken in een cijfer, en hun mening over de PCD daarna toe te lichten. Tabel 1 is een samenvatting van de gegeven cijfers.

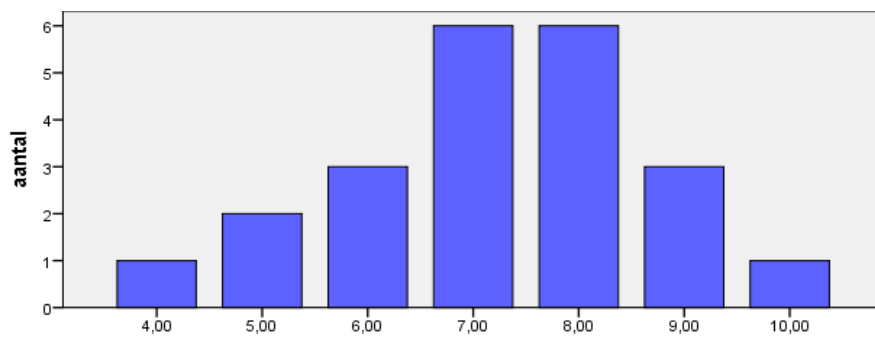
*Tabel 2. Overzicht van de gemiddelde waardering van PCD door deelnemers van Hoorn*

	gemiddelde	standaardafwijking
Cijfer voor de organisatie	7,91	1,27
In staat om te verbinden	7,23	1,48
Cijfer voor de PCD algemeen	7,23	1,45
In staat om gevoel van veiligheid te vergroten	6,77	2,27
In staat om vertrouwen te vergroten	6,68	2,19

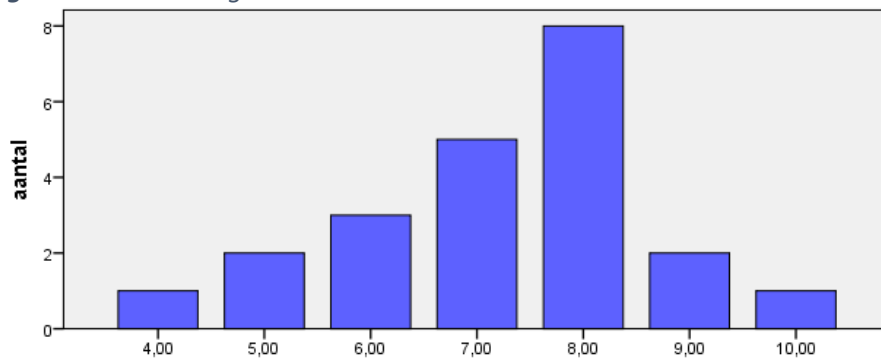
Hieronder vind u een meer uitgebreide beschrijving van de resultaten uit tabel 1.



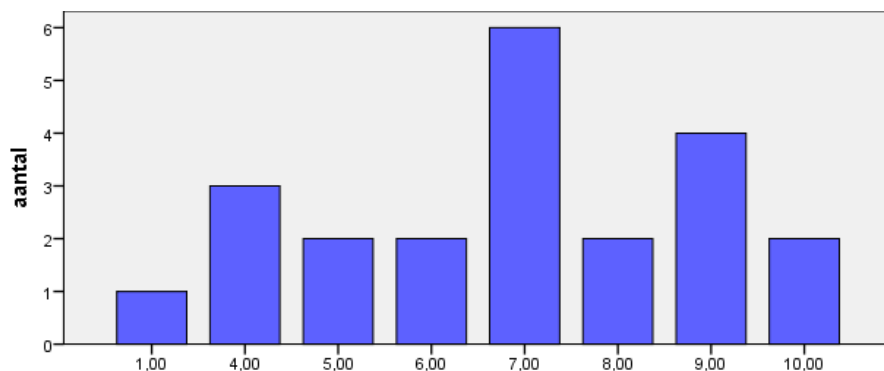
**Figuur 6.** Beoordeling van de organisatie van de PCD (1 – 10)



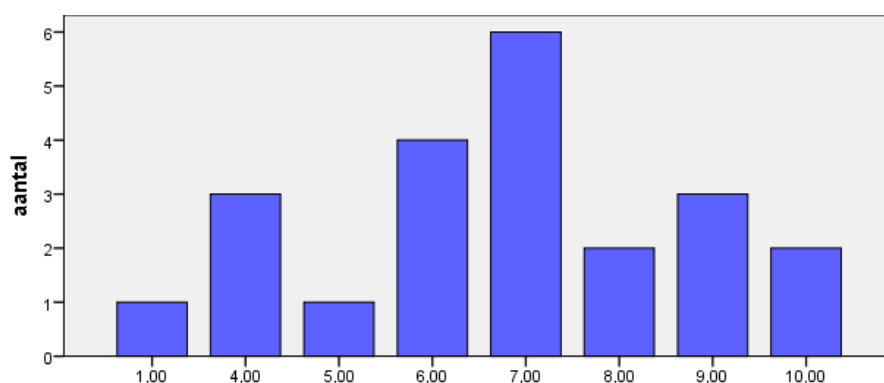
**Figuur 7.** Beoordeling t.a.v. de mate waarin de PCD in staat is voor verbinding te zorgen (1 – 10)



**Figuur 8.** Algemene beoordeling van de PCD (1 – 10)



**Figuur 9.** Beoordeling t.a.v. de mate waarin de PCD in staat is om het gevoel van veiligheid te vergroten (1 – 10)



**Figuur 10.** Beoordeling t.a.v. de mate waarin de PCD in staat is om vertrouwen te vergroten (1 – 10)

Een meer inhoudelijke beschrijving van de resultaten geeft, evenals bij de voormeting, een aantal thema's die bij meerdere deelnemers terugkomen. De deelnemers is gevraagd om aan de hand van hun eigen beoordelingen korte verklaringen te geven. Vragen die zijn gesteld zijn; 'waarom heeft u de PCD met een voldoende/onvoldoende beoordeeld', 'wat waren sterke/zwakke punten van de PCD' en 'heeft u nog andere opmerkingen? Hieronder volgt een beschrijving van de verschillende thema's.

*Vraag: Waarom heeft u de PCD met een voldoende beoordeeld?*

De meeste mensen die een voldoende hebben gegeven voor de Politie Challenge Day hebben dit kort toegelicht. Vooral het creëren van vertrouwen, verbinding en samenwerking komen naar voren als positieve ervaringen van de respondenten waaraan veel aandacht werd geschonken: "Het is een start om vertrouwen te krijgen binnen het basisteam". Ook geeft men een voldoende omdat de PCD heeft aangezet tot nadenken over eigen gevoelens, de minder mooie kanten van het leven, inzicht in andermans gevoelens. "Het daadwerkelijk zien dat je niet de enige bent die minder leuke ervaringen heeft in het leven, is gewoon goed. Zeker bij mensen van wie je het niet wist". De inbreng en actieve bijdrage van de deelnemers werd als positief ervaren. Dit creëerde volgens de deelnemers een sfeer van "waardering en respect voor elkaar" waarbij men zijn "gevoelige kant kon/mocht laten zien". Men was tevreden over de vormgeving van de dag: "goede opbouw naar het middagdeel" en "manier waarop dat gedaan werd was erg goed (in spel vorm, met humor en beweging)". Veel deelnemers zeggen dat het een mooie dag was waaraan men positief aan terugdenkt. Ook de effecten op langere

termijn worden op waarde geschat en dat de PCD *"een groot gevoel van samenhang aan mij heeft gegeven waarin vele mensen open stonden"* en men ervoer dat *"sommige collega's wat aan deze dag hebben gehad"* en *"ik ook de steun heb gevonden"*.

*Vraag: Waarom heeft u de PCD met onvoldoende beoordeeld?*

De mensen die de PCD een onvoldoende hebben gegeven zien geen meerwaarde van de PCD in het verbinden van mensen of de veiligheid. Het middagprogramma werd als confronterend ervaren. *"Collega's waren hun emoties niet te baas"* en het oproepen en *"moeten tonen"* van emoties werd als onvrijwillig gezien. Ook het knuffelgehalte en de *high fives* vonden sommigen geen meerwaarde hebben en *"heeft mij alleen een ander beeld gegeven van sommige collega's"*.

Bovendien hadden enkele deelnemers last van een taalbarrière waardoor hun betrokkenheid bij het programma verhinderd werd: *"ondanks dat er beloofd is dat er vertaald zou worden is dit niet of nauwelijks gebeurd"* en moest men voor vertaling vragen aan collega's.

*Vraag: Wat zijn sterke punten van de PCD?*

De sterke punten van de PCD overlappen voor een deel met de motivatie van deelnemers om de PCD met een voldoende te beoordelen. Vooral het samenzijn en de verbondenheid (4) werd als sterkste punt ervaren: *"Het gezamenlijke beleven van die dag"* en *"verbinden en sfeer creërend om meer te geven dan jezelf van plan was"*. Het gedeelte 'over de streep' werd ook als een sterk punt van de PCD ervaren (3) omdat dit overeenkomsten benadrukt. Verder werd het luisteren naar elkaars verhaal en steun geven/krijgen (2) genoemd. Verder was het enthousiasme van de sprekers (3) en de humor erg positief ervaren. Ook werden de opbouw en afwisseling van het programma en de catering genoemd als sterke punten.

*Vraag: Wat zijn verbeterpunten van de PCD?*

Vijftien deelnemers van de PCD uit Hoorn hebben verbeterpunten doorgegeven. De verbeterpunten komen veel overeen met de motivatie van deelnemers om de PCD een onvoldoende te geven. Vooral de Engelse taal werd als een probleem ervaren en als verbeterpunt aangedragen (5): *"Nederlands sprekende presentator voor de groep hebben zodat je het programma beter kan volgen en begrijpt"*. Ook werd het programma *"over de top"*, *"overdreven"* en *"Amerikaans"* genoemd, maar men erkent ook dat dit een functie heeft en dat het heeft gewerkt om openheid en vertrouwen te creëren: *"Het Amerikaanse [...] Echter gaf dat wel de aanzet om je eigen emoties te kunnen laten zien"*. Het ochtendgedeelte zou verbeterd moeten worden (2) en men had behoefte aan iets meer pauzes. Een enkeling merkt op dat er meer aandacht moet komen voor *"hoe je de sfeer van de dag zou kunnen vasthouden/toepassen in de tijd ERNA"*. Op de lange termijn merkt men op dat *"de 'oude' sfeer weer volledig terug is. Er is weinig over van de vertrouwde sfeer van die dag"*. Volgens anderen was het splitsen van het grote basisteam jammerlijk en zou de informatievoorziening voor de begeleiders verbeterd kunnen worden.

*Vraag: hoe zou u de PCD in één woord beschrijven?*

Achttien deelnemers hebben deze vraag beantwoord, waarbij zowel positieve als negatieve woorden voorkomen. Hieronder vind u een overzicht in een word cloud.

uitdagend  
geslaagd mooi  
aardig  
respectvol leuk  
bewustwording  
verrijkend begin  
vernieuwend dank  
top positief  
teleurstellend nuttig  
kutdag  
**inspirerend**

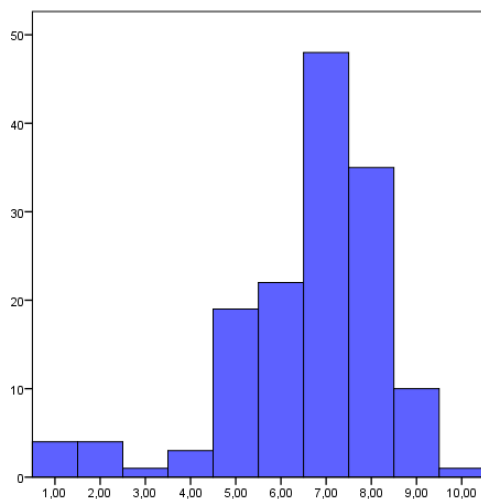
### 3.4. Algehele beoordeling

In de onderstaande tabel zijn de afzonderlijke beoordelingen van de drie basisteams samengenomen. Vooral de organisatie van de PCD wordt positief beoordeeld, zo blijkt. De overige beoordelingsaspecten vallen weliswaar wat lager uit, maar zijn nog steeds gematigd positief, tussen de 6,26 en 6,60.

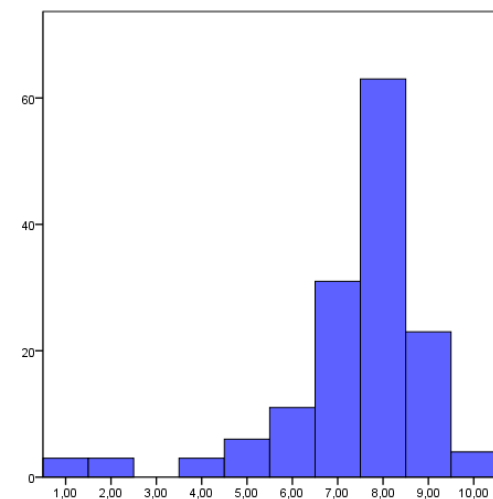
**Tabel 1:** Gemiddelde beoordelingen (op een schaal van 1 tot 10) op verschillende aspecten van de PCD (147 invullers)

	Gemiddelde	Standaarddeviatie
Algemeen	6,60	1,75
Organisatie	7,38	1,69
In staat om te verbinden	6,52	1,83
In staat om het gevoel van veiligheid te vergroten	6,26	1,93
In staat om vertrouwen te vergroten	6,31	1,95

Meer gedetailleerde informatie omtrent de verdeling van deze cijfers is te zien in de figuren 1 t/m 5. Daaruit is te zien dat de wat alle beoordelingsaspecten betreft de pieken te zien zijn bij de waarden 7 en 8. Doordat de verdelingen een “lange staart” naar lagere waarden vertonen, vallen de gemiddelde scores desondanks wat lager uit.

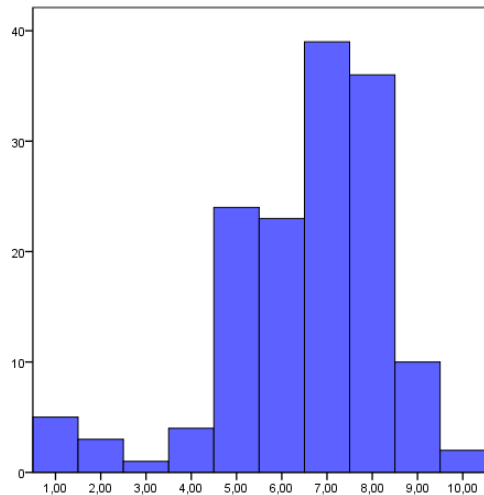


**Figuur 1:** Algemene beoordeling van de PCD (1 – 10)

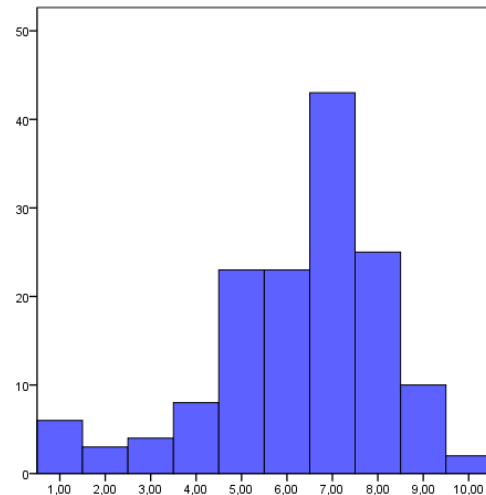


**Figuur 2:** Beoordeling van de organisatie van de PCD (1 – 10)

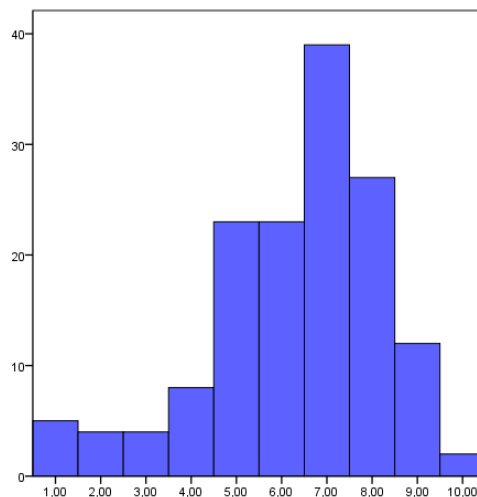




**Figuur 3:** Beoordeling t.a.v. de mate waarin de PCD in staat is voor verbinding te zorgen (1 – 10)



**Figuur 4:** Beoordeling t.a.v. de mate waarin de PCD in staat is om het gevoel van veiligheid te vergroten (1 – 10)



**Figuur 5:** Beoordeling t.a.v. de mate waarin de PCD in staat is om vertrouwen te vergroten (1 – 10)

### 3.5. Conclusies

#### 3.5.1. Veiligheid, betrokkenheid en verbinding

Uit de resultaten van de quickscans komt een aantal zaken duidelijk naar voren. Zo wordt communicatie gesignaleerd als probleem; ook gebrek aan openheid, vertrouwen, en veiligheid worden problematisch ervaren. Zo wordt aangegeven dat niet iedereen vrijuit durft te zeggen wat hij/zij wil uit angst voor consequenties, en niet iedereen open staat voor kritiek. Volgens sommigen is er daarnaast sprake van geroddel, en respectloos en oncollegiaal gedrag. Ook de omgang met minderheden binnen het team wordt door sommigen als probleem geschetst. Wat betreft de reorganisatie worden als problemen naar voren gebracht dat er een gebrek is aan continuïteit in personeel, en een hoge werkdruk door gebrek van personeel. Ook is de leiding volgens sommigen afwezig en wordt er niet naar medewerkers wordt geluisterd. Ook onduidelijkheid qua ontwikkeling en doorgroeimogelijkheden worden genoemd; ook de

invoer van vernieuwingen wordt als bron van onduidelijkheid genoemd. Tot slot wordt genoemd dat de teams te groot zijn om met iedereen contact te kunnen hebben, en dat er sprake is van “eilanden” binnen de teams.

Samenvattend kan op basis hiervan gesteld worden dat er door medewerkers van de drie basisteam problemen worden gesignaleerd die duidelijk betrekking hebben op de perceptie van veiligheid, de betrokkenheid bij de organisatie (of de betrokkenheid van de organisatie bij haar medewerkers), en de verbinding met collega's. Dat laatste aspect lijkt vooral verband te houden met de huidige reorganisatie, die tot grotere teams heeft geleid.

### 3.5.2. Beoordeling PCD

Wat betreft het oordeel over de PCDs komt stevast naar voren dat het nogal “Amerikaans” overkwam en men zichzelf daarvoor te nuchter vond. Ook werd meermalen aangegeven dat men twijfels had over de nazorg. Gedurende de PCDs raakten sommigen zeer geëmotioneerd, waardoor deze volgens sommigen met een naar gevoel naar huis zouden afreizen of later tot de conclusie zouden komen dat ze teveel het achterste van hun tong hadden laten zien.

In het algemeen werd gematigd positief geoordeeld over de PCD (hoewel er, getuige de verdeling van de toegekende cijfers, ook fervente tegenstanders waren), wat gold voor het algemene oordeel, alsook het oordeel m.b.t. de geschiktheid van de PCD om verbinding, veiligheid en vertrouwen te bewerkstelligen. Het nut en het belang van interventies als de PCD werden door velen onderkend. Als positief punt werd meermalen genoemd dat de PCD deed beseffen dat iedereen met problemen kan kampen, en dat dat besef kan leiden tot meer begrip en steun voor collega's. Wat betreft de effecten van de PCD op de wat langere termijn was men echter tamelijk gereserveerd.

Wat betreft de organisatie van de PCD was men behoorlijk positief.

## 4. Deelstudie 1

Dit hoofdstuk is gebaseerd op het onderzoek dat is uitgevoerd door Tahnee Heirbaut, MSc.

In de huidige studie wordt onderzocht wat het effect is van de PCD, die gericht is op het vergroten van de veiligheid, betrokkenheid en verbinding, op de psychologische veiligheid binnen de politieteams, en wat de invloed is van teamidentificatie, cohesie, effectiviteitovertuigingen en organisatorische steun op psychologische veiligheid. Verder zal worden onderzocht welke variabelen bijdragen aan de verandering in psychologische veiligheid als gevolg van de PCD.

### 4.1. Psychologische veiligheid en haar antecedenten

#### 4.1.1. Psychologische veiligheid

Psychologische veiligheid is een gedeelde overtuiging dat een team een veilige omgeving is om sociale risico's te nemen (Edmondson, 1999), bijvoorbeeld door ideeën aan te dragen om werkprocessen te verbeteren, feedback te vragen en geven, of misstanden aan te kaarten zonder bang te zijn voor negatieve consequenties. In een psychologisch veilig team voelen teamleden zich geaccepteerd en gerespecteerd. Psychologische veiligheid leidt ertoe dat werknemers zich minder snel belemmerd voelen om zich uit te spreken en dat men zich gemotiveerder voelt om zijn team of organisatie te helpen verbeteren (Detert & Trevino, 2008). Bovendien zorgt een psychologisch veilig team ervoor dat werknemers zich meer betrokken voelen en dat men beter leert van gemaakte fouten (Edmondson, 2004).

In het licht van de doelstellingen van de PCDs is psychologische veiligheid dus een belangrijke variabele; hetzelfde geldt voor de variabelen die mogelijk bijdragen aan psychologische veiligheid, te weten teamidentificatie, cohesie, effectiviteitovertuigingen en organisatorische steun.

#### 4.1.2. Teamidentificatie

Als iemand zich identificeert met de groep, definieert diegene zichzelf in termen van gedeelde groepeigenschappen en de overtuiging dat de groep centraal staat bij zijn zelfconcept (Hogg e.a., 1992). Identificatie met de groep speelt ook een belangrijke rol bij verandering in groepen; als er een duidelijke teamidentiteit bestaat zal men gemotiveerder zijn om een bijdrage te leveren aan het welzijn van de groep (Brickson, 2000) en verhoogt dit het welzijn (Leach e.a., 2010). Een hoge mate van identificatie zorgt voor meer sociale steun, beschermt tegen pestgedrag en burn-out en draagt bij aan lange termijn welzijn en groepsprestaties (Haslam & Reicher, 2006).

Teamidentificatie blijkt bovendien sterk positief gerelateerd te zijn aan vertrouwen (Han en Harms, 2010), en kan een positieve invloed hebben op de psychologische veiligheid en cohesie. Hogg en collega's (1992) stellen dat cohesie optreedt wanneer individuen zichzelf identificeren als een lid van een bepaalde groep en niet als lid van een andere groep. Deze groepsidentificatie veroorzaakt een gedeïndividualiseerde staat, waarin groepsleden hun houding en gedrag baseren op de prototypische normen die karakteristiek zijn voor de groep. Als er een gebrek aan teamidentiteit is blijken teamleden het moeilijk te vinden om een band met elkaar te krijgen. Medewerkers die zich identificeren met de groep bleken meer positieve houdingen te hebben waardoor verloop van personeel en verzuim afnamen en betrokkenheid en toewijding toenamen (Chattopadhyay, 1999; Tsui e.a., 1992). Een verhoogd niveau van identificatie met een teamlid of collega zorgt ervoor dat men hetzelfde denkt, voelt en

reageert als de ander. Teamidentificatie leidt dus tot meer betrokkenheid en eenheid binnen het team, en vergroot de cohesie en onderling vertrouwen en beschermt tegen pestgedrag en burn-out.

#### 4.1.3. Cohesie

Festinger (1950) definieert cohesie als het totale veld van krachten dat van invloed is op mensen om bij een groep te horen. Dit is afhankelijk van de aantrekkelijkheid van de groep en of men elkaar graag mag (Hogg, 1992). Hechte groepen met een hoge mate van cohesie zijn zelfonderhoudend als het aankomt op het maken van sterke connecties met de groepsleden (Friedkin, 2004). Een groepsaanpak is effectiever als middel tot verandering als de groep een eenheid vormt en de leden zich verbonden voelen met de groep. Zonder cohesie wordt feedback niet geaccepteerd, worden er geen normen gevormd, en ontbreekt er een regelmaat om een stabiele sfeer te creëren (Cartwright, 1951). Met andere woorden, cohesie zou het klimaat scheppen voor acceptatie. Verder is cohesie sterk verbonden met bijvoorbeeld team spirit, sociale steun van teamgenoten, de mate van coöperatief gedrag en het verdelen van werklast (Carless & De Paola, 2000). Cohesieve groepen zijn dus een goede bron van emotionele en sociale steun voor zijn leden. Als een groep hecht is, en de leden zijn betrokken bij de groep en bij de verandering die plaatsvindt, versterkt dit de verbondenheid tussen de leden. Cohesie zou de psychologische veiligheid creëren welke nodig is voor groepsleden om zich voldoende comfortabel te voelen om zwaktes en problemen te bespreken met andere groepsleden (Marmarosh & Van Horn, 2010).

Daarnaast kan groepscohesie ook negatieve effecten hebben. Sterk cohesieve groepen beïnvloeden de groepsleden sterker dan niet cohesieve groepen. Groepsleden kunnen dan dus meer onder druk komen te staan om de normen en waarden van de groep over te nemen. Groepsnormen die stellen dat samenwerking en eensgezindheid belangrijk zijn, kunnen groepsleden daardoor beïnvloeden om discussies en onenigheid te vermijden. Volgens Janis (1982) kan de druk tot conformeren aan de groep ertoe leiden dat de groep ook niet meer in staat is om kritisch naar zijn eigen standpunten en keuzes te kijken, waardoor de groep stug en standvastig is in zijn meningen en gedrag. Binnen hechte teams kan het dus zo zijn dat men er extra op aangekeken wordt als je een andere mening hebt dan het gros van de groep, of je gevoel laat zien of je kwetsbaar durft op te stellen.

Daaruit zou kunnen volgen dat het effect van cohesie op psychologische veiligheid sterk afhangt van de mate van identificatie met de groep. Wanneer men zich identificeert met de groep, kan groepscohesie een positief effect hebben op psychologische veiligheid; de cohesie wordt dan niet als benauwend ervaren, maar als positieve kracht die een veilige sfeer creëert. Wanneer men zich daarentegen niet identificeert met de groep, zal de cohesie als een bedreiging voelt waardoor men zich mogelijk gedwongen voelt zich te conformeren aan groepsnormen die niet stroken met de eigen normen.

#### 4.1.4. Effectiviteitovertuigingen

Het effect van een groepsinterventie die gericht is op het vergroten van de veiligheid, betrokkenheid en verbinding binnen een team, is voor een deel afhankelijk van de verwachtingen die de deelnemers van de interventie hebben. Overtuigingen over de effectiviteit van een interventie of handeling bestaat uit zelfeffectiviteit en responseeffectiviteit. Zelfeffectiviteit is de overtuiging dat een persoon zichzelf in staat acht om een interventie of handeling succesvol uit te voeren (Rogers, 1983).

Met andere woorden, zelfeffectiviteit is in deze context de overtuiging dat de politiemedewerkers zichzelf in staat achten aan de groepsinterventie mee te doen en de

verwachte handelingen uit te kunnen voeren. Responseeffectiviteit is de overtuiging dat een interventie of handeling effectief is (Rogers, 1983), dus de overtuiging die de politiemedewerkers hebben over de interventie en of deze wel het gewenste effect zal hebben. Collectieve effectiviteit is de gedeelde overtuiging van een team over het vermogen om bepaalde interventies en handelingen uit te voeren (Bandura, 2000).

Het is goed mogelijk dat het effect van deze verwachtingen wederom te maken hebben met cohesie: de effectiviteit van de interventie wordt in teams die een hoge mate van cohesie hebben met elkaar gedeeld, waardoor het positieve effect van de interventie op psychologische veiligheid groter is. In teams met een lage cohesie is de invloed van effectiviteitsovertuigingen op het effect van de interventie op psychologische veiligheid kleiner dan in teams die een grotere mate van cohesie hebben.

#### 4.1.5. Steun van de organisatie

Waargenomen steun van de organisatie refereert naar de perceptie van werknemers over de mate waarin de organisatie hun bijdrage op waarde schat en zorg draagt voor het welzijn van de werknemers. Werknemers die zich gesteund voelen, identificeren zich met de organisatie en hebben een grotere toewijding voor het werk, wat leidt tot meer helpend gedrag en een minder teruggetrokken houding van werknemers (Rhoades & Eisenberger, 2002). Verder hebben Kurtessis en collega's (2015) laten zien dat waargenomen steun vanuit de organisatie positief gerelateerd was aan vertrouwen in de organisatie en aan vertrouwen in leidinggevende en in directe collega's (Kurtessis e.a., 2015). Leidinggevendens spelen hierbij een belangrijke rol. Ondersteunend gedrag van leidinggevendens zou daardoor sterker gerelateerd zijn aan waargenomen organisatorische steun dan steunend gedrag van collega's en teamleden, die als minder representatief voor de organisatie worden gezien dan leidinggevendens (Kurtessis e.a., 2015).

## 4.2. Resultaten

### 4.2.1. Beschrijvende statistieken

In Tabel 4.1 wordt een overzicht van de beschrijvende statistieken van de variabelen weergegeven. Hierin is te zien dat in de voormeting op een schaal van 1 tot 5 gemiddeld 3,63 ( $SD = 0,56$ ) en in de nameting gemiddeld 3,57 ( $SD = 0,62$ ) wordt gescoord op de afhankelijke variabele psychologische veiligheid.

De verbanden tussen de variabelen zijn onderzocht door middel van Pearson correlaties, waarvan een overzicht gegeven is in Tabel 4.2. Psychologische veiligheid op T1 (d.w.z. in de voormeting) en T2 (nameting) blijken daarbij positieve verbanden te vertonen met de meeste andere variabelen, waaronder teamidentificatie, cohesie, collectieve effectiviteit en organisatorische steun. Dit suggereert dat een hogere score op deze variabelen gepaard gaat met een hogere mate van psychologische veiligheid.

**Tabel 4.1:** Beschrijvende statistieken van de variabelen

Voormeting (T1)	Bereik	M	SD	Min	Max	N
Cohesie	1-5	3,19	0,43	1,00	4,80	256
Steun van organisatie	1-5	3,52	0,52	1,33	4,89	251
Psychologische veiligheid	1-5	3,63	0,56	1,40	5,00	254
Teamidentificatie	1-5	3,38	0,54	1,44	4,78	254
Responseeffectiviteit	1-5	2,99	0,69	1,00	4,80	227
Collectieve effectiviteit	1-5	3,39	0,56	1,00	5,00	227
Zelfeffectiviteit	1-5	3,54	0,63	1,00	5,00	227
Nameting (T2)						
Psychologische veiligheid	1-5	3,57	0,62	1,80	5,00	152
Teamidentificatie	1-5	3,47	0,58	1,44	5,00	152
Responseeffectiviteit	1-5	3,11	0,83	1,00	5,00	148
Collectieve effectiviteit	1-5	3,39	0,73	1,00	5,00	147
Zelfeffectiviteit	1-5	3,57	0,77	1,00	5,00	147

De verandering van psychologische veiligheid (dus het verschil tussen psychologische veiligheid achteraf en vooraf) correleert echter alleen met responseeffectiviteit en zelfeffectiviteit (veiligheid op T1 en T2 niet meegerekend). Hoe hoger dus de respons- en zelfeffectiviteit, hoe hoger de verandering in psychologische veiligheid.

Om de gemiddelden te vergelijken van de deelnemers die alleen aan de voormeting, alleen aan de nameting of aan beide vragenlijsten hebben deelgenomen, is de steekproef in deze groepen opgesplitst; zie tabel 4.3.

Om te onderzoeken of er een significant verschil was tussen de gemiddelden van de afhankelijke variabele psychologische veiligheid op voormeting T1 en nameting T2, is een gepaarde waarnemingen t-toets uitgevoerd met de gemiddelden van de groep die beide metingen heeft ingevuld. Hieruit bleek dat het verschil in psychologische veiligheid voor de interventie ( $M = 3,63$ ;  $SD = 0,51$ ) en na de interventie ( $M = 3,66$ ;  $SD = 0,54$ ) niet significant is ( $t(40) = 0,36$ ,  $p = 0,720$ ). Met andere woorden, er wordt na de interventie niet significant hoger of lager gescoord op psychologische veiligheid dan voor de interventie. Wat opviel was het significante verschil in de gemiddelde scores op teamidentificatie tussen de voormeting ( $M = 3,34$ ;  $SD = 0,53$ ) en nameting ( $M = 3,56$ ;  $SD = 0,49$ );  $t(41) = 3,72$ ,  $p = 0,001$ . Na de interventie wordt er dus significant hoger op teamidentificatie gescoord dan voor de interventie.

**Tabel 4.2: Correlaties en Cronbach's alfa's van de variabelen**

Voormeting (T1)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Cohesie	0,68												
2. Steun van organisatie	0,60**	0,91											
3. Psychologische veiligheid	0,50**	0,55**	0,71										
4. Teamidentificatie	0,56**	0,57**	0,45**	0,88									
5. Responseeffectiviteit	0,20**	0,22**	0,07	0,22**	0,93								
6. Collectieve effectiviteit	0,32**	0,37**	0,21**	0,38**	0,59**	0,90							
7. Zelfeffectiviteit	0,26**	0,26**	0,10	0,31**	0,64**	0,75**	0,93						
Nameting (T2)													
8. Psychologische veiligheid	0,43**	0,47**	0,52**	0,44**	0,12	0,34*	0,31	0,73					
9. Teamidentificatie	0,59**	0,69**	0,44**	0,71**	0,36*	0,47**	0,46**	0,49**	0,90				
10. Responseeffectiviteit	0,07	0,32*	-0,14	0,41**	0,61**	0,52**	0,68**	0,20*	0,48**	0,93			
11. Collectieve effectiviteit	0,20	0,51**	0,20	0,49**	0,41**	0,59**	0,60**	0,34**	0,49**	0,84**	0,89		
12. Zelfeffectiviteit	0,18	0,32**	0,08	0,42**	0,46**	0,52**	0,68**	0,21**	0,48**	0,84**	0,83**	0,91	
13. Psychologische veiligheid T2-T1	-0,02	0,08	-0,45**	0,09	0,17	0,28	0,33*	0,54**	0,14	0,45**	0,30	0,33*	n.v.t.

Noot: Cronbach's alfa's op de diagonaal. \* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$ ; \*\*\* $p < 0,001$

**Tabel 4.3:** Gemiddelden van groepen die alleen voormeting, alleen nameting of beide metingen hebben ingevuld

	Alleen voormeting ingevuld			Alleen nameting ingevuld			Beide metingen ingevuld		
	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Psychologische veiligheid T1	206	3,63	0,58				48	3,63	0,48
Psychologische veiligheid T2				109	3,54	0,64	43	3,65	0,54
Teamidentificatie T1	205	3,40	0,55				49	3,34	0,52
Teamidentificatie T2				108	3,44	0,62	44	3,55	0,48
Responseffectiviteit T1	183	2,97	0,72				44	3,06	0,53
Responseffectiviteit T2				105	3,08	0,91	43	3,17	0,61
Collectieve effectiviteit T1	183	3,38	0,58				44	3,44	0,49
Collectieve effectiviteit T2				104	3,34	0,78	43	3,50	0,60
Zelfeffectiviteit T1	183	3,51	0,65				44	3,66	0,50
Zelfeffectiviteit T2				104	3,54	0,86	43	3,64	0,50

#### 4.2.2. Psychologische veiligheid

Om de samenhang tussen psychologische veiligheid enerzijds, en teamidentificatie, cohesie, effectiviteitovertuigingen en organisatorische steun anderzijds te onderzoeken, daarbij rekening houdend met modererende invloeden is een aantal (hiërarchische) lineaire regressieanalyses uitgevoerd. De afhankelijke variabele hierbij was telkens psychologische veiligheid T1; de predictoren waren teamidentificatie, cohesie, effectiviteitovertuigingen en organisatorische steun, en diverse interacties tussen deze variabelen. De resultaten zijn weergegeven in Tabel 4.4.

Uit de resultaten blijkt dat er een significant hoofdeffect van teamidentificatie is ( $\beta = 0,24$ ;  $p < 0,001$ ); hoe meer iemand zich dus met het team identificeert, hoe hoger de psychologische veiligheid T1. Ook cohesie ( $\beta = 0,37$ ;  $p < 0,001$ ) heeft een significant positief verband met psychologische veiligheid T1; als men meer cohesie ervaart binnen het team, geeft men aan een groter gevoel van psychologische veiligheid te hebben. Er blijkt echter geen interactie-effect te zijn van teamidentificatie op het verband tussen cohesie en psychologische veiligheid op T1 ( $\beta = -0,02$ ;  $p = 0,72$ ). M.a.w., er is geen aanwijzing dat het verband tussen cohesie en veiligheid beïnvloed wordt door de mate van teamidentificatie.



**Tabel 4.4:** Resultaten van regressieanalyses met als afhankelijke variabele de scores van psychologische veiligheid T1

	$R^2$	$F$	$df$	$\beta$	$t$	$p$
Psychologische veiligheid T1	0,29	33,54***	3, 245			
Teamidentificatie T1				0,24***	3,54	0,00
Cohesie				0,37***	5,62	0,00
Teamidentificatie T1 x Cohesie				-0,02	-0,36	0,72
Psychologische veiligheid T1	0,26	26,34***	3, 223			
Effectiviteitovertuiging T1				-0,01	-0,15	0,88
Cohesie				0,51***	7,97	0,00
Effectiviteitovertuiging T1 x Cohesie				0,01	0,22	0,83

\* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$ ; \*\*\* $p < 0,001$

Uit het tweede model blijkt ook weer dat cohesie een significante voorspeller is voor psychologische veiligheid T1 ( $\beta = 0,51$ ;  $p < 0,001$ ). Cohesie is de enige significante voorspeller in dit model; zowel effectiviteitovertuigingen als de interactievariabele hebben geen significant verband met psychologische veiligheid T1.

#### 4.2.3. Verandering in psychologische veiligheid

Effectiviteitovertuigingen zijn in deze analyse een samenstelling van zelfeffectiviteit, collectieve effectiviteit en responseffectiviteit. Om wat dieper in te gaan op de invloed van de afzonderlijke effectiviteitovertuigingen op de verschillscore van psychologische veiligheid, zijn drie regressieanalyses uitgevoerd: voor collectieve effectiviteit, zelfeffectiviteit en responseffectiviteit. Gezien de rol van cohesie die uit voorgaande analyses naar voren kwam, is deze variabele ook in deze analyses betrokken. Niet alleen is daarbij gekeken naar het directe effect, maar ook naar de mogelijke modererende invloed. De resultaten van deze regressieanalyses zijn weergegeven in Tabel 4.5.

**Tabel 4.5:** Resultaten van regressieanalyses van het effect van effectiviteit op verschillscores van psychologische veiligheid

	$R^2$	$F$	$df$	$\beta$	$t$	$p$
Psychologische veiligheid T2-T1	0,14	1,77	3, 34			
Collectieve effectiviteit T1				0,29†	1,80	0,08
Cohesie				-0,03	-0,15	0,88
Collectieve effectiviteit T1* Cohesie				0,24	1,48	0,15
Psychologische veiligheid T2-T1	0,14	1,83	3, 34			
Zelfeffectiviteit T1				0,37*	2,22	0,03
Cohesie				0,03	0,21	0,84
Zelfeffectiviteit T1* Cohesie				0,18	1,08	0,28
Psychologische veiligheid T2-T1	0,06	0,76	3, 34			
Responseffectiviteit T1				0,12	0,71	0,48
Cohesie				0,05	0,30	0,76
Responseffectiviteit T1* Cohesie				-0,18	-1,04	0,31

† $< 0,10$  \* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$ ; \*\*\* $p < 0,001$

Er blijkt een significant positief hoofdeffect te zijn van zelfeffectiviteit op de verschillscore van psychologische veiligheid ( $\beta = 0,37$ ;  $p = 0,03$ ). Zelfeffectiviteit is dus een voorspellende factor

voor het verschil in psychologische veiligheid tussen T1 en T2. Een hogere zelfeffectiviteit gaat samen met een positiever effect van de interventie.

Ook collectieve effectiviteit heeft een hoofdeffect ( $\beta = 0,29$ ;  $p = 0,08$ ) op de verschillen van psychologische veiligheid tussen T1 en T2, hoewel dit effect marginaal significant is (dat wil zeggen, de  $p$ -waarde ligt tussen 0,05 en 0,10). Dus ook een grotere collectieve effectiviteit gaat gepaard met een groter verschil in psychologische veiligheid tussen T1 en T2.

Zoals te zien in de tabel is er geen effect van responseffectiviteit en cohesie gevonden. Ook de interactie van cohesie met collectieve effectiviteit, zelfeffectiviteit en responseffectiviteit bleek niet significant te zijn. Er kan dus niet gesteld worden dat de invloed van de drie effectiviteitsverwachtingen op het verschil in psychologische veiligheid tussen voor- en nameting beïnvloed wordt door cohesie.

### 4.3. Conclusies

Uit de resultaten komt naar voren dat cohesie een sterke, positieve voorspeller blijkt te zijn voor psychologische veiligheid binnen de onderzochte politieteams. Hoe meer cohesie teamleden ervaren binnen hun team, des te meer psychologische veiligheid ze ervaren. Dit resultaat komt overeen met resultaten uit onderzoek van Carmeli en Gittel (2009). Met het oog op de verantwoordelijkheden en hetgeen agenten meemaken in hun werk, zou cohesie er in deze context voor zorgen dat men dicht genoeg bij elkaar staat om zich psychologisch veilig te voelen en problemen of ervaringen met elkaar te kunnen delen. Dit is belangrijke informatie voor de herinrichting van teams of het toepassen van roulerende teams, waarbij de cohesie niet vanzelfsprekend is. Volgens onderzoek van Schulte, Cohen en Klein (2012) onderhouden teamleden die zich psychologisch veilig voelen binnen het team meer vriendschappelijke banden en vragen ze meer advies aan collega's dan teamleden die zich niet psychologisch veilig voelen. Met andere woorden, de psychologische veiligheid heeft invloed op de netwerkverbindingen binnen een team en zou een voorspeller kunnen zijn van cohesie, alhoewel de relatie ook andersom kan zijn (Schulte, Cohen en Klein, 2012).

Haslam en Reicher (2006) stelden al dat een hoge mate van teamidentificatie zorgt voor meer sociale steun, beschermt tegen pestgedrag en burn-out, en bijdraagt aan lange termijn welzijn en groepsprestaties. In de huidige studie is gevonden dat de mate waarin teamleden zich identificeren met hun team, een voorspeller is voor de psychologische veiligheid. Een sterkere teamidentificatie leidt dus tot een verhoogd gevoel van psychologische veiligheid binnen het team.

Uit de resultaten kwam naar voren dat de mate van ervaren steun vanuit de organisatie een positief effect heeft op psychologische veiligheid binnen de teams.

In exploratief onderzoek is onderzocht of de variabelen teamidentificatie, cohesie, effectiviteitovertuigingen, en waargenomen organisatorische steun ook goede voorspellers zijn voor het verschil van psychologische veiligheid tussen de voor- en nameting. Het blijkt dat effectiviteitovertuigingen een voorspeller is, maar met name zelfeffectiviteit en, in mindere mate collectieve effectiviteit blijken voorspellers voor het verschil in psychologische veiligheid tussen de voor- en nameting. Hoe meer men ervan overtuigd is dat men in staat is om de interventie uit te voeren en goed mee te kunnen doen, en hoe meer men ervan overtuigd is dat het team daartoe in staat is, des te positiever het effect van de interventie daadwerkelijk is.

De resultaten van dit onderzoek wijzen erop dat voordat dergelijke trainingen of interventies worden uitgevoerd, effectiviteitovertuigingen al voorspellen hoe groot het effect van een

interventie zal zijn. Vooral de mate van zelfeffectiviteit en collectieve effectiviteit die deelnemers hebben voor de interventie, draagt eraan bij dat psychologische veiligheid toeneemt na de interventie. Dit is belangrijke informatie voor toekomstige interventies of trainingen. Als men er vertrouwen in heeft dat hij of zij de vaardigheden kan uitvoeren, zal het effect van de vaardigheden groter zijn (Kievik en Gutteling, 2011) en leidt dit tot verbeterd vermogen om nieuwe vaardigheden eigen te maken (Gist e.a., 1989). Ook een hogere mate van collectieve effectiviteit zorgde voor een positieve toename in psychologische veiligheid na de interventie. Collectieve effectiviteit en met name zelfeffectiviteit zijn telkens opnieuw belangrijke voorspellers van het uitvoeren van beschermend gedrag waarin men het beste kan ingrijpen om de beste resultaten van een training of interventie te krijgen (Floyd e.a., 2000).

## 5. Deelstudie 2

Dit hoofdstuk is gebaseerd op het onderzoek dat is uitgevoerd door Elsemiek Laarhuis, MSc.

### 5.1. Effectiviteitsverwachtingen en de rol van leidinggevenden

Jaarlijks wordt er veel geld uitgegeven door bedrijven om werknemers te trainen en op te leiden. Uit onderzoek komt naar voren dat zelfeffectiviteit (*self-efficacy*) een grote invloed heeft op trainingsuitkomsten (Burke & Hutchins, 2007; Colquitt, Lepine, & Noe, 2000; Martocchio & Judge, 1997). Zelfeffectiviteit is gedefinieerd als het "geloof" van iemand in diens eigen vermogen om een bepaalde taak uit te voeren (Bandura, 1977a).

Risicoliteratuur en literatuur op het gebied van sociale verandering spreekt daarnaast echter ook over andere effectiviteitsovertuigingen, zoals reponseeffectiviteit (*response efficacy*) en collectieve effectiviteit (*collectieve efficacy*) (Kievik & Gutteling, 2001; Zomeren, Spears, Fischer, & Leach, 2004). Responseeffectiviteit laat zich omschrijven als de overtuiging dat een bepaald gedrag, zoals het volgen van een training of interventie, zal leiden tot gewenste verandering, zoals verbeterde intergroepsrelaties (Bandura, 1977c). Collectieve effectiviteit is hier gedefinieerd als de gedeelde overtuiging van een groep dat deze in staat zal zijn om samen bepaalde acties uit te voeren (Bandura, 1977b). Aangezien trainingen vaak niet slechts gericht zijn op het ontwikkelen van individuele vaardigheden, maar ook sociale en interpersoonlijke vaardigheden, en vaak ook in teamverband worden gegeven, zou collectieve effectiviteit wel eens van invloed kunnen zijn op de uitkomsten van trainingen.

Daarnaast zijn individuele effectiviteitsverwachtingen niet alleen afhankelijk van het individu zelf, maar worden ze ook beïnvloed door de sociale omgeving (Chiaburu & Marinova, 2005; Colquitt e.a., 2000). Chiaburu, Dam en Hutchins (2010) hebben bijvoorbeeld het belang laten zien van steun vanuit de organisatie en vooral leidinggevenden. Leidinggevenden maken anderen ook deelgenoot van hun effectiviteitsovertuigingen en beïnvloeden zodoende hun teams. Zoals Scaduto, Lindsay en Chiaburu (2008, p. 165) constateren "[...] *focus op uitwisseling met de directe leider is belangrijk voor het creëren van meer inclusieve modellen van trainingseffecten. [...] Leaders en volgers hebben relaties met elkaar, en het is nuttig om te weten hoe deze relaties de meervoudige dimensies van training beïnvloeden [...]*" (vertaling: PdV). In dit onderzoek zal de rol van leidinggevenden dan ook nader worden beschouwd.

In dit onderzoek wordt nader onderzocht in hoeverre zelfeffectiviteit, reponseeffectiviteit en collectieve effectiviteit van invloed zijn op de resultaten van een training, in het bijzonder de affectieve en utilitaire reacties, en of deze worden beïnvloed door de leidinggevenden.

Onder affectieve reacties wordt in dit onderzoek algemene, evaluatieve oordelen over de interventie verstaan; hiertoe zijn de algemene beoordelingen van de organisatie en de PCD samengenomen ( $r = 0,72$ ,  $p < 0,001$ ). Utilitaire reacties betreft specifiekere beoordelingen in termen van het ervaren nut; hiertoe werden de beoordelingen m.b.t. de mate waarin men vond dat de PCD in staat is voor verbinding te zorgen, het gevoel van veiligheid te vergroten, en vertrouwen te vergroten ( $\alpha = 0,96$ ).

### 5.2. Resultaten

#### 5.2.1. Zelfeffectiviteit, collectieve effectiviteit, en reponseeffectiviteit

Om te onderzoeken in hoeverre zelfeffectiviteit, collectieve effectiviteit, en reponseeffectiviteit van invloed waren op affectieve en utilitaire reacties, werden twee hiërarchische regressieanalyses uitgevoerd, een met affectieve reacties als afhankelijke

variabele, en de andere met utilitaire reacties. Omdat zelfeffectiviteit uit de literatuur naar voren komt als belangrijke variabele, werd deze ingevoerd als onafhankelijke variabele (predictor) in de eerste stap van de regressie, en de collectieve effectiviteit en responseffectiviteit in de tweede. Middels deze analyse kunnen uitspraken worden gedaan omtrent de additionele waarde van de collectieve effectiviteit en responseffectiviteit bovenop zelfeffectiviteit.

De resultaten zijn weergegeven in onderstaande tabel. Hierin is te zien dat zelfeffectiviteit in beide analyses als significante voorspeller naar voren komt, maar groeps- en responseffectiviteit niet.

**Tabel 5.1:** Resultaten van twee hiërarchische regressies met affectieve en utilitaire reacties (significantie aangegeven met asterixen)

	Affectieve reacties		Utilitaire reacties	
	Stap 1	Stap 2	Stap 1	Stap 2
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
Zelfeffectiviteit	0,46**	0,37	0,61**	0,56*
Collectieve effectiviteit		-0,14		-0,19
Responseffectiviteit		0,24		0,28

Noot: \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ .

Vervolgens werd onderzocht of deze drie predictoren verantwoordelijk zijn voor veranderingen in psychologische veiligheid en teamidentificatie; hiertoe werd het verschil in psychologische veiligheid en teamidentificatie tussen de voor- en nameting berekend. De zo verkregen verschilvariabelen werden respectievelijk “ $\Delta$  psychologische veiligheid” en “ $\Delta$  teamidentificatie” genoemd, en als afhankelijke variabelen in hiërarchische regressies ingevoerd. De resultaten zijn weergegeven in de onderstaande tabel.

Uit de resultaten blijkt dat zelfeffectiviteit een significante voorspeller van de verandering in psychologische veiligheid ( $\Delta$  psychologische veiligheid) is. Bij  $\Delta$  teamidentificatie werd dit niet gevonden. Ook de overige variabelen bleken geen verband te houden met  $\Delta$  psychologische veiligheid of  $\Delta$  teamidentificatie.

**Tabel:** Resultaten van twee hiërarchische regressies met de verschilvariabelen  $\Delta$  psychologische veiligheid en  $\Delta$  teamidentificatie (significantie aangegeven met asterixen)

	$\Delta$ Psychologische veiligheid		$\Delta$ Teamidentificatie	
	Stap 1	Stap 2	Stap 1	Stap 2
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
Zelfeffectiviteit	0,33*	0,34	0,09	0,01
Collectieve effectiviteit		0,12		0,31
Responseffectiviteit		-0,15		-0,22

Noot: \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ .

Bij de hierboven beschreven hiërarchische regressies is er vanuit gegaan dat zelfeffectiviteit een belangrijke variabele is, en is getest of groeps- en responseffectiviteit een aanvullende bijdrage hebben in het voorspellen van de afhankelijke variabelen. De aanname m.b.t. het belang van zelfeffectiviteit is weliswaar plausibel op basis van de literatuur, maar zou niettemin onterecht kunnen blijken te zijn. Daarom zijn bovenstaande analyses nogmaals uitgevoerd met zogenaamde *stepwise* regressies in plaats van hiërarchische. Bij een *stepwise*

regressieanalyse worden de predictoren één voor één aan de analyse toegevoegd, en wordt telkens gekeken of de toegevoegde variabele additionele voorspellende waarde heeft. Door dit voor alle variabelen in verschillende volgorden van invoer te doen, kan deze analyse onderscheid maken tussen “geïncludeerde” en “geëxcludeerde” variabelen, dus tussen predictoren die ertoe doen of niet. Deze stepwise regressieanalyses bevestigen de voorspellende waarde van zelfeffectiviteit voor affectieve en utilitaire reacties, en  $\Delta$  Psychologische veiligheid, en suggereren eveneens dat collectieve effectiviteit en responseeffectiviteit niet significant samenhangen met de afhankelijke variabelen.

### 5.2.2. Invloed van sociale wenselijkheid

Tot slot werd onderzocht in hoeverre bovenstaande relaties tussen predictoren en afhankelijke variabelen – of de afwezigheid ervan - beïnvloed zijn door sociale wenselijkheid. Het zou namelijk kunnen bij dat individuen met een hoge score op sociale wenselijkheid een eventuele relatie tussen predictor en afhankelijke variabele afwezig is, terwijl deze bij iemand met een lage sociale wenselijkheid wel degelijk zichtbaar is. Als een dergelijk verschil in resultaten tussen invullers met lage en hoge sociale wenselijkheid zou bestaan, zou dit in de analyses tot uiting moeten komen in significante interacties van sociale wenselijkheid met één of meer der predictoren.

Om dit te onderzoeken werden interactietermen berekend van sociale wenselijkheid enerzijds, en zelfeffectiviteit, collectieve effectiviteit en responseeffectiviteit anderzijds. Deze interactietermen werden vervolgens als predictoren voor ieder van de bovengenoemde vier afhankelijke variabelen toegevoegd aan regressieanalyses. Geen enkele van de interactietermen bleek echter significant samen te hangen met de afhankelijke variabelen; dit suggereert dat de (afwezigheid van) relaties zoals hierboven beschreven niet afhankelijk was van de mate waarin deelnemers de neiging tot sociale wenselijkheid hebben.

### 5.3. Conclusie

Concluderend kan gesteld worden dat teamidentificatie positief lijkt te worden beïnvloed door de interventie: identificatie met het team bleek na de PCD hoger te zijn dan ervoor. Een soortgelijk verschil voor psychologische veiligheid werd echter niet gevonden.

Wat betreft de interpretatie van het gevonden verschil in teamidentificatie dienen we voorzichtig te zijn. Het effect lijkt weliswaar te wijzen op een invloed van de PCD, maar de mogelijkheid dat hier andere variabelen in het spel zijn kan niet worden uitgesloten. Berichtgeven over of ervaringen met de reorganisatie, maar ook externe gebeurtenissen, zoals de recente aanslagen in Parijs, zouden hierop bijvoorbeeld ook van invloed kunnen zijn. Ook kan de PCD en/of de evaluaties voor- en achteraf politiemedewerkers het gevoel hebben gegeven dat ze geobserveerd werden, en dit kan op zijn beurt de metingen hebben beïnvloed (het zogenaamde Hawthorne-effect).

Ondanks de teamgeest en identificatie met collega's die bij de politie sterk aanwezig lijkt te zijn, bleek collectieve effectiviteit geen noemenswaardige verklarende waarde voor de verschillende afhankelijke variabelen affectieve en utilitaire reacties, en veranderingen in teamidentificatie en psychologische veiligheid. In overeenstemming met de literatuur (zie bijvoorbeeld Tracey e.a., 2001; Esfandagheh e.a., 2012) bleek zelfeffectiviteit wel degelijk voorspellende waarde te hebben. De inschatting van het eigen kunnen wat betreft het uitvoeren van de training is klaarblijkelijk belangrijker dan de inschatting van het kunnen van het team waarin men opereert. Dit spreekt de resultaten van Earley (1993) tegen. Deze onderzoeker vond dat inschattingen van collectieve effectiviteit een invloed hadden op individuele uitkomsten. Hierbij moet echter in ogenschouw worden genomen dat de

Nationale Politie zich momenteel in een reorganisatie bevindt; dit zou van invloed kunnen zijn op inschatting die men heeft van effectiviteit van de groep waarin men zich bevindt, omdat als gevolg van de reorganisatie recentelijk verandert kan zijn, of veel groter in omvang kan zijn geworden, waardoor het zicht op “de groep” minder concrete en helder is geworden. Op zijn beurt kan dit de voorspellende waarde van collectieve effectiviteit nadelig beïnvloed hebben.

#### 5.4. Interviews

Om meer inzicht te krijgen in de relatie tussen de effectiviteitsverwachtingen van leidinggevend en op die van hun ondergeschikten is gebruik gemaakt van een aantal semigestructureerde interviews.

##### 5.4.1. Methoden

De interviews vonden plaats op locatie (“face-to-face”) of per telefoon. Nadat deelnemers hiervoor toestemming hadden gegeven, werden de gesprekken opgenomen om ze later om te kunnen zetten in tekstuele weergave.

De interviews vonden plaats aan de hand van een zogenaamde *topic list*, en duurden 25 tot 35 minuten. Aan de hand van de *topic list* werd deelnemers gevraagd te vertellen over hun ervaringen met de PCD, het effect ervan zoals zij dat waarnamen, de effectiviteitsverwachtingen m.b.t. de PCD en de invloed van leidinggevend en op hun effectiviteitsverwachtingen.

De opgenomen gesprekken werden vervolgens getranscribeerd, en ter goedkeuring aan de deelnemers gestuurd. Na hun instemming, of het verwerken van hun correcties en aanvullingen, werden de opnamen vernietigd.

In totaal werden zes PCD-deelnemers geïnterviewd. Deze werden voorgedragen door de teamleiders van de drie deelnemende basisteams. Hierbij werd er op gelet evenveel mannen als vrouwen te laten deelnemen. Eén van de deelnemers had een leidinggevende positie.

#### 5.5. Resultaten

##### 5.5.1. Ervaringen met de PCD

De reacties op de PCD waren voornamelijk positief, met hier en daar een kritische opmerking. Voorbeelden van uitspraken: *“Ik heb dat wel prettig ervaren. In het begin was ik er een beetje terughoudend in en later nadat ik me er voor open had gesteld. Ben ik wel blij mee dan we dat, dat we daar aan mee hebben gedaan”* (Geïnterviewde #6); *“op zich vond ik het een goede dag. ik heb er wel wat uit gehaald”* (Geïnterviewde #2); en *“Ik vind het een goed middel, ik sta daar wel volledig achter”* (Geïnterviewde #5). Sommigen waren aangenaam verrast: *“ik moet zeggen dat ik het [...] achteraf leuker vond, dan dat ik van te voren had gedacht”* (Geïnterviewde #1). Kritische opmerkingen hadden vooral betrekking op het feit dat men zich “gepusht” voelde: *“ik had wel een beetje het idee van je hebt wel een beetje het idee welke kant je opgestuurd gaat worden. De vragen die gesteld gaan worden, de muziekkeuze. [...] de emoties worden wel echt opgezocht”* (Geïnterviewde 4). Dit werd gedeeld door geïnterviewde #3: *“Wat er eigenlijk gebeurde, er wordt gegraven in je waardoor [...] er bepaalde gevoelens naar boven gaan komen”*.

##### 5.5.2. Invloed van leidinggevend en

De interviews suggereren dat leidinggevend en niet van invloed waren op de effectiviteitsverwachtingen van de ondergeschikten. Twee geïnterviewden gaven zelfs aan in

het geheel niet met hun leidinggevendenden over de PCD en hun rol daarin te hebben gesproken (Geïnterviewde #3 & 4).

Opvallend was dat vier van de zes geïnterviewden aangaven dat ze hun effectiviteitsverwachtingen hadden gebaseerd op wat ze op TV hadden gezien of hadden gehoord van collega's. *"Ik had ook op internet al en gekeken. Dus ik was wel al voorbereid op wat er komen zou"*, aldus één van hen (Geïnterviewde #2). Een ander: *"Gewoon iedereen, de collega's op de werkvloer [hebben het meeste invloed gehad]"*(Geïnterviewde #6). Eén geïnterviewde gaf aan dat het TV-programma [bedoeld wordt Over de Streep - PdV] niet van invloed was geweest; *"Eigenlijk niet, helemaal niet. Ik ging er echt blanco in"* (Geïnterviewde #3).

Terugkijkend op hun eigen ervaringen, gaven sommigen aan dat wat ze hadden gezien op TV geen goede weergave was van de PCD (Geïnterviewde #1 & 4). Geïnterviewde #1: *"nee, omdat het [programma] eigenlijk maar heel kort [is], maar een compilatie, en dat haalt het niet bij hoe het feitelijk zo'n dag in elkaar zit"*.

De interviews lieten ook zien dat verwachtingen t.a.v. responseffectiviteit van leidinggevendenden van invloed waren op die van ondergeschikten. Geïnterviewde #4 gaf expliciet aan dat dit het geval was: *"[...] wat ook meespeelde was dat het ook al een keer gedaan was bij de politie. Bij een groep leidinggevendenden. [...]. En daar kwamen ook wel negatieve verhalen uit en dat neem je dan toch mee"* (Geïnterviewde #4). Eén van de geïnterviewden had een leidinggevende positie en gaf aan dat collega-leidinggevendenden zich bewust waren van hun invloed op ondergeschikten; één van de collega's was niet erg enthousiast maar deelde dit niet met ondergeschikten (Geïnterviewde #5). *"[...] Als de leidinggevende zegt van 'wat een onzin', dan denk ik dat je groep daar natuurlijk ook wel gehoor aan geeft"* (Geïnterviewde #5).

Zoals één van de deelnemers aangaf was het ook mogelijk dat positieve effectiviteitsverwachtingen van een leidinggevende een negatieve invloed hadden: *"hij is daar echt enthousiast over. [...] het irriteert misschien heel veel mensen juist meer"* (Geïnterviewde #1). Later in het interview lichtte #1 toe dat de invloed van leidinggevendenden mede afhankelijk is van hun geloofwaardigheid en de manier waarop ze in de organisatie in het algemeen worden gezien (Geïnterviewde #1).

Responseffectiviteit bleek, evenals zelfeffectiviteit, sterk te zijn beïnvloed door wat ze op TV hadden gezien. *"Ik had wel eens wat gezien op televisie, bij studenten op school. En ik dacht dit gaat niet werken bij ons"*, aldus Geïnterviewde #4.

### 5.5.3. Effecten van de PCD

De interviews richtten zich ook op de effecten die de PCD had op korte en langere termijn. De resultaten komen overeen met die van het eerste deel van deze studie. Alle deelnemers gaven aan de training een waardevolle ervaring te vinden, en dat het een goede methode was op een dialoog te starten; desondanks zagen de meesten geen gedragsverandering op de wat langere termijn. *"Kijk, voor dat moment is iedereen bewust. Maar wanneer je weer op het werk bent en de trein gaat weer verder, dan verdwijnt dat ineens"* aldus één van hen (Geïnterviewde #3). Een ander: *"De eerste weken zat iedereen elkaar te knuffelen etc. En naar een tijdje wordt het wel weer minder, ga je weer over aan de orde van de dag"* (Geïnterviewde #4).

Twee deelnemers gaven echter wel aan een verandering te hebben waargenomen; beide behoorden bij hetzelfde basisteam en namen deel aan dezelfde PCD. *"Ik zie wel wat veranderingen, maar dat is heel slecht te benoemen omdat je alleen maar met je eigen groep werkt"*, in de woorden van één van hen. *"Wij hebben zo'n sfeertje gecreëerd dat we alles"*



*kunnen zeggen. En ook als het je een keertje niet zint of als je een keertje niet lekker in je vel zit. Ik kan niet voor die andere groepen spreken, maar bij mij in de groep merk je dat dat wel zo is. En ik denk dat die Challenge Day zich daar echt wel steentje aan bij heeft gedragen”, zei de ander. Deze gaf ook aan dat zijn/haar afdeling een methode had gevonden om te handhaven wat er op de PCD was geleerd: “Tot de dag van vandaag [wordt erover gepraat]. [...] Er zijn posters op de deuren gehangen, waar je bijvoorbeeld je gevoel kon op schrijven van wat je van die dag vond. [...] wat wil je dat er wordt veranderd op de werkvloer. [...] Of wat vind jij belangrijk, werkplezier en al dat soort dingen. Of de dingen die worden beloofd dat die worden nagekomen en dat kan je allemaal op zo’n poster schrijven dan. Dus daar wordt wel degelijk wat mee gedaan”(Geïnterviewde #6). Uitspraken van beide geïnterviewden gaven eveneens aan dat er sprake kan zijn geweest van een omstandigheid die hieraan heeft bijgedragen: kort na de PCD zijn ze namelijk in kleine vaste groepen gaan werken.*

## 5.6. Conclusie

Uit de resultaten van deze studies blijkt dat het toevoegen van responseffectiviteit en collectieve effectiviteit, naast zelfeffectiviteit geen additionele verklaring geeft voor veranderingen in trainingsuitkomsten. Tevens blijkt uit de interviews dat de effectiviteitsovertuigingen van de deelnemers het sterkst werden beïnvloed door meningen van collega’s en wat ze al wisten uit de media. Zowel directe collega’s als de media hebben dus een aanzienlijke invloed. De invloed van de effectiviteitsovertuigingen van leidinggevendenden blijkt hierbij minder aanwezig. Hoewel de resultaten suggereren dat er sprake is van een zekere invloed van effectiviteitsverwachtingen van de leidinggevende op de effectiviteitsverwachtingen van ondergeschikten. Uit de interviews komt naar voren dat dit effect in sommige gevallen zelfs negatief zou kunnen zijn, bijvoorbeeld wanneer een leidinggevende tezeer de nadruk legt op interventies als de PCD.

Het is echter van belang om de specifieke context bij de interpretatie van de bevindingen in het achterhoofd te houden. Het feit dat de organisatie een forse reorganisatie doormaakt zou bijvoorbeeld van invloed kunnen zijn op de wijze waarop individuele deelnemers de collectieve effectiviteit hebben beoordeeld. Doordat groepen groter zijn gemaakt of anders zijn ingedeeld is het mogelijk dat individuen hiervan geen goede inschatting hebben kunnen maken, en dat zou de afwezigheid van de invloed van collectieve effectiviteit kunnen verklaren.

Ook is het mogelijk dat deelnemers weerstand hebben ervaren bij het geven van een eerlijke inschatting van het kunnen van de groep waarin ze zich bevinden. Het is niet ondenkbaar dat het men bij het invullen van de betreffende vragen het gevoel heeft willen vermijden de “vuile was buiten te hangen”, wanneer men van mening was dat het kunnen van de eigen groep niet zo was als men zou willen. Als dit inderdaad het geval zou zijn, zou dit betekenen dat vragen met betrekking tot collectieve effectiviteit minder geschikt zijn om in een schriftelijk evaluatieinstrument op te nemen.

Sociale wenselijkheid bleek op deze resultaten niet op van invloed. Dit kan echter meer te maken hebben gehad met het feit dat de betrouwbaarheid van het construct sociale wenselijkheid te wensen overliet (d.w.z. de Cronbach’s  $\alpha$  was laag) dan met de afwezigheid van enige sociaal-wenselijke antwoordtendens.

Een ander aspect dat beoogd werd te onderzoeken, is de invloed van leidinggevendenden. Helaas bleek het niet mogelijk te zijn om op basis van de in de voor- en nameting verzamelde gegevens hierover solide uitspraken te doen. Hiervoor was het aantal deelnemers dat in de

voormeting aangaf leidinggevend te zijn ten opzichte van het totale aantal deelnemers veel te klein. Om toch iets te kunnen zeggen over de invloed die leidinggevenden direct of indirect hebben op de effectiviteitsverwachtingen van van hun ondergeschikten, is besloten een aanvullend kwalitatief onderzoek uit te voeren, in concreto een aantal interviews met deelnemers aan de PCD.

## 6. Deelstudie 3

Dit hoofdstuk is gebaseerd op het onderzoek dat is uitgevoerd door Glenn Elstgeest, MSc.

### 6.1. Het veranderen van psychologische veiligheid

Eerder onderzoek heeft laten zien dat de effectiviteit van teams en hun prestaties afhangt van de mate waarin deze teams leren van hun gemaakte fouten door erover te praten met teamleden (zie bijvoorbeeld Starkey, 1998). Voor het onderling bespreken van fouten van het team of van individuele teamleden vereist dat men daarvoor openstaat; daarvoor is het van belang dat men niet bang hoeft te zijn voor afwijzing of voor eventuele consequenties verbonden aan het falen (Kahn, 1990; Carmelli & Gittel, 2009). Dit wordt ook wel psychologische veiligheid genoemd.

Psychologische veiligheid is gebaat bij goede relaties met collega's (Kahn, 2007), onder meer omdat dit een positieve invloed heeft op de onderlinge communicatie (Carmeli e.a., 2009).

Dit deelonderzoek is exploratief van aard. Het eerste deel richt zich specifiek op de variabelen die direct verband houden met psychologische veiligheid, waaronder de ervaren betrokkenheid van de organisatie en interpersoonlijke relaties (d.w.z. met collega's). Het tweede deel richt zich op de variabelen die van invloed zijn op het effect van de PCDs op psychologische veiligheid, alsmede op de personen waarbij dat effect sterk positief en sterk negatief zijn. Verder zal op basis van interviews worden ingegaan op de vraag welk "type" individu een rol zouden kunnen spelen bij het uitdragen van PCDs en een belangrijke rol kunnen spelen bij de effecten ervan. Deze worden in dit deelrapport ook wel "change agents" genoemd.

#### 6.1.1. Antecedenten van psychologische veiligheid

Er zijn meerdere factoren die van invloed zijn op psychologische veiligheid (Edmonson e.a., 2004; Sternman, 1989). Naast de relatie met collega's is ook de ervaren relatie met de organisatie van belang (Eisenberg, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986). Medewerkers hebben behoefte aan goedkeuring en waardering van, en verbinding met de organisatie. De mate waarin hieraan wordt voldaan door de organisatie wordt, wordt waargenomen organisationele steun genoemd (*perceived organizational support, POS*).

Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch en Rhoades (2001) lieten zien dat hoge POS tot betere taakuitvoering leidt en tot lager ziekteverzuim (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986). Als een organisatie medewerkers beloont voor een goede taakuitvoering, richt zich op het stimuleren van zelfvertrouwen, en een positieve identiteit creëert - en daarmee zorg, interesse en eerlijkheid naar medewerkers toont (Cropanzano & Mitchell, 2005) - kan dit leiden tot grotere betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie.

Een andere factor van belang is cohesie; dit betreft de betrokkenheid van medewerkers bij de taken van het team en bij collega's (Forsyth, 2014). Groepscohesie leidt tot minder problemen tussen teamleden en minder spanningen (Hoyle & Crawford, 1994; Myers, 1962; Shaw & Shaw, 1962); dit kan vervolgens weer bijdragen aan psychologische veiligheid.

Verder is er nog een aantal andere variabelen die mogelijk te maken hebben met psychologische veiligheid. Eén daarvan is welzijn. Waar psychologische veiligheid een perceptie is die wordt gedeeld met andere groepsleden, kan welzijn, de tevredenheid die men ervaart m.b.t. het leven in het algemeen, verschillen van persoon tot persoon. Het houdt verband met variabelen als werktevredenheid (Weis, 2002) en taakuitvoering (Wright en Cropanzano, 2000).

Ook zelfeffectiviteit is van belang. Niet alleen heeft het een relatie met werktevredenheid, het is wellicht ook gerelateerd aan psychologische veiligheid; het gaat hierbij immers om de mate waarin men zichzelf in staat acht om te gaan met werkgerelateerde zaken, waaronder ook conflicten (McNatt & Judge, 2008). Een lage mate van zelfeffectiviteit kan daarentegen leiden tot stress en een negatief effect hebben op interpersoonlijke relaties (Taylor, 2003). Iemand met lage zelfeffectiviteit heeft een grotere kans negatief of vijandig te reageren wanneer deze wordt aangesproken op een gemaakte fout, waardoor een taakgerelateerd “conflict” kan escaleren tot een relatieconflict (Felblinger, 2008). Dit is met name het geval in teams die in complexe omgevingen opereren en snelle beslissingen moeten nemen, of die met een andere vorm van ambiguïteit te maken hebben, zoals een reorganisatie (Felblinger, 2008).

Zelfeffectiviteit en ook responseeffectiviteit zouden verder belangrijke variabelen kunnen zijn voor het effect van een interventie als de PCD. Ter Huurne en Gutteling (2009) lieten in de context van risicocommunicatie zien dat het effect van een boodschap over hoe te handelen in een crisissituatie sterk afhankelijk was van risicoperceptie, zelfeffectiviteit en responseeffectiviteit. Dit zou kunnen betekenen dat ook het effect van een interventie als de PCD afhangt van de erkenning dat de interventie noodzakelijk is (analoog aan risicoperceptie), en dat de deelnemende medewerkers zichzelf en de interventie in staat achten om succes te sorteren (zelfeffectiviteit en responseeffectiviteit).

In de rapportage van deze deelstudie zal eerst in worden gegaan op de antecedenten van psychologische veiligheid, en de variabelen die met psychologische veiligheid samenhangen. Daarbij zal het gaan om de psychologische veiligheid zoals gemeten in het onderzoek voorafgaand aan de PCD; ook de mogelijke antecedenten zijn voor de PCD gemeten.

Daarna zal worden onderzocht welke variabelen van invloed zijn op de verandering in psychologische veiligheid (wat het gevolg kan zijn van deelname aan de PCD). Hiertoe zal tussen de psychologische veiligheid na afloop van de PCD (voorzien van index T2) en voorafgaand aan de PCD (T = 1) het verschil ( $\Delta$  psychologische veiligheid)<sup>5</sup>. Deze analyses zullen gebaseerd zijn op metingen waarbij de vragenlijsten vooraf en naderhand succesvol met elkaar zijn gekoppeld. Zoals al eerder aangegeven gaat dit om een relatief klein aantal invullers.

Tot slot zullen de resultaten van een aantal interviews worden besproken. Hierbij zal het o.m. gaan over de effecten van de PCD, zoals door de geïnterviewden waargenomen in hun directe werkomgeving, en degenen op wie de PCD juist wel of juist niet effect heeft gehad. Ook het identificeren van change agents zal hierin besproken worden.

## 6.2. Resultaten

Omdat er sprake was van correlaties tussen de te onderzoeken variabelen, zoals te zien in Tabel 1, werd het verband tussen psychologische veiligheid T1 en POS, Cohesie, zelfeffectiviteit, werktevredenheid en welzijn onderzocht m.b.v. zogenaamde *stepwise* regressies. Bij een *stepwise* regressieanalyse worden de predictoren één voor één aan de analyse toegevoegd, en wordt telkens gekeken of de toegevoegde variabele additionele voorspellende waarde heeft. Door dit voor alle variabelen in verschillende volgorden van invoer te doen, kan deze analyse onderscheid maken tussen “geïncludeerde” en “geëxcludeerde” variabelen, dus tussen predictoren die ertoe doen of niet.

---

<sup>5</sup> Wanneer geen index vermeld is, gaat het om variabelen die voorafgaand aan de PCD gemeten zijn.

**Tabel 1.** Gemiddelden (M), standaarddeviaties (SD), en correlaties tussen alle variabelen in de studie (asterixen geven significante relaties aan)

	M	SD	N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1 Leeftijd	40,24	10,94	383	1													
2 Geslacht	1,32	0,47	280	-0,10	1												
3 Psychologische veiligheid T1	3,64	0,56	251	-0,08	-0,02	1											
4 POS	3,53	0,51	248	-0,036	-0,01	0,54**	1										
5 Cohesie	3,19	0,43	253	-0,12	0,11	0,49**	0,59**	1									
6 Werktevredenheid	3,16	0,42	227	0,05	-0,04	0,14*	0,31**	0,32**	1								
7 Zelfeffectiviteit	3,96	0,47	227	0,00	-0,07	0,25**	0,20**	0,24**	0,29**	1							
8 Welzijn	3,86	0,53	227	-0,06	-0,10	0,17**	0,23**	0,19**	0,36**	0,52**	1						
9 Responseeffectiviteit T1	2,99	0,69	224	0,15*	0,06	0,06	0,21**	0,20**	0,22**	0,06	0,16*	1					
10 Zelfeffectiviteit T1	3,55	0,63	224	0,07	0,10	0,10	0,27**	0,26**	0,29**	0,18**	0,23**	0,65**	1				
11 Psychologische veiligheid T2	3,57	0,62	152	0,09	-0,01	0,49**	0,48**	0,44**	0,08	0,06	0,01	0,15	0,32*	1			
12 Responseeffectiviteit T2	3,10	0,83	148	0,14	0,10	-0,13	0,24	0,16	0,33*	0,09	0,21	0,67**	0,74**	0,19*	1		
13 Zelfeffectiviteit T2	3,57	0,77	147	0,18*	0,16	0,03	0,24	0,24	0,29	0,16	0,17	0,54**	0,71**	0,21*	0,84**	1	
14 Δ Psychologische veiligheid <sup>6</sup>	0,07	0,52	44	0,13	-0,24	-0,48**	0,08	0,02	0,10	0,02	-0,20	0,25	0,32*	0,53**	0,41**	0,33*	1

\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$

<sup>6</sup> Verschil tussen psychologische veiligheid voor en na de interventie. Positieve scores geven een toename van psychologische veiligheid weer.

**Tabel 2.** Resultaten van een stepwise lineaire regressie, met POS, cohesie, zelfeffectiviteit en werktevredenheid als predictoren en psychologische veiligheid als afhankelijke variabele

	$\beta$	$t$	$p$
POS	0,40	5,99	0,00
Cohesie	0,27	4,05	0,00
Zelfeffectiviteit	0,14	2,55	0,01
Werktevredenheid	-0,12	-2,04	0,04

De resultaten van de regressies zijn weergegeven in Tabel 2. Van de vijf predictoren POS, Cohesie, zelfeffectiviteit, werktevredenheid en welzijn werden vier behouden; alleen welzijn werd niet geïnccludeerd. Met andere woorden, alleen welzijn bleek geen wezenlijke bijdrage te hebben in het voorspellen van psychologische veiligheid. Het resulterende model was significant,  $F(4, 221) = 33,50$ ,  $p < 0,001$ ,  $R^2_{adj} = 0,37$ .

De resultaten laten zien dat hogere POS, cohesie en zelfeffectiviteit samenhangen met hogere scores op psychologische veiligheid. Hogere scores op werktevredenheid hangen daarentegen samen met lagere scores op psychologische veiligheid. Dit is een onverwacht effect, waarvoor we geen pasklare verklaring kunnen aandragen.

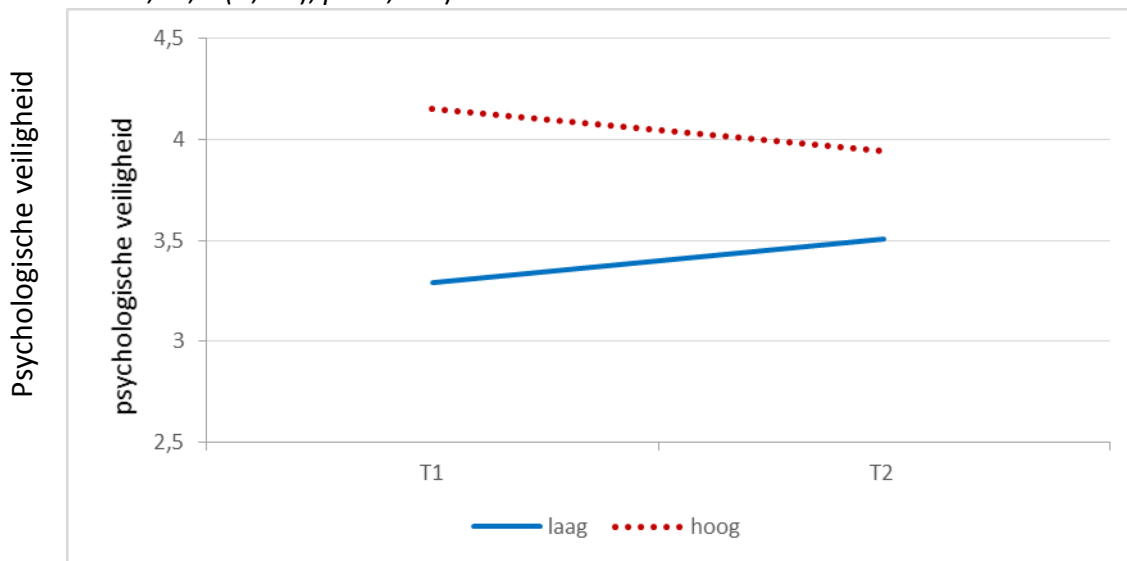
#### 6.2.1. Verschillen tussen psychologische veiligheid op T1 en T2

Om iets te kunnen zeggen over een mogelijk effect van de PCD op psychologische veiligheid, werd een variabele “ $\Delta$  psychologische veiligheid” gecreëerd door het verschil tussen psychologische veiligheid op T2 en T1 te bepalen. Door de ervaren problemen met het combineren van voor- en nametingen is dit gedaan voor een relatief klein deel van de invullers van beide vragenlijsten.

Middels een t-test voor gepaarde waarnemingen (*paired-samples t-test*) werd psychologische veiligheid op T1 met die op T2 vergeleken. Dit verschil bleek echter niet significant,  $t(43) = -0,87$ ,  $p = 0,39$ , wat betekent dat de twee scores als niet-verschillend moeten worden opgevat ( $M = 3,60$ ,  $SD = 0,51$  versus  $M = 3,67$ ,  $SD = 0,53$ ). Uit Tabel 1 kwam echter wel een significante correlatie tussen psychologische veiligheid op T1 en de verschillscore  $\Delta$  psychologische veiligheid naar voren. Blijkbaar is het zo dat hoe hoger psychologische veiligheid op T1 is, hoe groter het verschil tussen psychologische veiligheid op T1 en T2 is. Om dit verder te onderzoeken en visualiseren werd de score op psychologische veiligheid T1 middels een mediaansplit verdeeld in twee groepen “hoog” en “laag” (scores onder de mediaan resp. boven de mediaan<sup>7</sup>). Vervolgens werd middels een variantieanalyse onderzocht of de gemiddelden van psychologische veiligheid op T1 en psychologische veiligheid op T2 van elkaar verschilden voor ieder van de twee groepen. Inderdaad bleek het interactie-effect significant te zijn,  $F(1, 42) = 8,51$ ,  $p < 0,05$ ,  $partial \eta^2 = 0,17$ . De verschillen tussen psychologische veiligheid op T1 en T2 bleken dus te verschillen voor deelnemers die hoog op psychologische veiligheid T1 scoorden en zij die daar laag op scoorden. Zoals in Figuur 1 is te zien, lieten deelnemers met een lage psychologische veiligheid T1 een lichte stijging zien (van  $M = 3,51$ ,  $SD = 0,09$  naar  $M = 3,29$ ,  $SD = 0,06$ ;  $F(1, 42)$ ,  $p < 0,001$ ); deelnemers met een hoge

<sup>7</sup> Het gaat hierbij om “laag” en “hoog” in relatieve zin, m.a.w. er is niet gekeken naar absolute waarden.

score op T1 lieten daarentegen een lichte daling zien (van  $M = 4,15$ ,  $SD = 0,07$  naar  $M = 3,93$ ,  $SD = 0,12$ ;  $F(1, 42)$ ,  $p = 0,009$ ).



**Figuur 1.** Scores van psychologische veiligheid op T1 en T2 afhankelijk van psychologische veiligheid op T1

### 6.2.2. Effecten van responseeffectiviteit en zelfeffectiviteit op $\Delta$ psychologische veiligheid

Om te onderzoeken in hoeverre zelfeffectiviteit en responseeffectiviteit van invloed zijn op  $\Delta$  psychologische veiligheid werd een regressieanalyse uitgevoerd met  $\Delta$  psychologische veiligheid als afhankelijke variabele en responseeffectiviteit en zelfeffectiviteit (op T1) als predictoren. Zoals te zien in Tabel 3 waren geen van de variabelen significante predictoren van  $\Delta$  psychologische veiligheid. De mate waarin deelnemers inschatten dat de interventie een middel was om psychologische veiligheid te vergroten en waarin ze zichzelf in staat achtten dat ze daaraan bij konden dragen had dus geen invloed op het verschil tussen psychologische veiligheid voor en na de PCD.

**Tabel 3.** Resultaten van een regressieanalyse met zelfeffectiviteit en responseeffectiviteit als predictoren en  $\Delta$  psychologische veiligheid als afhankelijke variabele

	$\beta$	$t$	$p$
Responseeffectiviteit T1	0,04	0,18	0,86
Zelfeffectiviteit T1	0,29	1,28	0,21

### 6.3. Conclusie

De resultaten van dit onderdeel suggereren dat waargenomen organisationele steun en de psychologische veiligheid die werknemers waarnemen een positief verband hebben. Meer steun van uit de organisatie hangt samen met een hogere mate van psychologische veiligheid. Ook cohesie heeft een positief verband met psychologische veiligheid.

De resultaten laten voorts zien dat zelfeffectiviteit een belangrijke voorspeller is van psychologische veiligheid; ook hier is het effect positief. Werktevredenheid daarentegen bleek negatief te correleren met psychologische veiligheid.

Verder werd onderzocht in hoeverre zelfeffectiviteit en responseeffectiviteit voorspellers zijn van een effect van de interventie (d.w.z., het verschil in psychologische veiligheid voor en na de interventie). Geen van beide variabelen bleek hiermee echter samen.

Verder bleek het effect van de interventie (althans, het verschil tussen psychologische veiligheid op T1 en T2) sterk af te hangen van de aanvankelijke psychologische veiligheid; was deze laag, dan was er een positief verschil zichtbaar (d.w.z., de score op de nameting was hoger dan op de voormeting), en het tegenovergestelde was het geval wanneer psychologische veiligheid aanvankelijk laag was.

#### 6.4. Interviews

Om een inzicht te krijgen in de verandering in psychologische veiligheid na de PCD interventie werd een aantal semigestructureerde interviews afgenomen. Een ander doel was om meer inzicht te krijgen in wie baat had bij de interventie en wie juist niet, en hoe change agents geselecteerd zouden kunnen worden, d.w.z. werknemers van de politie die een belangrijke rol kunnen spelen bij het creëren van draagvlak voor PCDs onder hun collega's en bij het bestendigen van de positieve effecten van PCDs.

De interviews vonden plaats op het bureau van het basisteam waar de zeven geïnterviewden werkzaam waren. Alle interviews werden opgenomen (alleen geluid), nadat de deelnemers hadden aangegeven hier geen bezwaar tegen te hebben.

Als basis werd een zogenaamde topic list gehanteerd; de interviewer zorgde ervoor dat alle onderwerpen op de topic list de revue passeerden, en vroeg door waar dat nodig was. Allereerst werd deelnemers gevraagd om hun eigen ervaringen met de PCD te beschrijven, en daarna die van collega's, voor zover ze daarover iets konden zeggen. Vervolgens werd gevraagd de collega's te beschrijven die het meest baat hadden bij de PCDs en zij voor wie dit het minst het geval was. Ten slotte werd gevraagd aan te geven wie geschikte change agents zouden kunnen zijn, die effecten van de PCD zouden kunnen uitdragen, en wat deze personen daar in hun optiek voor nodig zouden hebben.

Na afloop werden de opnames getranscribeerd, en kregen de deelnemers inzage in het resultaat; geen van hen gaf aan zaken gewijzigd te willen zien.

Zeven politiemedewerkers, twee vrouwen en vijf mannen, namen deel. Twee van hen hadden geen leidinggevende rol.

#### 6.5. Resultaten

##### 6.5.1. Ervaringen met de PCD

Eén van de geïnterviewden had niet meegedaan aan de PCD, maar wel aan de follow-up dag (geïnterviewde 6). De andere geïnterviewden waren positief over de dag. *“Ik vond de eerste heel positief. Veel weerstand vooraf, die eigenlijk naarmate de dag vorderde weg ebde en een hele hoop collega's die juist heel erg in de weerstand hingen [...] heel positief naar buiten kwamen”*, aldus geïnterviewde 1; *“Ik ben er open ingegaan en [...] vond het eigenlijk een hele waardevolle dag. Ook om te zien wat het met de leden van je groep doet”*, zei geïnterviewde 2. *“Dat was een mooie dag, wel een heftige dag”*, aldus geïnterviewde 4. Geïnterviewde 5 wees daarnaast op een kritiekpunt: *“Ik vond het heel erg Amerikaans overkomen. Ik voelde me eigenlijk op dat moment al meteen niet op mijn gemak”*.



Ondanks dat men positief stond tegenover de interventie, signaleerden allen weerstand onder collega's. *"Om eerlijk te zijn denk ik dat bijna 80% vond dat het een nutteloze dag was"*, gaf geïnterviewde 5 aan. *"Wat ik zie is dat veel zich duidelijk achter een masker verstoppen [...]"*, aldus geïnterviewde 3. Desondanks werden er ook veranderingen gesignaleerd. *"Veel weerstand vooraf, die eigenlijk naarmate de dag vorderde weg ebde en een hele hoop collega's die juist heel erg in de weerstand hingen [...] heel positief naar buiten kwamen"*, gaf geïnterviewde 1 aan. *"[...] niet iedereen, maar veel mensen hebben hem positief ervaren die dag. [...] maar dan merk je toch na zo'n eerste dag dat dat toch wel veranderd bij mensen"*, aldus geïnterviewde 4). Geïnterviewde 7 wees op de variatie in de meningen van collega's over de interventie; *"het varieerde, met extremen van de ene kant tot aan de andere kant"*. De geïnterviewden waren met name positief over de onderdelen waarin ze zich moesten verplaatsen in anderen; de had betrekking op de onderdelen "Over de streep" en "Als je me zou kennen, dan zou je weten dat...". *"Wat me wel op viel was dat sommige mensen waarvan ik het nooit van verwacht had, dat die op een gegeven moment over de lijn gingen staan, over een onderwerp waarvan ik het niet gedacht had [...]; een eye opener voor mij"*, zei geïnterviewde 5. *"[...] de groepsessies van CD waren wel heel goed geëvalueerd, vanuit iedereen, ook de mensen die het niet heel fijn vonden maar de methoden vonden ze wel prettig"*, zei geïnterviewde 7.

#### 6.5.2. Psychologische veiligheid

Over psychologische veiligheid werd geen expliciete vraag gesteld. Toch kwam het onderwerp een aantal malen spontaan ter sprake. Geïnterviewde 2, bijvoorbeeld, gaf aan dat niet iedereen in staat was zich open te stellen; *"en dat zit vooral in schaamte denk ik, en wat vind een ander daar dan van [...]"* Ik [hoorde] een collega ook op een gegeven moment zeggen van *'Ja, dat ga ik dus niet doen, want dan denken ze dat ik puntje-puntje ben'*. *"[Je] praat vooral niet over je gevoelens en over je emoties want dat is raar"*, gaf geïnterviewde 4 aan; en *"De meest oudere die proberen, die proberen de emoties niet te veel te laten zien"* (geïnterviewde 6).

Geïnterviewde 1 noemde in dit verband de politiecultuur: *"politiecollega's hebben toch zoiets van 'ik moet stoer zijn' en het is gewoon een cultuurtje. Ik denk dat we hier heel veel te maken hebben met groepsdruk"*. Geïnterviewde 4 gaf aan ook problemen te hebben met de politiecultuur, en zei bang te zijn dat hij gezien zou worden als iemand die niet tegen aspecten van het werk van de politie man of – vrouw kan; hij zei *"Toen ik net klaar was met de studie heb ik er zelf ook mee geworsteld. [...] want zo was in eerste instantie mijn gedachtegang, van 'oh hij trekt het niet, dus we gaan hem thuis zetten' "*. *"[...] in een organisatie als de politie organisatie, daar zal een zwakheid best wel vaak nog door de andere zwakken uitgebuit worden om wat flinker te lijken"*, zei geïnterviewde 3).

#### 6.5.3. Groepen die het meest baat hebben bij de interventie

De meeste geïnterviewden gaven aan het moeilijk te vinden om op basis van algemene kenmerken mensen aan te wijzen die baat hadden of zouden hebben bij een interventie als de PCD. Voor zover ze toch kenmerken noemden waren deze alleen inzichtelijk voor mensen die in nauw contact verkeerden met het betreffende basisteam, omdat ze kennis van de betreffende personen veronderstellen. Geïnterviewde 4, bijvoorbeeld, noemde in dit verband *"de enthousiaste collega's, de collega's die altijd open zijn, die altijd open staan voor een gesprek, die altijd met mensen in gesprek gaan, altijd aanwezig zijn"*. Geïnterviewde 2 beargumenteerde dat deze alleen door leden van het eigen team aan te wijzen zijn; het ging daarbij om de personen die om te beginnen al meer open waren naar anderen.

Geïnterviewde 7 wees op de rustiger collega's, die binnen het team niet in positieve of negatieve zin opvallen: *"de verrassende [mensen], dus mensen die letterlijk open zijn gegaan [...] noem het maar de mensen die nog niet opvielen"*. Geïnterviewde 5 dacht dat de interventie met name goed zou zijn voor de oudere collega's die de politiecultuur als psychologisch onveilig beschouwen: *"Ik merk dat wel aan oudere collega's die nu eigenlijk nu eindelijk na al die jaren een keertje [...] meer open zijn geworden. [...] Voorheen werd je erop afgerekend"*.

Geïnterviewde 2, tenslotte, gaf aan *"...in principe iedereen er wat van op[steekt], de een van wat meer dan de ander"*.

#### 6.5.4. Groepen die het minst baat hebben bij de interventie

Ook deze groep was moeilijk te kenschetsen, volgens de geïnterviewden. Desondanks noemde geïnterviewde 1 in dit verband *"[...] echt[e] dienders [...]. De jongens en meiden die denken 'ik kom hier om boeven te vangen'"*. Geïnterviewde 5 schetste de mentaliteit van deze groep als *"[...] niet kletsen, maar aan de bak. [...] een groep die nergens zijn ei kwijt wil"*. Deze uitspraken lijken erop te wijzen dat psychologische veiligheid niet als belangrijk wordt ervaren, en pogingen om psychologische veiligheid verbeteren, zoals de PCD daarmee ook niet. *"Nee, niet iedereen ziet dat belang van die dag [...]"*, aldus geïnterviewde 4.

Bij specifieke vragen over het belang van factoren als leeftijd, als kenmerken van de groep die niet ontvankelijk is voor de interventie, merkte iemand op dat *"[...] er zijn natuurlijk ook heel veel collega's, met name die wat ouder [zijn], die vinden zoiets allemaal 'pff, daar ga ik niet aan meedoen' weet je wel, dus die bereik je sowieso niet. [...] Maar er zijn ook jongere collega's die vrij stoer blijven"* (geïnterviewde 2). *"Nou wat mij wel opvalt is dat degene die er een hard hoofd in hadden vooraf en sommigen naderhand ook nog, dat zijn toch de oudere collega's geweest"* aldus geïnterviewde 3. De meeste deelnemers vonden leeftijd kenmerkend: *"...er zijn [...] veel oudjes, die vinden dat allemaal weer veel té"* (geïnterviewde 6). Geïnterviewde 2 echter wees erop dat sommige jongere collega's overeenkomsten vertonen met oudere collega's, en de weerstand van de ouderen overnemen omdat ze tegen hen opkijken. Geïnterviewde 7 was van mening dat het niet leeftijd an sich was, maar eerder de mentale leeftijd: *"mentale oudheid, of mentale jaren. [...] dus ik zou 'm niet willen typeren in leeftijd, wel in oudheid"*. Dat niet iedereen op basis van leeftijd over een kam geschoren moet worden werd onderstreept door geïnterviewde 5. Deze stond op het punt met pensioen te gaan, maar gaf niettemin aan het heel prettig te vinden te zien dat openstellen voor anderen oké was.

#### 6.5.5. Effecten van de PCD

Alle deelnemers werd gevraagd in hoeverre ze veranderingen waarnamen in de periode na de interventie. Op basis van wat de meesten aangaven lijkt er sprake te zijn geweest van een effect op de korte termijn. *"Nou, wel de eerste dagen na de team building dag, de weken na de teambuilding dag opener naar elkaar uitspraken wat er zat en wat er gaande was"*, aldus geïnterviewde 1. De meesten gaven aan dat vooral de aandacht voor collega's merkbaar was veranderd. *"Wat ik wel merk, in sommige groepen, is dat er wordt nu meer tijd voor elkaar genomen"*, zei geïnterviewde 4. *"Dat is wel iets wat ik denk terug te zien op de werkvloer. Dat men naar elkaar luistert, de tijd neemt"* gaf geïnterviewde 6 aan.

Geïnterviewde 5 nam ook een cultuuromslag waar, maar dan een die al langer gaande was: *"Er is al een enorme cultuurslag. [...] 'Hoe zit je in je vel?'; dat was vroeger nooit zo"*. De meesten gaven aan dat er op de langere termijn weinig te merken was van een effect van de PCD, en dat ze ook niet over de middelen beschikten om effecten in het eigen team te bestendigen.

### 6.5.6. Change Agents

Tot slot werd deelnemers gevraagd aan te geven welke personen geschikt zouden zijn als change agents. De reacties hierop kwamen overeen met wat werd gesuggereerd om de mensen te kenmerken die het meest baat hadden bij de PCD: de sociale, enthousiaste collega's.

In aanvulling hierop zei geïnterviewde 1 *"Ik denk dat je dan vooral mensen van de werkvloer moet hebben. [...] Ik denk ook dat je 'm basisteambreed moet trekken"*. Wat betreft de middelen die change agents zouden moeten hebben zei geïnterviewde 7: *"Dan denk ik een aantal dingen. Eén, ruimte, of in tijd of in financiële middelen of [...] letterlijke ruimte. Een klankbord om te kunnen sparren. [...] En ik denk ook wel een stukje motivering á aansporing, stimulans, ondersteuning. [...] sowieso van de groep, maar ook zeker van de leiding"*. Organisationele steun wordt hierbij dus expliciet genoemd.

Anderen richtten zich meer hoe een change agent tewerk zou moeten gaan. *"Aandacht, serieus nemen, echt luisteren. Ja, en dat met empathie doen, gewoon een gesprek te hebben over de veiligheid binnen de groep. [...]. Maar veiligheid in 'voel ik me veilig in een aanhouding met hem, om hem te vertellen wat me bezig houdt'"* (geïnterviewde 2). Wat betreft borging maakte geïnterviewde de volgende opmerking: *"En dan wordt er gezegd 'als ik je echt zou kennen dan...', om dat bijvoorbeeld in een vergadering te doen, maar dan heb je wel [...] mensen nodig, een voorzitter van een vergadering, die zich daarin kan vinden"*.

Geïnterviewde 4 sprak zich uit tegen het van bovenaf opleggen van methodieken, omdat dit een averechts effect zou kunnen hebben: *"[...] Je kunt het een verplicht iets maken, maar we hebben al genoeg dingen die verplicht zijn, die moeten. Dat maakt het juist heel lastig, want daardoor gaan mensen juist in de weerstand zitten"*.

Sommige geïnterviewden wezen erop dat ze zelf te weinig middelen kregen aangereikt tijdens de PCD: *"[...] er werden helemaal geen vaardigheden aangeleerd"*, volgens geïnterviewde 6. Geïnterviewde 5 zei *"het is natuurlijk heel leuk als jij laat weten dat je een probleem hebt en dat je wat gehoor krijgt bij collega's, maar eigenlijk moet daar een vervolgstap op"* (geïnterviewde 5).

### 6.6. Conclusie

De meeste geïnterviewden waren positief over de PCD, maar merkten bij collega's de nodige weerstand. De politiecultuur werd hierbij meermalen als schuldige aangewezen: hierin is het niet gebruikelijk over gevoelens te praten en zich open te stellen voor collega's. Dit alles wijst erop dat er bij de deelnemende teams geen sprake is van een werkomgeving die gekenmerkt wordt door psychologische veiligheid. Voor een deel hangt dit met leeftijd samen; hoe ouder een collega is, hoe meer deze de cultuur onderschrijft.

Allen gaven aan dat de PCD een nuttige opstap naar verbetering is, maar tegelijkertijd werd gesignaleerd dat de merkbare effecten van korte duur waren, omdat er volgens sommigen niet de beschikking was over de nodige hulpmiddelen om de effecten te bestendigen. Change agents werden van belang geacht; als geschikte kandidaten werd gewezen op collega's die positief, sociaal en extravert zijn; steun vanuit de organisatie werd hierbij door sommigen cruciaal geacht.

## 7. Algemene conclusies

### 7.1. Effecten van de PCDs

Op basis van de hier verzamelde gegevens kan gesteld worden dat er door medewerkers van de drie basisteam problemen worden gesignaleerd die duidelijk betrekking hebben op de perceptie van veiligheid, de betrokkenheid bij de organisatie (of de betrokkenheid van de organisatie bij haar medewerkers), en de verbinding met collega's. Dat laatste aspect lijkt vooral verband te houden met de huidige reorganisatie, die tot grotere teams heeft geleid.

#### 7.1.1. Veiligheid

Zoals reeds eerder genoemd, komt uit de open vragen bij de voormeting duidelijk naar voren dat er psychologische veiligheid op de werkvloer aandacht behoeft. Zo wordt communicatie gesignaleerd als probleem, en ook gebrek aan openheid, vertrouwen, en veiligheid worden expliciet genoemd als probleempunten. Meer specifiek wordt aangegeven dat niet iedereen vrijuit durft te zeggen wat hij/zij wil, omdat men vreest vroeg of laat met de negatieve consequenties van die openheid te worden geconfronteerd. Het is wellicht dezelfde vrees die sommigen ertoe brengt vraagtekens te plaatsen bij sommige onderdelen van de PCD, waarbij van deelnemers gevraagd wordt gevoelige zaken met anderen te delen. Verder is een veelgenoemd punt dat niet iedereen open staat voor kritiek. Ook geroddel, en respectloos en oncollegiaal gedrag wordt meermalen genoemd.

Meer algemeen wordt gewezen op negatieve aspecten van de "politicultuur". Bij het beschrijven hiervan werden zaken genoemd als "stoer doen" en "boeven vangen". Sommigen gaven aan te proberen geen emoties te laten zien, dat er wel eens angst heerst over wat een ander wel niet van je zal vinden, en dat wanneer je je kwetsbaar opstelt, collega's zouden kunnen denken dat je het werk niet aankunt, of zelfs dat sommigen daarvan misbruik van zouden kunnen maken.

De resultaten van deelstudies 1 en 3 laten voorts zien dat zelfeffectiviteit een belangrijke voorspeller is van psychologische veiligheid; hoe meer men zich in staat acht om zich bijvoorbeeld meer open te stellen, hoe veiliger men zich voelt. Werktevredenheid daarentegen bleek negatief te correleren met psychologische veiligheid.

Verder werd onderzocht in hoeverre zelfeffectiviteit en responseeffectiviteit voorspellers zijn van een effect van de interventie (d.w.z., het verschil in psychologische veiligheid voor en na de interventie). Geen van beide variabelen bleek hiermee echter samen. In plaats daarvan bleek het verschil tussen psychologische veiligheid op T1 en T2 sterk af te hangen van de aanvankelijke psychologische veiligheid; was deze laag, dan was er een positief verschil zichtbaar (d.w.z., de score op de nameting was hoger dan op de voormeting), en het tegenovergestelde was het geval wanneer psychologische veiligheid aanvankelijk laag was.

Dit is een onverwacht effect, waarvoor we geen pasklare verklaring kunnen aandragen.

#### 7.1.2. Betrokkenheid

Wat betreft betrokkenheid ligt het voor de hand teamidentificatie te bekijken. De resultaten van de kwantitatieve analyses, zoals gerapporteerd in de eerste deelstudie (paragraaf 4.2), laten zien dat deze maat significant hoger is na de PCD. Het lijkt erop dat de interventie dus een positief effect heeft gehad op identificatie met het team. Bij deze conclusie moet echter een slag om de arm worden gehouden. Er was namelijk geen sprake van een controlegroep, en daarom valt niet uit te sluiten dat er andere verklaringen mogelijk zijn voor het verschil in identificatie. Een alternatieve verklaring zou bijvoorbeeld kunnen zijn dat het verschil in

identificatie een reactie is op kritische berichtgeving over de politie in de media. Een controlegroep die kennis heeft kunnen nemen van dezelfde berichtgeving, maar die niet heeft deelgenomen aan de PCD had duidelijkheid kunnen verschaffen over de validiteit van deze verklaring. In toekomstige rondes van het PCD-onderzoek zou dan ook overwogen moeten worden zo'n controlegroep in het onderzoek te betrekken.

Ook werktevredenheid is wat betreft betrokkenheid een belangrijke variabele. Uit deelonderzoek 3 kwam echter naar voren dat deze een negatief verband had met psychologische veiligheid, terwijl op basis van de literatuur een positief verband verwacht werd. De steun die men denkt te krijgen van de eigen organisatie bleek wel, zoals verwacht, een positief verband te hebben met de psychologische veiligheid die werknemers: meer steun van uit de organisatie hangt samen met een hogere mate van psychologische veiligheid. Ook cohesie heeft een positief verband met psychologische veiligheid.

In de interviews van deelstudie 2 komt verder naar voren dat politiemedewerkers soms kritisch zijn over leidinggevend en de organisatie. Afwezigheid van leidinggevend, veranderingen in taken en onduidelijkheid hierover, en werkdruk zijn zaken die met enige regelmaat genoemd worden. Hoewel hiervoor geen direct bewijs voorhanden is, ligt voor de hand te veronderstellen dat dit de betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie niet ten goede komt. Evenwel wordt door deelnemers in deelstudie 3 aangegeven dat steun vanuit de organisatie – bijvoorbeeld via het beschikbaar stellen van tijd voor individuen om het PCD-gedachtegoed uit te dragen – van groot belang zijn willen de effecten van de PCDs een lang leven beschoren zijn.

### 7.1.3. Verbinding

Dat de vragenlijst die voorafgaand aan de PCD onder medewerkers is uitgezet veel langer bleek te zijn dan verwacht, creëerde de noodzaak om de nameting drastisch in te korten om verzekerd te zijn van enige mate van respons. Dit bracht met zich mee dat cohesie hierin niet mee kon worden genomen. We kunnen daarom geen uitspraak doen over het effect van de PCD op cohesie. Dat neemt niet weg dat de evaluatievraag die betrekking hadden op het effect van de PCD op het creëren van verbinding positief werd beantwoord. Hoewel dit uit de gemiddelde score maar gedeeltelijk blijkt, kan wel gezegd worden dat verreweg de meeste invullers hier als cijfer een zes en hoger uitdeelde, met als piekwaarden de cijfers zeven en acht.

### 7.2. Voor wie en door wie hebben PCDs effect?

Het deelonderzoek gerapporteerd in Hoofdstuk 6 suggereert onder meer dat de PCD het meest van invloed is geweest op veiligheid voor de medewerkers die in de voormeting al een relatief hoge mate van psychologische veiligheid lieten zien. Anders gezegd lijkt de PCD weinig tot geen effect te hebben gehad op die medewerkers die er het meest bij gebaat zouden zijn geweest.

Een verklaring voor deze bevinding zou kunnen zijn dat het langdurig ervaren van lage psychologische veiligheid op de werkvloer leidt tot cynisme en daarmee tot weerstand t.a.v. interventies als de PCD. Voor medewerkers die de psychologische veiligheid meer positief inschatten zou kunnen gelden dat ze om te beginnen al meer open staan voor interventies, en dus ook ontvankelijker zijn voor de effecten ervan. Het meer openstaan voor interventies als de PCD zou ook reden kunnen zijn om onder de groep medewerkers met een hogere mate van psychologische veiligheid te gaan zoeken naar mogelijke ambassadeurs van de PCD of *change agents*. Het zijn wellicht deze mensen die bereid zouden kunnen worden gevonden om op enthousiaste wijze draagvlak voor PCDs te creëren in hun basisteams.

Het bleek moeilijk voor deelnemers om een beeld te creëren van collega's die enthousiast zouden kunnen zijn voor interventies als de PCD. In algemene zin werden de enthousiaste, open collega's genoemd, die van zichzelf al de neiging hadden met anderen te communiceren. Door sommigen werd aangegeven dat vooral de wat oudere collega's baat zouden hebben bij een PCD, in die zin dat bij die groep de grootste winst valt te behalen qua psychologische veiligheid. De wat oudere collega's worden vaak in verband gebracht met de "politicultuur" van "niet kletsen en boeven vangen", die haaks staat op een psychologisch veilige werkomgeving waar mensen open kunnen zijn en emoties kunnen tonen.

Afgaand op de resultaten van deelstudies 2 en 3 zouden ambassadeurs of *change agents* voornamelijk onder ondergeschikten gezocht moeten worden. Uit het onderzoek naar de rol van leidinggevenden (deelstudie 2) komt niet eenduidig naar voren dat leidinggevenden hiervoor de aangewezen personen zijn. Hoewel men op basis van literatuur zou verwachten dat leidinggevenden een belangrijke rol te vervullen hebben wat betreft het positief beïnvloeden van effectiviteitsverwachtingen, komt dit niet duidelijk uit de resultaten naar voren. Wel wordt in de interviews van deelstudie 3 genoemd dat ondersteuning van de leidinggevende, en van de organisatie een belangrijke rol kan spelen, maar dan ter ondersteuning van *change agents*.

Sommige van de in deelstudie 2 geïnterviewde politiemedewerkers geven aan het weinig of niet met hun leidinggevenden te hebben gehad over de aanstaand PCD. Iemand anders gaf aan dat zijn/haar leidinggevende het er wel over had, maar dat dit een averechts effect. De antwoorden op de open vragen van de voormeting geven verder aanvullende informatie die van invloed kan zijn op het belang van leidinggevenden bij het uitdragen van de PCD en het borgen van effecten ervan. Meermalen werd melding gemaakt van afwezige of slecht zichtbare leidinggevenden, en teams die dermate omvangrijk zijn dat dat ten koste gaat van het onderlinge contact. In dit licht is het inzetten van leidinggevenden voor het uitdragen van de PCDs niet de meest voor de hand liggende keuze. Daarbij moet echter wel worden aangemerkt dat in dit onderzoek het aantal leidinggevenden veel kleiner was dan het aantal niet-leidinggevenden. Hierdoor waren kwantitatieve analyses over de rol van leiderschap niet mogelijk, en is er wellicht een wat vertekend beeld ontstaan in de resultaten. Desgewenst zou een meer gerichte studie, waarin veel meer leidinggevenden t.o.v. ondergeschikten bevraagd worden, meer helderheid kunnen bieden.

Wat betreft *change agents* wordt door de deelnemers aangegeven dat deze gezocht zouden moeten worden onder de sociale, enthousiaste collega's, en bij voorkeur collega's "van de werkvloer", zoals hierboven ook al werd aangegeven. Deze zou bij uitstek in staat moeten zijn om aandacht te geven aan en te luisteren naar de diverse collega's. Het beschikbaar stellen van tijd voor deze personen om hun werk te kunnen doen werd als vereiste genoemd, evenals het hebben van een klankbord of *sparring partner*.

De resultaten van de tweede deelstudie laten verder zien dat de media een belangrijke factor kunnen zijn bij de beeldvorming en verwachtingen ten aanzien van de PCD. Informatie en beeldmateriaal behorend bij het programma "Over de Streep" is vrijelijk verkrijgbaar, en sommige deelnemers zijn hier voorafgaand aan de PCD te rade gegaan. Enkele invullers gaven aan door dit materiaal in negatieve zin beïnvloed te zijn. "Over de streep" richt zich uitsluitend op scholieren, en deze invullers trokken in twijfel of een interventie ontwikkeld voor scholieren ook zou werken op een groep professionals.

Dit risico ligt ook op de loer voor toekomstige PCDs, en deze resultaten impliceren dat de organisatie er goed aan zou doen hier rekening mee te houden. Het tegengaan van negatieve indrukvorming op basis van materiaal in de media stelt eisen aan de manier waarop er binnen basisteams over aanstaande PCDs wordt gecommuniceerd. Onvoldoende of onvolledige communicatie creëert wellicht om behoefte onder medewerkers om elders op zoek te gaan naar informatie, wat de deur openzet voor invloed van mediamateriaal. Er zou dus goed moeten worden nagedacht over meer volledige, effectievere communicatie. Goede selectie van ambassadeurs of *change agents* is hierbij essentieel.

### 7.3. De rol van sociale wenselijkheid

Sociale wenselijkheid lijkt geen merkbaar effect te hebben gehad op de antwoorden die door politiemedewerkers werden verstrekt. Het is echter zeer de vraag of hieruit geconcludeerd kan worden dat sociaalwenselijke antwoordtendensen in dit evaluatieonderzoek geen rol van belang speelt. Onzes inziens moet terdege rekening worden gehouden met de lage betrouwbaarheid van het construct sociale wenselijkheid (d.w.z. de lage Cronbach's  $\alpha$ ), waardoor we niet in staat zijn geweest de factor goed te meten.

Zoals reeds eerder werd aangegeven zou sociale wenselijkheid namelijk wel kunnen verklaren waarom er in deelstudie 1 slechts een marginaal significant van collectieve effectiviteit op psychologische veiligheid werd gevonden, en waarom deze maat in deelstudie 2 in het geheel geen effect op de affectieve en utilitaire reacties sorteerde. Het is niet ondenkbaar dat het men bij het invullen van de vragen m.b.t. collectieve effectiviteit het gevoel heeft willen vermijden de "vuile was buiten te hangen".

Wellicht is sociale wenselijkheid hier te beperkt opgevat. In de literatuur blijken er verschillende gerelateerde concepten te worden gebruikt om antwoordtendensen te duiden, zoals impressiemanagement, zelfaffirmatie en groepsaffirmatie. Deze laatste zou in de huidige context van speciaal belang kunnen zijn. Uit gesprekken van de onderzoekers met diverse politiemedewerkers is namelijk gebleken dat de politie in het algemeen en teams in het bijzonder een sterke eigen cultuur en groepsgevoel hebben. Groepsaffirmatie is de neiging om die eigen groep, en het beeld daarvan in de ogen van de buitenwacht, te willen beschermen tegen negatieve invloeden. Deze motivatie om niet "de vuile was buiten te willen hangen" zou kunnen leiden tot het geven van antwoorden waarbij de werkelijkheid positiever wordt weergegeven dan rechtvaardig is.

Een specifiekere benadering van sociale wenselijkheid is de focus van de tweede ronde van het evaluatieonderzoek. Hierbij zal worden onderzocht wat de motivatie achter antwoordtendensen is. In aanvulling daarop zal worden gezocht naar een geschikte methodiek om een eventueel gekleurde antwoorden te voorkomen. Daarbij valt bijvoorbeeld te denken aan directe en indirecte bevraging, waarbij de veronderstelling zou kunnen zijn dat bij indirecte bevraging (dus vragen die gaan op de ervaringen, het gedrag en de opvattingen van anderen in het team in plaats van de invuller zelf) eerlijker wordt geantwoord.

### 7.4. Ontwikkeling van een evaluatie-instrumentarium

Wat betreft veiligheid lijkt er sprake te zijn van een verschil tussen de open en gesloten vragen. Wanneer gekeken wordt naar de gesloten vragen met betrekking tot psychologische veiligheid dan lijkt er geen reden tot zorg. De open antwoorden geven echter een veel gemêleerder beeld; hier wordt een aanzienlijke hoeveelheid pijnpunten aangedragen. Hoewel lang niet iedereen de moeite neemt hier een antwoord te geven, kan toch geconcludeerd worden dat deze vragen nuttige informatie geven waarmee de meer gesloten vragen genuanceerd

kunnen worden. Dat zou ervoor pleiten dat dit soort vragen op worden genomen in een uiteindelijk evaluatie-instrument.

In de resultaten van deelstudie 2 komt geen verband naar voren tussen collectieve effectiviteit en responseeffectiviteit enerzijds en trainingsuitkomsten anderzijds, wat zou kunnen pleiten voor het achterwege laten van deze constructen in latere versies van het evaluatie-instrument. Ook de resultaten van deelstudie 3, waarin naar voren kwam dat zelfeffectiviteit en responseeffectiviteit geen voorspellende waarde hebben wat betreft de verandering in psychologische veiligheid (voor versus na de interventie), lijken daarop te wijzen. Gezien het belang van de groep voor de medewerkers van de politie lijkt ons dit voorbarig. In dit licht is het o.i. weinig plausibel te veronderstellen dat effectiviteitsverwachtingen ten aanzien van de groep er niet toe zouden doen. Daarbij zou ook de hierboven aangestipte groepsaffirmatie een rol kunnen hebben gespeeld; wellicht ook is men niet in staat geweest om na het samenvoegen van kleinere afdelingen tot basisteams als onderdeel van de reorganisatie een goed beeld te krijgen van de groep waarin ze verkeren. Ook dit zou ertoe kunnen hebben bijgedragen dat collectieve effectiviteitsverwachtingen uit de analyses niet als belangrijk naar voren kwam.

Net als sociale wenselijkheidsschaal bleek ook de schaal voor werktevredenheid een lage betrouwbaarheid te hebben, hoewel het in beide gevallen om bestaande, gevalideerde instrumenten gaat. Het is onduidelijk wat hiervan de oorzaak is; niettemin verdient het de aanbeveling het handhaven van deze constructen in het te ontwikkelen instrument nader te bezien.

De resultaten van deelstudie 3 lieten zien dat welzijn geen toegevoegde waarde had boven organisationele steun, cohesie, zelfeffectiviteit en werktevredenheid in het voorspellen van psychologische veiligheid voorafgaand aan de PCD. Mede daarom zou overwogen kunnen worden deze maat in vervolgonderzoek achterwege te laten.

Gezien de problemen die verschillende deelnemers bleken te hebben m.b.t. anonimiteit, zou het wellicht een goed idee zijn om niet alleen te proberen goede change agents te vinden om de effecten van de PCD te versterken, maar ook om de evaluatie uit te voeren.

## 7.5. Algemene aanbevelingen

### 7.5.1. Verbeteren effectiviteitsovertuigingen

In het huidige onderzoek komt naar voren dat de overtuigingen die iemand heeft over of hij in staat is mee te doen aan de PCD en de gewenste handelingen en acties uit te voeren, van invloed zijn op het uiteindelijke effect van de PCD. Bovendien heeft een hoge zelfeffectiviteit een positieve invloed op de motivatie, want mensen zijn gemotiveerder voor een teaminterventie zoals de PCD, als ze denken dat ze bekwaam zijn om deze succesvol uit te voeren. Om echt resultaat te behalen met de PCD is het belangrijk om in te spelen op een mogelijk gebrek aan effectiviteitsovertuigingen bij werknemers voordat ze gaan deelnemen aan de interventie.

### 7.5.2. Steun vanuit de organisatie

Voor het verbeteren van de psychologische veiligheid buiten de teambuilding interventies, is het van belang dat medewerkers steun ervaren vanuit de organisatie. Als organisatiestructuur stabiel is, het team zich gewaardeerd en gesteund voelt, het team hecht en verbonden is met elkaar, en men zich kan identificeren met het team, leidt dit tot meer psychologische veiligheid. Deze steun kan het beste worden uitgedragen door leidinggevenden van de kleinere teams binnen het basisteam. Hierbij is positieve coaching belangrijk, waarbij medewerkers meer



vertrouwen moeten krijgen in hun vermogen om de taken van het politiewerk uit te voeren. Leidinggevendenden zouden in het bijzijn van andere werknemers fouten kunnen toegeven, waardoor andere werknemers kunnen ervaren dat het niet erg is om fouten te maken en deze vervolgens te bespreken. Daarnaast is het belangrijk dat complimenten en beloningen van leidinggevendenden, door medewerkers worden ervaren als persoonsgericht en niet als algemene waardering.

#### 7.5.3. Vergroten cohesie

De cohesie binnen een team kan worden vergroot door middel van team-activiteiten waarbij haalbare doelen worden gesteld. Deze activiteiten kunnen zich richten op het verbeteren van de interpersoonlijke relaties, of op het creëren van een sociale identiteit als lid van het team. Het verbeteren van werkgerelateerde self-efficacy overtuigingen komt voornamelijk voort uit het vergroten van de ervaren steun vanuit de organisatie. Hierbij is het van belang dat leidinggevendenden op de hoogte zijn van de thema's waar medewerkers mee worstelen, om zo training en advies op maat te kunnen geven. Door middel van open communicatie en aanwijsbare personen waar mensen naar toe kunnen stappen met een bepaald probleem, zouden medewerkers meer vertrouwen kunnen ontwikkelen in hun eigen vermogen.

#### 7.5.4. Inzet van change agents

Met betrekking tot de teambuilding interventies zouden basisteams vooraf moeten zorgen dat medewerkers het belang inzien van psychologische veiligheid. Hierbij kunnen voornamelijk de enthousiaste en openhartige medewerkers (zogenaamde change agents) worden ingezet.

Tijdens de team-building interventie is het belangrijk dat alle medewerkers van het basisteam aanwezig zijn. De leidinggevendenden en change agents kunnen vooraf andere medewerkers enthousiast maken, zodat er meer draagvlak ontstaat voor de interventie.

#### 7.5.5. Voorlichting over PCD

Verwachtingen die deelnemers aan de PCDs van tevoren hebben over wat ze te wachten staat, zouden invloed kunnen hebben op de waardering van die PCD. Daarom is het van belang stil te staan bij de invloed die uitgaat van de media. Een deel van de deelnemers kende het karakter van de PCD van tevoren uit de media, waardoor er al beeldvorming was over wat de PCD teweeg kan brengen aan emoties. Het is voor te stellen dat er deelnemers waren die zich hier van tevoren zorgen over maakten en tegen de PCD op zagen. Er is niet onderzocht of er vooraf sprake was van lichte angst bij de deelnemers, maar onduidelijkheid en onzekerheid over de interventie kunnen de effectiviteitovertuigingen ondermijnen. Het is belangrijk om hier enige tijd aan te besteden voordat de PCD daadwerkelijk plaatsvindt. Dit kan in de vorm van voorlichting of door in gesprek te gaan met de teams over welke scepsis er bestaat met betrekking tot de PCD om zorgen of angst weg te kunnen nemen. Ook hier kan een belangrijke rol zijn weggelegd voor goed geselecteerde change agents of ambassadeurs.

#### 7.5.6. Het aanreiken van tools

Tijdens en na de interventie is het belangrijk dat alle medewerkers, maar vooral ouderen, concrete tools meekrijgen om ook buiten de interventie psychologische veiligheid te blijven promoten. Een suggestie zou kunnen zijn om tijdens teamvergaderingen tijd in te plannen waarin iedereen veilig kan vertellen waar hij of zij op dat moment mee worstelt, of juist om positieve thema's te bespreken.

Om de effecten van de PCDs op de wat langere termijn te borgen, zou ingezet kunnen worden op visuele hulpmiddelen of procedures die werknemers continu herinneren aan de doelstellingen van de PCD. In een van de basisteams had men dit gedaan door posters op te hangen, en het is opmerkelijk dat dit team, in tegenstelling tot deelnemers van de andere twee basisteams, aangaven dat er nog steeds een effect merkbaar was van de PCD waaraan ze hadden deelgenomen. Het openen van gezamenlijke besprekingen met “Als je me zou kennen...” zou eveneens een goed middel kunnen zijn om continuïteit tot op zekere hoogte veilig te stellen.

#### 7.6. Tot slot

Medewerkers van grote organisaties als de politie voelen zich niet altijd veilig om problemen op de werkvloer te bespreken, omdat zij bang zijn voor de persoonlijke negatieve gevolgen. Het doel van dit onderzoek was om meer inzicht te krijgen in de factoren die een rol spelen bij psychologische veiligheid en die van belang zijn voor het beïnvloeden daarvan middels een interventie, hetzij direct (op welke variabelen moet ingezet worden?), hetzij indirect (op wie heeft de interventie bij uitstek een effect, en wie zouden als ambassadeurs van PCDs kunnen fungeren?).

Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat steun van de organisatie, cohesie binnen het team en zelfeffectiviteit gerelateerd zijn aan psychologische veiligheid. Hoewel deze individuele eigenschappen van groot belang zijn, pleiten de hier beschreven resultaten van dit onderzoek voor ondersteunend leiderschap, waardoor werknemers zichzelf bijvoorbeeld beter in staat achten om hun taken uit te voeren. Het zijn voornamelijk de enthousiaste, en van zichzelf openhartige werknemers die psychologische veiligheid kunnen uitdragen naar andere werknemers, maar ook ondersteuning door leidinggevenden en vanuit de organisatie is hierbij vereist. Wanneer dit afwezig blijft, zijn individuele intenties om een cultuuromslag te bewerkstelligen gedoemd te mislukken...

## 8. Begrippenlijst

Hieronder zijn beschrijvingen en/of definities van de meest belangrijke concepten in dit rapport gegeven. Waar van toepassing zijn ze voorzien van referenties.

### Change agent

Hieronder wordt verstaan een individu die een rol zouden kunnen spelen bij het uitdragen van PCDs en een belangrijke positieve rol zou kunnen spelen bij de effecten ervan; ook ambassadeur genoemd.

### Cohesie

Festinger (1950) definieert cohesie als het totale veld van krachten dat van invloed is op mensen om bij een groep te horen. In meer specifieke zin betreft dit de betrokkenheid van medewerkers bij de taken van het team en bij collega's (Forsyth, 2014) en is het afhankelijk van de aantrekkelijkheid van de groep en of men elkaar graag mag (Hogg, 1992). Zonder cohesie wordt feedback niet geaccepteerd, worden er geen normen gevormd, en ontbreekt er een regelmaat om een stabiele sfeer te creëren (Cartwright, 1951). Met andere woorden, cohesie zou het klimaat scheppen voor acceptatie. Verder is cohesie sterk verbonden met bijvoorbeeld team spirit, sociale steun van teamgenoten, de mate van coöperatief gedrag en het verdelen van werklast (Carless & De Paola, 2000). Cohesieve groepen zijn dus een goede bron van emotionele en sociale steun voor zijn leden. Als een groep hecht is, en de leden zijn betrokken bij de groep en bij de verandering die plaatsvindt, versterkt dit de verbondenheid tussen de leden. Cohesie zou de psychologische veiligheid creëren welke nodig is voor groepsleden om zich voldoende comfortabel te voelen om zwaktes en problemen te bespreken met andere groepsleden (Marmarosh & Van Horn, 2010).

### Collectieve effectiviteit

De gedeelde overtuiging van een groep dat deze in staat zal zijn om samen bepaalde acties uit te voeren (Bandura, 1977b). Hier is het de gedeelde overtuiging van een team over het vermogen om bepaalde interventies en handelingen uit te voeren (Bandura, 2000).

Effectiviteitsverwachtingen of -overtuigingen

Verwachtingen die de deelnemers van de interventie hebben. Verzamelnaam voor **Zelfeffectiviteit**, **Collectieve effectiviteit**, en **Responseeffectiviteit** (zie betreffende begrippen).

### Organisationele steun

Waargenomen steun van de organisatie refereert naar de perceptie van werknemers over de mate waarin de organisatie hun bijdrage op waarde schat en zorg draagt voor het welzijn van de werknemers. Werknemers die zich gesteund voelen, identificeren zich met de organisatie en hebben een grotere toewijding voor het werk, wat leidt tot meer helpend gedrag en een minder teruggetrokken houding van werknemers (Rhoades & Eisenberger, 2002). Verder hebben Kurtessis en collega's (2015) laten zien dat waargenomen steun vanuit de organisatie positief gerelateerd was aan vertrouwen in de organisatie en aan vertrouwen in leidinggevende en in directe collega's (Kurtessis et.al. 2015).

### POS

Perceived Organisational Support; zie **Organisationele steun**.

### **Psychologische veiligheid**

Psychologische veiligheid is een gedeelde overtuiging dat een team een veilige omgeving is om sociale risico's te nemen (Edmondson, 1999), bijvoorbeeld door ideeën aan te dragen om werkprocessen te verbeteren, feedback te vragen en geven, of misstanden aan te kaarten zonder bang te zijn voor negatieve consequenties. In een psychologisch veilig team voelen teamleden zich geaccepteerd en gerespecteerd. Psychologische veiligheid leidt ertoe dat werknemers zich minder snel belemmerd voelen om zich uit te spreken en dat men zich gemotiveerder voelt om zijn team of organisatie te helpen verbeteren (Detert & Treviño, 2008). Bovendien zorgt een psychologisch veilig team ervoor dat werknemers zich meer betrokken voelen en dat men beter leert van gemaakte fouten (Edmondson, 2004).

### **Responseeffectiviteit**

De overtuiging dat een bepaald gedrag zal leiden tot gewenste verandering (Bandura, 1977c). In deze context is responseeffectiviteit de overtuiging dat een interventie of handeling effectief is, dus de overtuiging die de politiemedewerkers hebben over de interventie en of deze wel het gewenste effect zal hebben.

### **Steun van de organisatie**

Zie **Organisationele steun**.

### **Teamidentificatie**

Als iemand zich identificeert met de groep, definieert diegene zichzelf in termen van gedeelde groepseigenschappen en de overtuiging dat de groep centraal staat bij zijn zelfconcept (Hogg et al., 1992). Identificatie met de groep speelt ook een belangrijke rol bij verandering in groepen; als er een duidelijke teamidentiteit bestaat zal men gemotiveerder zijn om een bijdrage te leveren aan het welzijn van de groep (Brickson, 2000) en verhoogt dit het welzijn (Leach et al., 2010). Een hoge mate van identificatie zorgt voor meer sociale steun, beschermt tegen pestgedrag en burn-out en draagt bij aan lange termijn welzijn en groepsprestaties (Haslam & Reicher, 2006).

### **Zelfeffectiviteit**

Het "geloof" (*belief*) van iemand in diens eigen vermogen om een bepaalde taak uit te voeren (Bandura, 1977a; Rogers, 1983). In deze context is het de overtuiging dat de politiemedewerkers zichzelf in staat achten aan de groepsinterventie mee te doen en de verwachte handelingen uit te kunnen voeren. Zie ook responseeffectiviteit en collectieve effectiviteit (Kievik & Gutteling, 2001; Zomeren, Spears, Fischer, & Leach, 2004).

## Referenties

- Alliger, G. M., Traver, H., & Shotland, A. (1997). A Meta-Analysis of the Relations among Training Criteria. *Personnel Psychology, 50*(2), 341–358.
- Amnesty International. (2013). Nederland: Proactief politieoptreden vormt risico voor mensenrechten in Nederland. Amsterdam.
- Baldwin, T. J., & Ford, J. K. (1988). Transfer of Training : A Review and Directions for Future Re. *Personnel Psychology, 41*(1), 63–105.
- Bandura, A. (1977a). Self-efficacy : Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review, 84*(2), 191–215.
- Bandura, A. (1977b). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Bandura, A. (1977c). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist, 37*(2), 122-147
- Bandura, A. (2000) Exercise of Human Agency Through Collective Efficacy. *Current Directions in Psychological Science. 9*(3) 75-78
- Bartol, C. R., & Bartol, A. M. (2014). Introduction to forensic psychology: Research and application. Sage Publications.
- Beal, D. J., Cohen, R. R., Burke, M. J., & McLendon, C. L. (2003). Cohesion and performance in groups: a meta-analytic clarification of construct relations. *Journal of applied psychology, 88*(6), 989-1004.
- Beersma, B., Hollenbeck, J. R., Humphrey, S. E., Moon, H., Conlon, D. E., & Ilgen, D. R. (2003). Cooperation, competition, and team performance: Toward a contingency approach. *Academy of Management Journal, 46*(5), 572-590.
- Bossche, P. van den, Gijssels, W. H., Segers, M., & Kirschner, P. A. (2006). Social and cognitive factors driving teamwork in collaborative learning environments team learning beliefs and behaviors. *Small group research, 37*(5), 490-521.
- Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of applied psychology, 35*(5), 307-311.
- Brickson, S. (2000). The impact of identity orientation on individual and organizational outcomes in demographically diverse settings. *The Academy Of Management Review, 25*(1), 82-101. doi:10.2307/259264
- Bunderson, J. S., & Boumgarden, P. (2010). Structure and learning in self-managed teams: Why 'bureaucratic' teams can be better learners. *Organization Science, 21*(3), 609-624. doi:10.1287/orsc.1090.0483
- Burke, L. A., & Hutchins, H. M. (2007). Training Transfer: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review, 6*(3), 263–296.
- Cannon, M. D., & Edmondson, A. C. (2001). Confronting failure: Antecedents and consequences of shared beliefs about failure in organizational work groups. *Journal of Organizational Behavior, 22*(2), 161-177.
- Carless, S. A., & De Paola, C. (2000). The measurement of cohesion in work teams. *Small group research, 31*(1), 71-88.
- Carmeli, A., & Gittell, J. H. (2009). High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior, 30*(6), 709-729.
- Carmeli, A; Gittell, J. (2009). High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organisations. *Journal of Organizational Behaviour, 30*, 709-729
- Cartwright, D. (1951). Achieving change in people: Some applications of group dynamics theory. *Human Relations, 4*, 381-392.
- Chattopadhyay, P. (1999), Beyond direct and symmetrical effects: The influence of demographic dissimilarity on organizational citizenship behaviour. *Academy of Management Journal, 4*, 273-87
- Chiaburu, D. S., & Lindsay, D. R. (2008). Human Resource Development International Can do or will do? The importance of self-efficacy and instrumentality for training transfer. *Human Resource Development International, 11*(2), 199–206.

- Chiaburu, D. S., & Marinova, S. V. (2005). What predicts skill transfer ? An exploratory study of goal orientation , training self-efficacy and organizational supports. *International Journal of Training and Development*, 9(2), 110–124.
- Chiaburu, D. S., Dam, K. Van, & Hutchins, H. M. (2010). Social Support in the Workplace and Training Transfer: A longitudinal analysis. *International Journal of Selection and Assessment* 18(2), 187-200.
- Choi, J. N., Price, R. H., & Vinokur, A. D. (2003). Self-efficacy changes in groups: effects of diversity, leadership, and group climate. *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 357-372.
- Clark, C. S., Dobbins, G. H., & Ladd, R. T. (1993). Exploratory field study of training motivation: Influence of involvement, credibility, and transfer climate. *Group & Organization Management*, 18(3), 292–307.
- Cohen, J., & Cohen, P. (1983). *Applied Multiple Regression/Correlation for the Behavioral Sciences*. (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A., & Noe, R. A. (2000). Toward an Integrative Theory of Training Motivation : A Meta-Analytic Path Analysis of 20 Years of Research. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 678–707.
- Cotterell, N., Eisenberger, R., & Speicher, H. (1992). Inhibiting effects of reciprocation wariness on interpersonal relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62(4), 658-668
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874-900.
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., & Rupp, D. E. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 164-209.
- Crowne, D. P., & Marlowe, D. (1960). A New Scale of Social Desirability Independent of Psychopathology. *Journal of Consulting Psychology*, 24(4), 349–354.
- De Zeeuw, H. (2015). *Politiegeweld, klassenjustitie? Dit is wat we weten over dood Henriquez*. NRC. Geraadpleegd via: <http://www.nrc.nl/nieuws/2015/06/30/politiegeweld-klassenjustitiewat-weten-we-over-de-dood-van-mitch-henriquez>
- Detert, J. R.; Treviño, L. K. (2008). Speaking up to higher-ups: How supervisors and skip-level leaders influence employee voice. *Organization Science*, 21(1): 249–270. doi:10.1287/orsc.1080.0405.
- Discretionary Treatment, and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82, 812-820.
- Dutton, J. E., & Ragins, B. R. E. (2007). Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Earley, P. C. (1993). East meets West meets Mideast: Further explorations of collectivistic and individualistic work groups. *Academy of Management Journal*, 36(2), 319–348.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350–383.
- Edmondson, A. C. (2004). Learning from mistakes is easier said than done: Group and organizational influences on the detection and correction of human error. *Journal Of Applied Behavioral Science*, 40(1), 66-90. doi:10.1177/0021886304263849
- Edmondson, A. C., Kramer, R. M., & Cook, K. S. (2004). Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens. *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches*, 12, 239-272.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 86(1), 42-51.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), pp. 812-820
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507

- Esfandagheh, F. B., Harris, R., Oreyzi, H. R., Bakhtiari, F., Harris, R., & The, H. R. O. (2012). The impact of extraversion and pre-training self- efficacy on levels of training outcomes. *Human Resource Development International*, 15(2), 175–191.
- Felblinger, D. M. (2008). Incivility and bullying in the workplace and nurses' shame responses. *Journal of Obstetric, Gynecologic, & Neonatal Nursing*, 37(2), 234-242.
- Festinger L. (1950) Informal social communication. *Psychological Review*, 57, 271–282
- Floyd, D. L., Prentince-Dunn, S., & Rogers, R. W. (2000). A Meta-analysis of research on Protection Motivation Theory. *Journal of Applied Social Psychology*, 30(2), 407–429.
- Frable, D.E.S., Platt, L., Hoey, S. (1998) Concealable stigmas and positive self-perceptions: feeling better around similar others. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 909-922.
- Friedkin, Noah E. (2004) Social Cohesion. *Annual Review Sociolology*, 30, 409-425
- Gibson, C. B., Randel, A. E., & Earley, P. C. (2000). Understanding Group Efficacy an empirical test of multiple assessment methods. *Group & Organization Management*, 25(1), 67–97.
- Gist, M. E. (1987). Self-Efficacy: Implications for Organizational Behaviour and Human Resource Management. *Academy of Management Review*, 12(3), 472–485.
- Gist, M. E., Schwoerer, C, & Rosen, B. (1989). Effects of alternative training methods on self-efficacy and performance in computer software training. *Journal of Applied Psychology*, 74, 884-891.
- Gist, M. E., Stevens, C. K., & Bavetta, A. G. (1991). Effects of Self-Efficacy and Post-Training Intervention on the Acquisition and Maintenance of Complex Interpersonal Skills. *Personnel Psychology*, 44(4), 837–861.
- Gore, T.D. Bracken, C.C. (2005). Testing the theoretical design of a health risk message: reexamining the major tenets of the extended parallel process model. *Health Education & Behavior*, 32(1), 27-41.
- Govaerts, N., & Dochy, F. (2014). Disentangling the role of the supervisor in transfer of training. *Educational Research Review*, 12, 77–93.
- Guthrie, J. P., & Schwoerer, C. E. (1994). Individual and contextual influences on self-assessed training needs. *Journal of Organizational Behavior*, 15(5), 405-422.
- Guthrie, J.P., Schwoerer, C.E. (1994) Individual and Contextual Influences on Self-Assessed Training Needs. *Journal of Organizational Behavior*, 15(2), 405-422
- Guzzo, R. A., Yost, P. R., Campbell, R. J., & Shea, G. P. (1993). Potency in groups: Articulating a construct. *British Journal of Social Psychology*, 32(1), 87–106.
- Han, G.H., Harms, P.D. (2010) Team identification, trust, and conflict: a mediation model. *International Journal of Conflict Management* 21(1), 20–43; doi: 10.11081104440610
- Haslam, A.S., Reicher, S. (2006) Stressing the Group: Social Identity and the Unfolding Dynamics of Responses to Stress. *Journal of Applied Psychology*, 91(5,) 1037–1052 DOI: 10.1037/0021-9010.91.5.1037
- Hills, P., & Argyle, M. (2002). The Oxford Happiness Questionnaire: A compact scale for the measurement of psychological well-being. *Personality and individual differences*, 33(7), 1073-1082.
- Hogg, M.A. (1992) The Social Psychology of Group Cohesiveness: From attraction to social identity. New York: New York Univ. Press
- Hoyle, R. H., & Crawford, A. M. (1994). Use of individual-level data to investigate group phenomena issues and strategies. *Small Group Research*, 25(4), 464-485.
- Inspectie Veiligheid en Justitie (2015) *Derde onderzoek vorming nationale politie*. Ministerie van Veiligheid en Justitie
- Janis, I. L. 1982. Groupthink: Psychological studies of policy decisions and fiascoes (2nd ed.). Boston: Houghton Mifflin.
- Jones, G. R., & George, J. M. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of Management Review*, 23(3), 531-546.
- Jordan, A.H. Monin, B, Dweck, C.S. Lovett, B.J., John, O.P., Gross, J.J. (2011) Misery has more company than people think: underestimating the prevalence of others' negative emotions. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 37(1), 120-135.

- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kahn, W. A. (2007). Meaningful connections: Positive relationships and attachments at work. In J. E. Dutton, & B. R. Ragins (Eds.), *Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation* (pp. 189–206). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Kievik, M., & Gutteling, J. M. (2001). Yes, we can: motivate Dutch citizens to engage in selfprotective behavior with regard to flood risks. *Natural Hazards*, 59(3), 1475–1490.
- Kievik, M., Gutteling, J.M. (2011) Yes, we can: motivate Dutch citizens to engage in self-protective behavior with regard to flood risks. *Natural Hazards*, 59, 1475–1490, DOI 10.1007/s11069-011-9845-1
- Kirkpatrick, D. L. (1967). Evaluation of Training. In R. L. Craig & L. R. Bittel (Eds.), *Training and development handbook: A guide to human resource development* (pp. 87–112). New York: Mc Graw-Hill.
- Kivlighan, D.M., Jr., Miles, J.R., & Paquin, J.D. (2010). Therapeutic factors in group-counseling: Asking new questions. In R.K. Conyne (Ed.), *The Oxford handbook of group counseling* (pp. 121-136) New York: Oxford University Press
- Kraiger, K., Ford, J. K., & Salas, E. (1993). Application of Cognitive , Skill-Based , and Affective Theories of Learning Outcomes to New Methods of Training Evaluation. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 311–328.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2015). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal Of Management*, doi:10.1177/0149206315575554
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A. & Vishny, R.W., (1997). Trust in large organizations. *American Economic Association Papers and Proceedings*, 87(2), 333–338
- Leach, C.W., Mosquera, P.M.R., Vliek, M.L.W., Hirt, E. (2010). Group devaluation and group identification. *Journal of Social Issues*, 66, 535-552.
- Lewick, R., & Bunker, B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (p. 114-139). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Maguen, S., Metzler, T. J., McCaslin, S. E., Inslicht, S. S., Henn-Haase, C., Neylan, T. C., & Marmar, C. R. (2009). Routine work environment stress and PTSD symptoms in police officers. *The Journal of nervous and mental disease*, 197(10), 754-760.
- Marmarosh, C; Van Horn, C (2010) Cohesion in counseling and psychotherapy groups. R.K. Conyne (Ed.) *The Oxford handbook of group counseling* (pp. 137-163) Oxford, England and New York: Oxford University Press
- Martocchio, J. J., & Judge, T. A. (1997). Relationship Between Conscientiousness and Learning in Employee Training : Mediating Influences of Self-Deception and Self-Efficacy. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 764–773.
- McNatt, D. B., & Judge, T. A. (2008). Self-efficacy intervention, job attitudes, and turnover: A field experiment with employees in role transition. *Human Relations*, 61(6), 783-810.
- Ministerie van Veiligheid en Justitie. (2015). *Herijkingsnota*. Geraadpleegd via: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2015/08/31/tk-bijlage-herijkingsnota>
- Mutsaers, P., Simpson, J., & Karpiak, K. (2015). The anthropology of police as public anthropology. *American Anthropologist*, 117(4), 786-789. doi:10.1111/aman.12372
- Myers, A. E. (1962). Team competition, success, and the adjustment of group members. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 65, 325-332.
- Nationale Politie (2012). *Inrichtingsplan Nationale Politie*. Den Haag: Rijksoverheid. Geraadpleegd via: <http://www.mensenhandelweb.nl/en/system/files/documents/10%20feb%202014/blg-198145.pdf>
- Nationale Politie Bond. (2015). *Halverwege de nationale politie*. Geraadpleegd via: [https://www.politiebond.nl/files/articles/attachments/uitkomsten\\_npb-enquete\\_halverwege\\_de\\_nationale\\_politie.pdf](https://www.politiebond.nl/files/articles/attachments/uitkomsten_npb-enquete_halverwege_de_nationale_politie.pdf)



- Nederlandse Politiebond Enquête (2015). Geraadpleegd via: [http://content1b.omroep.nl/urishieldv2/l27m7350ed7430fa89f80056b5db7500000.1e0f325373da7aa5c6706dd09cb273fb/nos/docs/170615\\_politie.pdf](http://content1b.omroep.nl/urishieldv2/l27m7350ed7430fa89f80056b5db7500000.1e0f325373da7aa5c6706dd09cb273fb/nos/docs/170615_politie.pdf)
- Nicholas D. Theodorakis , James Dimmock , Daniel Wann & Achilleas Barlas (2010) Psychometric Evaluation of the Team Identification Scale among Greek Sport Fans: A Cross-validation Approach. *European Sport Management Quarterly*, 10(3), 289-305, DOI: 10.1080/16184741003770180
- Nijman, D. J. J. M., Nijhof, W. J., Wognum, A. A. M., & Veldkamp, B. P. (2016). Exploring differential effects of supervisor support on transfer of training. *Journal of European Industrial Training*, 30(7), 529–549.
- Padhy, M., Chelli, K., & Padiri, R. A. (2015). Optimism and Psychological Well-Being of Police Officers With Different Work Experiences. *SAGE Open*, 5(2), 2158244015580852.
- Pescosolido, A. T. (2001). Informal Leaders and the Development of Group Efficacy. *Small Group Research*, 32(1), 74093.
- Repetti, R. L. (1987). Individual and common components of the social environment at work and psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(4), 710-720.
- Reynolds, W. M. (1982). Development of Reliable and Valid Short Forms of the Marlowe-Crown Social Desirability Scale. *Journal of Clinical Psychology*, 3(1), 119–125.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698–714.
- Rogers, R.W. (1983). Cognitive and physiological processes in fear appeals and attitude change: A Revised theory of protection motivation. In J. Cacioppo & R. Petty (Eds.), *Social Psychophysiology*. New York: Guilford Press.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Rowden, R. W. (2002). The relationship between workplace learning and job satisfaction in US small to midsize businesses. *Human Resource Development Quarterly*, 13(4), 407-425.
- Scaduto, A., Lindsay, D., & Chiaburu, D. S. (2008). Leader influences on training effectiveness: motivation and outcome expectation processes. *International Journal of Training and Development*, 12(3), 158–170.
- Schulte, M.; Cohen, N.A.; Klein, K.J. (2012) The Coevolution of Network Ties and Perceptions of Team Psychological Safety. *Organization Science* 23(2), 564-581
- Shaw, M. E., & Shaw, L. M. (1962). Some effects of sociometric grouping upon learning in a second grade classroom. *The Journal of Social Psychology*, 57(2), 453-458.
- Sklansky, D. A. (2007). Seeing blue: Police reform, occupational culture, and cognitive burn-in. *Police occupational culture: New debates and directions*, 8, 19-46.
- Smith-Jentsch, K. A., Salas, E., & Brannick, M. T. (2001). To Transfer or Not to Transfer ? Investigating the Combined Effects of Trainee Characteristics , Team Leader Support , and Team Climate. *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 279–292.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240-261.
- Sterman, J. D. (1989). Modeling managerial behavior: Misperceptions of feedback in a dynamic decision making experiment. *Management Science*, 35(3), 321-339.
- Tai, W. (2006). Effects of training framing, general self-efficacy and training motivation on trainees' training effectiveness. *Personnel Review*, 35(1), 51–65.
- Taylor, B. (2003). Identifying and reducing nurse-nurse horizontal violence and bullying through reflective practice and action research in an Australian hospital. *Violence in Nursing*, 177-197.
- Ter Huurne, E. F., & Gutteling, J. M. (2009). How to trust? The importance of self-efficacy and social trust in public responses to industrial risks. *Journal of Risk Research*, 12(6), 809-824
- Terpstra, J. & Schaap, D. (2011) Politiecultuur: een empirische verkenning in de Nederlandse context. *Proces*, 90-94

- Theodorakis, N. D., Dimmock, J., Wann, D., & Barlas, A. (2010). Psychometric evaluation of the team identification scale among Greek sport fans: A cross-validation approach. *European Sport Management Quarterly*, 10(3), 289–305.
- Tracey, J. B., Hinkin, T. R., Tannenbaum, S., & Mathieu, J. E. (2001). The Influence of Individual Characteristics and the Work Environment on Varying Levels of Training Outcomes. *Academy of Management Proceedings*, 12(1), 210–214.
- Tsui, A., Egan, T., and O'Reilly, C. A. (1992). Being different: Relational demography and organization attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37, 549-79.
- Van der Steur, G. A. (2015). *Verkenner CAO*. Den Haag.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Willey & Sons. Inc.
- Wageman, R. (2001). How leaders foster self-managing team effectiveness: Design choices versus hands-on coaching. *Organization Science*, 12(5), 559-577.
- Warr, P., Allan, C., & Birdi, K. (1999). Predicting three levels of training outcome. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 351–375.
- Widmeyer, W. N., Brawley, L. R., & Carron, A. V. (1985). *The measurement of cohesion in sports teams: The group environment questionnaire*. London, Ontario: Sports Dynamics.
- Winterman, P. (2016, March 2). *Ziekteverzuim onder politie-agenten explodeert*. AD. Retrieved March 21, 2016, from <http://www.ad.nl/ad/nl/38261/Nieuws/article/detail/4254930/2016/03/02/Ziekteverzuimonder-politie-agenten-explodeert.dhtml>
- Witte, K., & Allen, M. (2000). A meta-analysis of fear appeals: Implications for effective public health campaigns. *Health Education and Behavior*, 27(5), 591-615.
- Wright, T. A., & Bonett, D. G. (2007). Job satisfaction and psychological well-being as nonadditive predictors of workplace turnover. *Journal of Management*, 33(2), 141-160.
- Zand, D. E. (1972). Trust and managerial problem solving. *Administrative Science Quarterly*, 229-239.
- Zomeren, M. Van, Spears, R., Fischer, A. H., & Leach, C. W. (2004). Put your money where your mouth is! Explaining collective action tendencies through group-based anger and group efficacy. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87(5), 649–664. doi:10.1037/0022-3514.87.5.649