

Catching Scum with Scrum

Een wetenschappelijk onderzoek naar de invloed
van Scrum op de teameffectiviteit van
de Arnhemse politie VVC-opsporingsteams

Mick Ferwerda S1014313

Masterthesis

Bestuurskunde, Faculteit der Managementwetenschappen

Radboud Universiteit Nijmegen

14 augustus 2019

Docent: dr. S.L. Resodihardjo



Catching Scum with Scrum

Een wetenschappelijk onderzoek naar de invloed van Scrum op de teameffectiviteit van de Arnhemse politie VVC-opsporingsteams

Voorwoord

Voor u ligt mijn masterscriptie 'Catching Scum with Scrum'. Een onderzoek naar de invloed van Scrum op de teameffectiviteit van de Arnhemse politie VVC-opsporingsteams. Deze scriptie is geschreven in het kader van mijn afstuderen aan de masteropleiding Bestuurskunde: Besturen van Veiligheid aan de Radboud Universiteit Nijmegen. Van maart 2019 tot juli 2019 heb ik onderzoek verricht en mijn scriptie geschreven.

Hierbij wil ik de rechercheurs van de VVC Arnhem bedanken voor de positieve en geïnteresseerde medewerking aan mijn onderzoek. Ook bedank ik vormgever Marcel Grotens, voor het grafisch ontwerpen van mijn scriptie. Daarnaast wil ik mijn stagedocent Sandra Resodihardjo bedanken voor de ondersteuning tijdens het afstuderen. Tot slot bedank ik in het bijzonder Aswin van Veggel voor de uitstekende begeleiding en de kans om onderzoek te mogen verrichten naar Scrum en daarmee een bijdrage te kunnen leveren aan de ontwikkeling van de Nationale Politie.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Mick Ferwerda

Arnhem, 14 augustus 2019

Abstract

In 2016 bleek uit het onderzoeksrapport 'Handelen naar waarheid' (Huisman, Princen, Klerks, & Kop, 2016) dat het slecht gesteld is met de prestaties van de Nederlandse recherche. Uitblijvende prestaties bij de Nationale Politie waren volgens de onderzoekers te wijten aan ontbrekend vakmanschap, inefficiënte toerusting en onvermogen om vernieuwingen goed te implementeren. Landelijk experimenteren basisteams van de Nationale Politie met verschillende concepten om het prestatievermogen te vergroten. Zo ook bij de Arnhemse VVC-opsporingsteams waar in zelforganiserende teams Agile wordt gewerkt volgens Scrum. Het werken met Scrum is voor de Arnhemse opsporingsteams succesvol gebleken. Toch rijst de vraag of de successen van de opsporingsteams enkel toegeschreven kunnen worden aan een verandering in de werkwijze. Ook is onduidelijk of Scrum universeel toepasbaar is en bij ieder opsporingsteam van de Politie tot positieve resultaten leidt. In dit onderzoek is geanalyseerd hoe het succes van Scrum in de opsporingssteams verklaard wordt door de effecten van Scrum op de teameffectiviteit te onderzoeken.

De vraagstelling van dit onderzoek is als volgt geformuleerd:

In welke mate beïnvloedt Scrum de teameffectiviteit van de twee Arnhemse VVC-opsporingsteams?

Er zijn in het onderzoek verschillende wetenschappelijke theorieën toegepast om de factoren die Scrum vormgeven en invloed uitoefenen op teameffectiviteit in kaart te brengen. Hiervoor zijn onder andere de Scrum theorieën van Sutherland & Schwaber (2011) en Takeuchi & Nonaka (1986) gebruikt en is de 'Big Five in Teamwork theorie' van Salas et al. (2005) behandeld. Het onderzoek is een kwalitatieve, meervoudige casestudie. VVC-opsporingsteam Arnhem-Zuid en VVC-opsporingsteam Arnhem-Noord vormen de twee

onderzoekscases. Door middel van semigestructureerde interviews met onderzoekers van beide teams is de benodigde data verzameld.

Uit de analyse is gebleken dat de belangrijkste verandering die Scrum teweeggebracht heeft en die een positieve invloed op de effectiviteit van de teams gehad heeft, de overgang van de individualistische werkwijze naar het werken in zelforganiserende teams is geweest. Scrum heeft voor transparantie gezorgd doordat alle werktaken binnen een oplossingszaak gevisualiseerd en uitgeschreven worden. Hierdoor is iedereen binnen de teams op de hoogte van de voortgang van een zaak en is helder waar een collega mee bezig is. Door de voortgang te visualiseren raken onderzoekers gemotiveerd om de werktaken die op het bord hangen uit te voeren en deze binnen de Sprint periode succesvol te voltooien. De nieuwe werkwijze staat in groot contrast met de oude waar transparantie ontbrak en waar nauwelijks zicht was op de voortgang van zaken. Door het gebrek aan urgentie en controle konden zaken gemakkelijk uitgesteld worden.

Voor beide teams heeft Scrum geleid tot een toename in effectiviteit ten opzichte van de oude situatie. Opsporingsteam Arnhem-Zuid realiseert iets meer effectiviteit, daar volgens het management het oplossingspercentage daar enigszins hoger ligt. Dit wordt onderschreven doordat dat de variabelen die Scrum omvatten meer invloed uitoefenen op dit team. Een andere verklaring van de hogere teameffectiviteit van team Arnhem-Zuid is dat het team ongeveer anderhalf jaar langer bekend is met Scrum dan team Arnhem-Noord. Het is aannemelijk dat dit bevorderlijk was voor de effectiviteit van het team, daar collega's na verloop van tijd beter op elkaar ingespeeld raakten en een langere periode hadden om de Scrum methodiek onder de knie te krijgen.

Het onderzoek heeft geleid tot vijf aanbevelingen voor de Arnhemse VVC-opsporingsteams. De eerste aanbeveling is om op basis van de beoordelingen van de teams op de verschillende variabelen, initiatieven te ontwikkelen om invloedrijke variabelen positief te stimuleren. De tweede aanbeveling is gericht op het creëren van stabiliteit. De derde aanbeveling is het introduceren van een structurele Scrum Review sessie. De vierde aanbeveling is het toevoegen van een Burndown chart om werkmotivatie verder te stimuleren. De laatste aanbeveling is om de Scrum werkwijze organisatiebreed te integreren binnen de (Arnhemse) politie om meer effectiviteit te realiseren.

Inhoudsopgave

1	Inleiding	9
1.1	Aanleiding	9
1.2	Probleemstelling	10
1.3	Relevantie	12
1.4	Leeswijzer	12
2	Theoretisch kader	15
2.1	Scrum	15
2.1.1	De oorsprong van Scrum	15
2.1.2	Het Scrum framework	16
2.1.3	De principes van Scrum	18
2.2	Teameffectiviteit	23
2.2.1	Wat is teameffectiviteit?	24
2.2.2	The Big Five in Teamwork	25
2.2.3	The Five Dysfunctions of a Team	28
2.3	Koppeling Scrum en teameffectiviteit	30
2.4	Conceptueel model	32
3	Methoden en technieken	35
3.1	Onderzoeksdesign	35
3.2	Caseselectie	35
3.3	Operationalisatie	31
3.4	Databronnen	41
3.5	Betrouwbaarheid en validiteit	43

4	Analyse	45
4.1	VVC Arnhem-Zuid	45
4.2	VVC Arnhem-Noord	62
4.3	Conclusies over de invloed van Scrum	76
5	Conclusie	83
5.1	Beantwoording vraagstelling	83
5.2	Advies	87
5.3	Discussie	89
	5.3.1 Theorie	89
	5.3.2 Methoden	90
6	Literatuurlijst	93
7	Bijlagen	99
7.1	Interviewguide: VVC-opsporingsteams	99
7.2	Interviewguide: Politieleiding	102

1

Inleiding

1.1 Aanleiding

In 2016 bleek uit het onderzoeksrapport ‘Handelen naar waarheid’ (Huisman, Princen, Klerks, & Kop, 2016) dat het slecht gesteld is met de prestaties van de Nederlandse recherche. De reden dat resultaten uitblijven bij de Nationale Politie is volgens de onderzoekers te wijten aan het gebrek aan expertise en de onbekwaamheid om innovaties door te voeren (Huisman, Princen, Klerks, & Kop, 2016).

Desalniettemin zijn de verwachtingen die burgers hebben ten aanzien van overheidsinstanties alsmar groeiende (Biemolt, et al., 2012). Verder leidt druk van de overheid om te bezuinigen tot de noodzaak om organisatorische veranderingen binnen de Nationale Politie door te voeren, waardoor efficiënter om moet worden gegaan met de toebedeelde middelen. Veel oplossingen die gevonden worden in bedrijfsmatige aanpakken vanuit de private sector, blijken te leiden tot een kloof met de samenleving (Kort & Terpstra, 2015). Zo zijn politieagenten steeds meer tijd kwijt aan administratief werk door toenemende regels en procedures (Ministerie van Justitie en Veiligheid, 2016). Om de politietaken te optimaliseren en het prestatievermogen van de opsporing te vergroten, lijkt het verminderen van bureaucratie noodzakelijk. Basisteams van de Nationale Politie experimenteren met verschillende concepten om het prestatievermogen en de teameffectiviteit te verbeteren. Zo ook het basisteam Arnhem-Zuid.

Basisteam Arnhem-Zuid is erin geslaagd om meer verbinding met burgers te maken en effectiever te werken, ondanks personele krapte in de eenheid Oost Nederland. De daadkracht van de opsporing is dermate toegenomen door het adequaat wegwerken van plankzaken, dat veel Arnhemse burgers die in Arnhem-Noord wonen het afgelopen jaar hun aangiften deden in Arnhem-Zuid. Volgens de teamchef van het basisteam Arnhem-Zuid is dit hoofdzakelijk te danken aan een verandering in werkstijl van het opsporings-team. Zo wordt er sinds 2017 gebruik gemaakt van de ‘Agile Scrum’ methode. Scrum is een werkwijze waarbinnen mensen op een flexibele manier

complexe problemen aanpakken, waardoor kwalitatief goede producten en resultaten worden geleverd (Sutherland & Schwaber, 2018). De essentie bestaat uit zelforganiserende teams die tezamen betrokken zijn bij het plannen en het verdelen van werkzaamheden. De toename in effectiviteit van het basisteam is bekroond met een nominatie voor beste politieteam in Nederland van Stichting Waardering Erkenning Politie (WEP, 2018). Eind 2018 heeft het opsporingsteam van basisteam Arnhem-Noord de werkwijze tevens geïmplementeerd, met als doel het behalen van dezelfde positieve resultaten als het opsporingsteam Arnhem-Zuid en een achterstand in plankzaken weg te werken. Ook de rechercheurs van team Arnhem-Noord zijn te spreken over de nieuwe werkwijze en stellen productiever te zijn dan voorheen.

Over ongeveer 2 á 3 maanden wordt er niet langer onderscheid gemaakt tussen opsporingsteams Arnhem-Zuid en Arnhem-Noord, maar worden ze één integraal opsporingsteam: VVC Arnhem. VVC staat voor veelvoorkomende criminaliteit. De twee opsporingsteams zijn vanaf 25 maart 2019 gevestigd in één ruimte, maar werken voorlopig nog als twee afzonderlijke teams. De personele krapte is één van de redenen om beide opsporingsteams samen te voegen. Tevens stelt het management dat iedere Arnhemse burger, ongeacht de woonlocatie, even snel geholpen moet worden bij de afhandeling van zaken. Daarbij wordt de samenvoeging als een kans gezien voor de rechercheurs van de opsporingsteams om van elkaar te kunnen leren in de verdere optimalisatie en integratie van de Scrum methodiek.

1.2 Probleemstelling

Het werken in zelforganiserende teams, met behulp van de Scrum methode, is voor de Arnhemse opsporingsteams succesvol gebleken. Nu de opsporingsteams samengevoegd worden om het prestatievermogen te vergroten en een inhaalslag te maken wat betreft de resterende achterliggende zaken, rijst de vraag wat de effecten zijn van Scrum om teameffectiviteit te bewerkstelligen. Zo is het namelijk onduidelijk of het succes van opsporingsteam Arnhem-Zuid enkel toegeschreven kan worden aan een verandering in de werkwijze. Ook is het onduidelijk of Scrum universeel toepasbaar is en in ieder opsporingsteam tot positieve resultaten zal leiden. Verdere onduidelijkheden met betrekking tot het werken volgens Scrum die onderzocht dienen te worden zijn: de manier waarop de Scrum methode de opsporingswerkzaamheden en de teameffectiviteit bevordert; de voorwaarden waaraan een opsporingsteam

moet voldoen om de Scrum methode succesvol te hanteren, zodat teameffectiviteit gerealiseerd wordt; de mogelijk negatieve neveneffecten van deze werkwijze waar opsporingsteams rekening mee moeten houden.

In dit onderzoek wordt het succes van Scrum in de opsporingsteams verklaard door de effecten van Scrum op de teameffectiviteit te onderzoeken, zodat inzichtelijk wordt gemaakt hoe successen behaald kunnen worden als de teams fuseren. Op basis van de uiteindelijke bevindingen worden aanbevelingen geformuleerd om de werkwijze van de opsporing binnen het VVC-team Arnhem verder te optimaliseren, de Scrum werkwijze wetenschappelijk te ontleden en richtlijnen te bieden voor andere opsporingsteams in Nederland die hun teameffectiviteit willen vergroten. In dit onderzoek zijn een doel- en vraagstelling geformuleerd. Om antwoord te kunnen geven op de vraagstelling zijn vier deelvragen opgesteld.

De doelstelling luidt als volgt:

Verklaren hoe Scrum invloed uitoefent op de teameffectiviteit van de twee Arnhemse VVC-opsporingsteams.

De vraagstelling van dit onderzoek is als volgt geformuleerd:

In welke mate beïnvloedt Scrum de teameffectiviteit van de twee Arnhemse VVC-opsporingsteams?

Om bovengenoemde vraagstelling te beantwoorden, zijn de volgende vier deelvragen opgesteld:

1. Wat is Agile werken volgens de Scrum methode en uit welke theoretische principes bestaat Scrum?
2. Welke factoren worden in de theorie aangedragen voor het beïnvloeden van teameffectiviteit?
3. Hoe verhouden de principes van Scrum zich tot de aangedragen factoren die van invloed zijn op teameffectiviteit?
4. In hoeverre zijn de factoren die teameffectiviteit beïnvloeden en relateren aan de principes van Scrum terug te zien in de twee Arnhemse VVC-opsporingsteams?

Voor het beantwoorden van de deelvragen wordt gebruik gemaakt van een literatuurstudie om de effecten die relateren aan de principes van Scrum en invloed uitoefenen op teameffectiviteit, inzichtelijk te maken. Door het koppelen van de Scrum methode aan wetenschappelijke theorieën over teamef-

fectiviteit kan onderzocht worden welke componenten van het werken met Scrum in opsporingsteams leiden tot teameffectiviteit. Tevens wordt gebruik gemaakt van de data uit interviews met rechercheurs en leidinggevendenden die werkzaam zijn binnen de twee opsporingsteams. Met behulp van deze methoden wordt in dit onderzoek getracht de effecten van Scrum voor de teameffectiviteit van de opsporingsteams van de VVC Arnhem te verklaren.

In dit onderzoek worden twee cases onderzocht om tot de benodigde inzichten te komen. Enerzijds wordt het opsporingsteam van Arnhem-Zuid onderzocht dat al twee jaar bekend is met de Agile Scrum methode. Anderzijds wordt het opsporingsteam van Arnhem-Noord onderzocht dat in oktober 2018 van start is gegaan met het werken volgens de Scrum methodiek.

1.3 Relevantie

De relevantie van dit onderzoek bestaat uit een maatschappelijke- en een wetenschappelijke relevantie. Het onderzoek biedt maatschappelijke relevantie door een bijdrage te leveren aan de verdere optimalisatie van de werkwijze die de VVC Arnhem hanteert. Optimalisatie vindt plaats door de effecten van Scrum op teameffectiviteit inzichtelijk te maken. Tevens leidt de opgedane kennis uit dit onderzoek tot aanbevelingen die handvatten bieden om een verdere bijdrage te kunnen leveren aan het ontwikkelen van 'Agile werken' bij andere opsporingsteams en het vergoten van het prestatievermogen van de opsporing.

De wetenschappelijke relevantie van het onderzoek komt tot uiting door de samenstelling van het conceptueel model. Dit model kan dienen als wetenschappelijk verklaringsmodel voor (publieke) organisaties die aan de slag gaan met 'Agile werken' via de Scrum methode. Het conceptueel model wordt in het onderzoek empirisch getoetst binnen de VVC-opsporingsteams Arnhem, hierbij wordt geanalyseerd welke effecten Scrum uitoefent op de teameffectiviteit.

1.4 Leeswijzer

Na de beschrijving van de aanleiding, probleemstelling en relevantie in dit inleidende hoofdstuk, volgt in hoofdstuk 2 het theoretisch kader. Hierin worden de theorieën, die in dit onderzoek centraal staan, toegelicht en wordt op basis van deze theorieën een conceptueel model ontwikkeld. Het derde

hoofdstuk behandelt de methodologie. De toegepaste onderzoeksmethoden om data te verzamelen worden inzichtelijk gemaakt en de belangrijkste begrippen worden geoperationaliseerd. De analyse van de verworven data vindt in hoofdstuk 4 plaats. Tot slot wordt in hoofdstuk 5 een conclusie geschetst waarin allereerst antwoord wordt gegeven op de onderzoeksvraag. Tevens worden in dit laatste hoofdstuk aanbevelingen gedaan voor de Arnhemse opsporingsteams en wordt gereflecteerd op het onderzoek in de discussieparagraaf.

2

Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden verschillende theorieën uiteengezet die centraal staan in dit onderzoek. Als eerste wordt in het theoretisch kader aandacht besteed aan theorie over de Scrum methodiek. Zowel de oorsprong van Agile werken volgens Scrum als de principes die Scrum omvatten, komen aan bod. Daarna worden verschillende theorieën beschreven over teameffectiviteit. Tot slot wordt de koppeling gemaakt tussen de principes die Scrum vormen en de factoren die invloed uitoefenen op teameffectiviteit. Dit wordt visueel inzichtelijk gemaakt door middel van het conceptueel model aan het eind van het theoretisch kader.

2.1 Scrum

De invloed die uitgeoefend wordt door het Agile werken volgens de Scrum methodiek op de teameffectiviteit van de twee opsporingsteams, is de centrale vraag in dit onderzoek. Om die reden wordt als eerste in het theoretisch kader het begrip Scrum ontleed aan de hand van theorieën waarop de methodiek gebaseerd is. Vervolgens wordt inhoudelijk ingegaan op het framework dat Scrum inhoudt, zodat de kerngedachte van de werkwijze inzichtelijk wordt. Tot slot wordt het hoofdstuk afgesloten met het in kaart brengen van de principes die de essentie vormen van Scrum.

2.1.1 De oorsprong van Scrum

Agile werken kent haar oorsprong in wetenschappelijke bedrijfsvoering theorieën zoals het Scientific Management van Taylor (1911), waarin de optimalisatie van bedrijfsprocessen centraal staat. Echter, het Scientific Management – in tegenstelling tot Scrum – heeft geen aandacht voor adaptief- en lerend vermogen. Kenmerkend voor het Scientific Management is namelijk simplistisch fabriekswerk, waarbij de ontwikkeling van personeel vaak van ondergeschikt belang is.

Takeuchi en Nonaka (1986) nemen het werk van Taylor (1911) als inspiratiebron, maar ontwikkelen hun eigen socio-technische systeem. In 1986 introduceren zij voor het eerst het begrip 'Scrum' in een Harvard Business Review-publicatie "The New New Product Development Game" (Takeuchi & Nonaka, 1986). Hierin benoemen Takeuchi en Nonaka zes management karakteristieken die tezamen tot dynamiek, flexibiliteit en effectiviteit leiden binnen een organisatie. In hun publicatie gebruiken ze de metafoor van het rugbyteam, waarbinnen nauw wordt samengewerkt tijdens een Scrum om een gezamenlijk doel, de winst, te bereiken. De door de auteurs benoemde karakteristieken lijken een eerste opzet van de Scrum werkwijze in te houden. Zo dragen Takeuchi en Nonaka (1986) kenmerken aan als: werken in zelforganiserende teams, een hoge mate van autonomie van het uitvoerend personeel, decentraal leiderschap en de nadruk op leren als organisatie(team).

De populariteit van Scrum stijgt in de Westerse managementwereld pas echt, nadat Schwaber en Sutherland de methodiek verder uitwerken en in 1995 op de OOPSLA-conferentie aankondigen als een effectievere wijze om software te ontwikkelen. De daaropvolgende jaren publiceren zij hun bevindingen over Scrum in verschillende boeken en artikelen, zoals 'The Scrum Papers' (Sutherland & Schwaber, 2011) en het 'Manifesto for Agile Software Development' (Sutherland, et al., 2001). De Westerse grondleggers van Scrum beschrijven de werkwijze als volgt: *"a framework within people can address complex adaptive problems, while productively and creatively delivering products of the highest possible value"* (Sutherland & Schwaber, 2018). In Nederland publiceert hoogleraar aan de TU Delft Van Solingen boeken over Scrum, gebaseerd op de ideeën van Sutherland en Schwaber en zijn eigen bevindingen.

In de afgelopen jaren is zichtbaar geworden dat Scrum zich verbreedt en niet langer enkel toegepast wordt binnen de IT-wereld ten behoeve van de ontwikkeling van software. De werkwijze verspreidt zich tevens naar andere branches waar in teams gewerkt wordt aan complexe taken. Grote bedrijven als ING, Amazon, Bank of America, Spotify en Honda werken volgens Scrum en tegenwoordig ook verschillende teams van de Nationale Politie (ING, 2017; Van de Beld & Vossers, 2015; Sutherland J. , 2010).

2.1.2 Het Scrum framework

Sutherland en Schwaber (2011) stellen dat Scrum een framework is voor professionals om complexe problemen aan te kunnen pakken door kwalitatief hoogwaardige producten of diensten te leveren, waardoor de productiviteit en effectiviteit van een organisatie stijgen. Het Scrum framework omvat ver-

schillende onderdelen waaraan een organisatie(team) zich moet committeren, wil het succesvol volgens de Scrum methode werken. In het framework wordt allereerst het begrip *Sprint* geïntroduceerd als een afgebakende periode (2-4 weken), waarbinnen het team een geselecteerd aantal taken uitvoert. Binnen de Sprint vinden een aantal Scrum sessies plaats die de werkwijze vormgeven. Dit zijn de volgende sessies: *Sprint Planning*, *Daily Scrum*, *Sprint Review* en *Sprint Retrospective* (Sutherland & Schwaber, 2011).

Iedere Sprint begint met een Sprint Planning (Sutherland & Schwaber, 2011), waarin de aankomende periode (Sprint) uitgezet wordt. In deze bijeenkomst wordt door het gehele team bepaald welke taken (producten en diensten) ze in de vastgestelde periode willen opleveren. Tevens wordt uitgestippeld wat nodig is om deze taken te verwezenlijken. De Scrum methode wordt ondersteund door het gebruik van een groot bord met daarop de rijen: *To Do*, *Doing* en *Done*. Met behulp van post-its wordt visueel duidelijk wat de stand van zaken is en waar iedereen mee bezig is. Iedere post-it houdt een concrete taak in.

Tijdens de Sprint vindt er iedere dag een Daily Scrum, ook wel Stand-up genoemd, plaats (2011). Dit is een korte dagstart bijeenkomst van het team waarin teamleden beknopt elkaar informeren over de stand van zaken. Individueel vertelt iedereen kort waar ze gisteren mee bezig zijn geweest, waar ze vandaag mee aan de gang gaan en waar ze eventueel tegen aanlopen. Dit wordt visueel gemaakt door de post-its op het bord te verplaatsen van de ene naar de andere kolom tijdens de Stand-up. Uit wetenschappelijk onderzoek is gebleken dat de dagelijkse bijeenkomsten succesvol zijn, daar professionals aangeven het beknopt uitwisselen van informatie en het discussiëren over werktaken als positief te ervaren (Stray, Sjoberg, & Dyba, 2016).

De derde sessie is de Sprint Review (Sutherland & Schwaber, 2011). In deze bijeenkomst wordt het geleverde werk, oftewel het product, getoond aan externe, belanghebbende partijen. Er wordt feedback gegeven op het product en de wensen van de stakeholders ten aanzien van het product worden besproken. Niet alle organisaties die werken volgens Scrum kennen een duidelijke klant of externe partner waar ze hun producten aan leveren. Dit leidt ertoe dat deze Review bijeenkomst in de praktijk niet altijd onderdeel is van een Sprint. In de casus die in dit onderzoek centraal staat, vinden ook geen officiële Sprint Reviews plaats. De VVC Arnhem – en de politie in het algemeen – werken voor de Nederlandse maatschappij en haar burgers. Het is daarom lastig om duidelijke klanten te formuleren voor een Sprint Review.

Ook voor de externe partners waar mee samengewerkt wordt, zoals het Openbaar Ministerie, vinden voornamelijk geen officiële Review sessies plaats.

De laatste sessie binnen de Sprint is de Retrospective (Sutherland & Schwaber, 2011). Aan het einde van iedere Sprint wordt door het team gereflecteerd op het teamproces, de werkwijze, de effectiviteit en de onderlinge relaties. Het doel van deze sessie is om als team te leren van het functioneren van de afgelopen periode. Hierdoor kan het team zich ontwikkelen en verbeteren voor de volgende Sprints (Sutherland & Schwaber, 2011). Het Scrum proces wordt na de Retrospective opnieuw gestart door de aftrap van een nieuwe Sprint Planning.

Verder wordt in het framework een drietal aan Scrum rollen beschreven: de Product Owner, het Team en de Scrum Master (Sutherland & Schwaber, 2011). De Scrum Master is aangewezen om het proces te begeleiden. De rol van deze persoon is om problemen bij het team weg te nemen en kaders te stellen, zodat het team succesvol kan werken. De Product Owner werkt als tussenpersoon voor het team en alle externe partners. Dit komt tot uiting in de Sprint Reviews. De persoon die deze rol vervult, wordt geacht om toe te zien op de kwaliteit van de geleverde producten. De derde rol, het Team, wordt gevormd door de uitvoerende professionals die in een Scrum team samen werken aan complexe taken.

2.1.3 De principes van Scrum

The New New Product Development Game

Nadat er achtergrondinformatie verschaft is over Scrum door de oorsprong van de werkwijze te beschrijven en inzichtelijk te maken hoe het framework vorm wordt gegeven, kunnen principes afgeleid worden die de werkwijze omvatten. Takeuchi en Nonaka (1986) formuleerden oorspronkelijk al een zestal aan karakteristieken die de eerste opzet voor de hedendaagse Scrum methode van Sutherland en Schwaber (2011) zouden vormen. Dit zijn de volgende zes karakteristieken: *Built-in instability*, *Self-organizing project teams*, *Overlapping development phases*, *Multilearning*, *Subtle control* en *Organizational transfer of learning*.

De eerste eigenschap, *Built-in instability*, houdt de ingebouwde vrijheid in die een team zou moeten verkrijgen van het management om fouten te kunnen maken. Volgens Takeuchi en Nonaka (1986) is deze vrijheid een vereiste om creatief te zijn. Latere wetenschappelijke bevindingen onderschrijven dit eerste karakteristiek. Zo publiceert Lipsky (1980) de *Streetlevel*

Bureaucrat Theory, waarin het belang van discretionaire ruimte en autonomie van professionals als noodzakelijk wordt geacht om tot succesvolle dienstverlening te komen. Volgens Lipsky (1980) hebben publieke dienaren structureel een tekort aan middelen, maar vinden ze door de discretionaire ruimte waar ze veelal wel over beschikken, creatieve manieren om hun werktaken effectief uit te voeren. Dit maakt het mogelijk voor professionals om grotendeels zelf invulling te geven aan het beleid en bijbehorende procedures. Hoewel het algemeen beleid van de organisatie door een leidinggevende opgesteld wordt, vinden de professionals hun eigen handelwijze in concrete situaties belangrijker dan het algemeen beleid (Lipsky, 1980).

De tweede eigenschap die Takeuchi en Nonaka benoemen, *Self-organizing project teams*, sluit aan op het belang van autonomie. Volgens de auteurs beschikt een groep namelijk pas over zelforganiserende kwaliteiten wanneer ze aan drie voorwaarden voldoet: *autonomie*, *diversiteit* en *zelfoverstijging* (Takeuchi & Nonaka, 1986). De autonomie waar een zelforganiserend team over beschikt, gecombineerd met diverse teamleden die gespecialiseerd zijn in verschillende expertises, leidt volgens Takeuchi en Nonaka (1986) tot het verleggen van grenzen en maakt het mogelijk om voorgaande prestaties te overtreffen. De kracht van multidisciplinair teamwerk wordt in onderzoek van Firth-Cozens (2001) onderschreven. Zo wordt gesteld dat het werken in multidisciplinaire teams tot een lagere werkstress kan leiden, doordat het – mits goed uitgevoerd – de productiviteit verhoogt. Wel moet opgemerkt worden dat succesvol multidisciplinair werken een uitdaging is waar continu op toegezien moet worden, aangezien miscommunicatie een veel voorkomend gevaar is binnen multidisciplinaire teams. De verschillende achtergronden van de teamleden kunnen een bedreiging vormen voor de communicatie, wanneer leden door de multidisciplinariteit niet dezelfde opvattingen delen of simpelweg de expertise van elkaar niet begrijpen (Firth-Cozens, 2001).

Overlapping development phases is het derde karakteristiek dat Takeuchi en Nonaka (1986) benoemen. Een zelforganiserend team werkt gefaseerd aan een aantal complexe taken. Deze derde eigenschap lijkt sterk op de late Scrum Sprints die Sutherland en Schwaber introduceren in hun Scrum Papers (2011). De fases – of Sprints – bestrijken weliswaar steeds een afgebakende periode, maar de ontwikkeling die het team meemaakt, stopt niet na één fase. Het ontwikkelingsproces wordt voortgezet en kent overlap tussen de verschillende fases door.

Als vierde karakteristiek komt *Multilearning* aan bod. Takeuchi en Nonaka (1986) spreken van *Multilearning*, omdat er op verschillende niveaus

ontwikkeling plaatsvindt binnen een team. Zo leren individuen door het samenwerken met andere teamleden die over verschillende expertises beschikken. Tevens leert het zelforganiserende team als geheel door middel van *trial and error*. De hoge mate van autonomie waar een zelforganiserend team over beschikt, leidt ertoe dat beslissingen zelf genomen moeten worden. Niet altijd wordt voor de juiste handeling gekozen, maar dit proces van *trial and error* draagt bij aan het lerend vermogen van een team. Het gegeven dat teams zich ontwikkelen door *trial and error*, wordt in een later onderzoek bevestigd door Sosna et al. (2010). Het onderzoek toont het belang aan van *trial and error* om innovatie binnen organisaties te realiseren.

Takeuchi en Nonaka (1986) benoemen als vijfde karakteristiek *Subtle control*. Zelforganiserende teams doppen hun eigen boontjes, maar staan er niet helemaal alleen voor. De uitdaging voor het management dat verantwoordelijk is voor het team, is om genoeg kaders te stellen zodat instabiliteit en ambiguïteit uitblijven. Het management moet waken voor de valkuil om het team hiërarchisch aan te sturen, waardoor het zelforganiserend karakter en het creatief vermogen de kop in worden gedrukt. Takeuchi en Nonaka (1986) noemen de middenweg tussen complete vrijheid en strakke, hiërarchische aansturing *Subtle control*. Het bereiken van deze vorm van 'self-control' gaat verder dan de rol van het management. De auteurs beschrijven dat er nog andere criteria zijn die invloed uitoefenen. Zo wordt aangedragen dat een zelforganiserend team uit de juiste personen moet bestaan. Bepaalde persoonseigenschappen kunnen botsen met de idealen van een zelforganiserend team. Het onderzoek van Takeuchi en Nonaka (1986) toonde in een experiment bij Honda aan dat oudere leden van teams meer moeite hebben met 'self-control' door zich conservatief op te stellen tegenover veranderingen. Later onderzoek dat gericht is op de relatie tussen leeftijd en weerstand tot verandering, spreekt de bevindingen van het experiment tegen. Zo concluderen Kunze et al. (2013) dat er geen significante relatie bestaat tussen leeftijd en behoudend gedrag ten aanzien van veranderingen. Een ander criterium dat bepalend is in de acceptatie en realisatie van *Subtle control* is het creëren van een evaluatie- en beloningssysteem gebaseerd op de teamprestaties. Dit criterium komt volgens de auteurs overeen met het belang van duidelijke doelen die het team – zelfstandig – na moet kunnen streven. Dit aangedragen criterium van Takeuchi en Nonaka (1986) is in later onderzoek meermaals bevestigd. Zo concluderen Barends et al. (2016) dat 'goal setting' een van de meest krachtige factoren is voor het optimaliseren van prestaties.

Locke en Latham (2006) dragen tevens 'goal setting' aan als doorslaggevende factor in de effectiviteit van teams.

Het laatste karakteristiek dat geformuleerd wordt door Takeuchi en Nonaka (1986) is *Transfer of Learning*. Deze eigenschap ligt in het verlengde van *Multilearning*. Waar bij het eerder beschreven karakteristiek van *Multilearning* gekeken wordt naar het lerend vermogen van teams, wordt bij *Transfer of Learning* beschreven dat leren binnen de hele organisatie plaats kan vinden. De teams ontwikkelen zich door middel van *trial and error* en overdracht van de opgedane kennis vindt idealiter ook plaats naar andere organisatiedelen. Met dit zesde en tevens laatste karakteristiek van een eerste Scrum-opzet pogen Takeuchi en Nonaka (1986) aan te tonen dat er organisatiebreed succes geboekt kan worden door de werkwijze in verschillende zelforganiserende teams te hanteren en in de complete organisatie te integreren.

The Scrum Papers

Takeuchi en Nonaka (1986) hebben met hun theorie de fundering gelegd voor het hedendaagse Scrum. Echter, de werkwijze heeft zich de afgelopen tien jaar sterk doorontwikkeld aan de hand van de bevindingen van Sutherland en Schwaber (2011). Organisaties die hedendaags 'Scrummen', doen dit op basis van het gepubliceerde werk van de Amerikaanse auteurs. Het is daarom van belang om tevens hun principes in kaart te brengen en te onderzoeken waarin deze principes overeenkomen en afwijken ten opzichte van de bovengenoemde karakteristieken van Takeuchi en Nonaka (1986).

Allereerst stellen Sutherland en Schwaber in hun *Scrum Papers* (2011) inspiratie te hebben geput uit het werk van Takeuchi en Nonaka (1986). Desalniettemin benoemen ze dat hun verdere uitwerkingen van Scrum gebaseerd zijn op het empirisme. De theoretische onderbouwing in de gepubliceerde Scrum documenten laat hierdoor te wensen over. Toch heeft de toepassing van Scrum op diverse organisaties voor Sutherland en Schwaber geleid tot het formuleren van drie pijlers waar de hedendaagse theorie op gebouwd is. Dit zijn de volgende drie pijlers: *Transparantie*, *Inspectie* en *Adaptatie* (Sutherland & Schwaber, 2011).

De eerste pijler *Transparantie* manifesteert zich in Scrum door alle taken en werkzaamheden inzichtelijk te maken voor iedereen. Het gehanteerde Scrum bord ondersteunt dit door de visuele weergave van alle taken waar een team mee bezig is en maakt de voortgang van het team inzichtelijk. Palanski et al. (2010) onderzochten in organisatieteams de relaties tus-

sen transparantie, integriteit en vertrouwen. Uit alle onderzochte cases bleek dat transparantie in teams positief bijdraagt aan integriteit en vertrouwen. Tevens concludeerden de onderzoekers een significant verband tussen teamtransparantie, -vertrouwen en teamprestaties. Teams waarin de transparantie hoog is en medewerkers van elkaar weten waar ze aan werken, realiseren wederzijds vertrouwen en betere teamprestaties (Palanski, Kahai, & Yammarino, 2010).

De tweede pijler die Sutherland en Schwaber (2011) beschrijven is *Inspectie*. In het werken met Scrum vinden continu mogelijkheden plaats om feedback te geven en werkzaamheden te controleren. Deze vorm van inspectie wordt gerealiseerd door de daarvoor bedoelde Scrum sessies. Zo zorgt de Sprint Retrospective ervoor dat er op structurele basis gereflecteerd wordt op de verrichte werkzaamheden van het team, het teamproces en de teamverhoudingen. Onderzoek van Rasker et al. (2010) concludeert dat controle en feedback binnen teams zorgt voor verbeterde teamprestaties. Tevens benadrukken ze dat intra-team feedback en controle – ondanks de voordelen – lang niet altijd plaatsvinden (Rasker, Post, & Schraagen, 2010). Scrum lijkt dit probleem te tackelen door de ingeplande Retrospective sessies.

De laatste beschreven pijler van Scrum is *Adaptatie* en ligt in het verlengde van *Inspectie* (Sutherland & Schwaber, 2011). Aanpassen gebeurt gedurende het werkproces en tijdens het starten van de nieuwe Sprints op basis van de controles en gegeven feedback. Kozlowski en Ilgen (2006) beamen het belang van adaptief vermogen van teams. Teams zijn onderdeel van een breder organisatiesysteem en bevinden zich in een omgeving die het tempo en de complexiteit van de teamtaak bepalen. Er is sprake van een wisselwerking, omdat de prestaties van het team tevens invloed uitoefenen op de omgeving en deze veranderen. Deze veranderingen kunnen onverwacht verschuiven. Het team moet rekening houden met veranderende eisen van de omgeving waarbinnen het beweegt. Het is zodoende van groot belang dat teams over voldoende adaptief vermogen beschikken (Kozlowski & Ilgen, 2006).

Naast de drie pijlers benoemen Sutherland en Schwaber (2011) ook een vijftal waarden die Scrum omvatten. Dit zijn de waarden: *Commitment*, *Moed*, *Focus*, *Openheid* en *Respect*. De waarden zijn stuk voor stuk te relateren aan de eerdergenoemde pijlers. Sutherland en Schwaber stellen dat Scrum succesvol gerealiseerd wordt, wanneer men moed toont door bereid te zijn de werkstijl te hanteren en problemen niet uit de weg te gaan. Daarbij is het belangrijk dat er een gezamenlijke focus is ten aanzien van de gestelde doe-

len en werkprocessen transparant plaatsvinden met wederzijds respect voor elkaar.

Concluderend zijn er een aantal principes die in zowel de originele Scrum benadering van Takeuchi en Nonaka (1986) als in de hedendaagse benadering van Sutherland en Schwaber (2011) voortdurend terugkomen. De volgende principes lijken de essentie van Scrum te vatten: zelforganiserende teams met een hoge mate van autonomie, lerend vermogen door feedback loops, flexibiliteit, wederzijds vertrouwen en gedeelde verantwoordelijkheid. Het overkoepelende doel van Scrum is het optimaliseren van het functioneren van teams door het bieden van een framework (Takeuchi & Nonaka, 1986; Sutherland & Schwaber, 2011).

2.2 Teameffectiviteit

In het voorgaande deel van het theoretisch kader is het concept Scrum ontleed door de achtergrond, het framework en de principes die de werkstijl omvatten, te beschrijven. Het doel van Scrum is het bieden van een framework om complexe problemen op te lossen, waardoor meer effectiviteit gerealiseerd kan worden voor teams (Sutherland & Schwaber, 2011). In dit deel van het theoretisch kader wordt stilgestaan bij het concept teameffectiviteit. Hiermee wordt getracht inzichtelijk te maken of de principes van Scrum overeenstemmen met de factoren die vanuit de teameffectiviteit-literatuur aangedragen worden. Deze factoren worden verantwoordelijk gehouden voor het realiseren van teameffectiviteit.

Allereerst wordt er stilgestaan bij de definitie van het concept teameffectiviteit. Vervolgens wordt de 'Big Five' theorie van Salas et al. (2005) geïntroduceerd, waarin vijf factoren genoemd worden die grote invloed uitoefenen op de teameffectiviteit van teams. De Big Five theorie van Salas et al. (2005) wordt gezien als toonaangevend voor teameffectiviteitsmodellen, nadat Salas het concept meermaals heeft onderzocht in eerder onderzoek. Het bundelt de belangrijkste bevindingen uit eerdere publicaties als *Personality and group performance* (Driskell, Hogan, & Salas, 1987), *Collective Behaviour and Team Performance* (Driskell & Salas, Collective Behavior and Team Performance, 1992) en *Team Building and its Influence on Team Effectiveness* (Tannenbaum, Beard, & Salas, 1992).

Daarna wordt de 'Five Dysfunctions of a Team' theorie behandeld van Lencioni (2002). In deze theorie draagt Lencioni valkuilen aan waar ieder team mee te maken heeft. Tevens worden er condities gepresenteerd die de

dysfuncties kunnen tackelen, zodat teameffectiviteit gerealiseerd kan worden. Het theoretisch kader wordt vervolgd door de principes van Scrum te vergelijken met de meest invloedrijke factoren die voortkomen uit de theorieën over teameffectiviteit.

2.2.1 Wat is teameffectiviteit?

Er bestaan verschillende interpretaties van het begrip teameffectiviteit binnen de literatuur. Hackman (2004) definieert teameffectiviteit als: *“The process when the productive outputs of the work meet or exceed the performance standards of the people who receive and/or Review the output.”* Het comité ‘Science of Team Science’ dat onderdeel uitmaakt van de ‘National Research Council’, definieert het concept als volgt: *“Team effectiveness, also referred to as team performance, is a team’s capacity to achieve its goals and objectives.”* (National Research Council, 2015). Volgens Cohen, Ledford en Spreitzer (1996) houdt teameffectiviteit zowel een hoog prestatievermogen van een team als hoge kwaliteit van het werkleven voor teamleden in. De definitie van Campion et al. (1993) sluit hierop aan. Zij definiëren het concept in termen van productiviteit en werknemerstevredenheid. Guzzo en Dickson (1996) stellen dat teameffectiviteit aangeduid kan worden met de door het team geproduceerde uitkomsten en het verbeterde vermogen van het team om doeltreffend te presteren in de toekomst. Salas et al. (2005) stellen dat in veel van de bovenstaande definities een belangrijke misvatting wordt gemaakt. Ze benadrukken dat er een verschil is tussen teamperformance en teameffectiviteit, terwijl in de literatuur de concepten doorgaans als synoniemen worden beschouwd. Teameffectiviteit is volgens Salas et al. (2005) een holistisch concept, dat verder gaat dan enkel de prestaties die een team levert. Zo omvat teameffectiviteit ook het geheel aan activiteiten om de teamdoelen te realiseren en niet slechts de gerealiseerde resultaten.

In dit onderzoek wordt de opvatting van Salas et al. (2005) over teameffectiviteit aangehouden, omdat deze het beste de lading dekt door zowel naar de behaalde resultaten als naar het werkproces te kijken. Tevens is één van de kritische bevindingen uit het onderzoeksrapport ‘Handelen naar Waarheid’ (Huisman, Princen, Klerks, & Kop, 2016) het dominante sturingsprincipe achter de effectiviteit van de opsporing. Het huidige sturingsprincipe is cijfermatig, maar het is juist van belang de kwalitatieve factoren, zoals gedrag en werkproces, in kaart te brengen binnen de opsporing.

2.2.2 The Big Five in Teamwork

Salas et al. (2005) dragen met hun 'Big Five theory' een vijftal factoren aan die invloed uitoefenen op de effectiviteit van teams. Het onderzoeksrapport "*Is There A 'Big Five' In Teamwork?*" (Salas, Sims, & Burke, 2005) kan beschouwd worden als een meta-analyse. Het gepresenteerde model werd samengesteld door circa 20 jaar aan literatuur over teameffectiviteit te onderzoeken. De onderzoekers kwamen na het analyseren van 138 verschillende conceptuele modellen over teameffectiviteit tot de volgende vijf, meest dominante, factoren: *Teamleiderschap*, *Teamoriëntatie*, *Wederzijdse prestatiebewaking*, *Backup gedrag* en *Aanpassingsvermogen*. In het verlengde van de vijf factoren beschrijven de onderzoekers nog drie coördinatiemechanismen die de factoren ondersteunen. Dit zijn de volgende mechanismen: *Wederzijds vertrouwen*, *Closed loop-communicatie* en *Shared mental models* (Salas, Sims, & Burke, 2005).

De eerste factor, *Teamleiderschap*, wordt door de onderzoekers beschreven als het vermogen van het team om activiteiten van andere teamleden te coördineren, teamleden te motiveren, elkaar taken toe te wijzen, teamrollen te duiden en te zorgen voor een positieve werksfeer (Salas, Sims, & Burke, 2005). Deze factor benadrukt het belang van initiatief nemen door teamleden en sluit hierdoor passend aan op het karakter van zelforganiserende teams, waarbinnen sprake is van een decentrale hiërarchie. Zaccaro, Heinen en Shuffler (2009) bevestigen dat teamleiderschap essentieel is voor het bereiken van teameffectiviteit. De bijdrage van teamleiderschap aan teameffectiviteit berust op de mate waarin teamleden over de capaciteiten beschikken om anderen te helpen met werktaken en problemen. Zodoende bereiken collectieve inspanningen meer dan de som van individuele vaardigheden of inspanningen (Zaccaro, Heinen, & Shuffler, 2009). Het coördinatiemechanisme *Wederzijds vertrouwen* is ondersteunend bij de eerste factor. Zo zullen teamleden elkaar minder snel aanspreken en minder effectief taken toewijzen of accepteren, wanneer ze elkaar niet vertrouwen (Salas, Sims, & Burke, 2005).

Teamoriëntatie wordt vervolgens aangedragen als tweede dominante factor. Salas et al. (2005) beschrijven teamoriëntatie als de neiging om rekening te houden met het gedrag van teamleden en het geloof in de belangen van teamdoelen boven individuele doelen. Tevens omvat deze factor het delen van informatie en de betrokkenheid van teamleden bij werktaken. Wanneer teamleden team-georiënteerd zijn en een voorkeur geven aan het werken in teams in plaats van individueel, wordt teameffectiviteit gere-

liseerd (Salas, Sims, & Burke, 2005). Uit verschillende onderzoeken (Mehta, Feild, Armenakis, & Mehta, 2009; Eby & Dobbins, 1997) blijkt dat de aanwezigheid van teamoriëntatie leidt tot een toename in teameffectiviteit, doordat het informatiedeling in de hand werkt en teamleden beter in staat stelt om collectieve doelen te formuleren en te behalen.

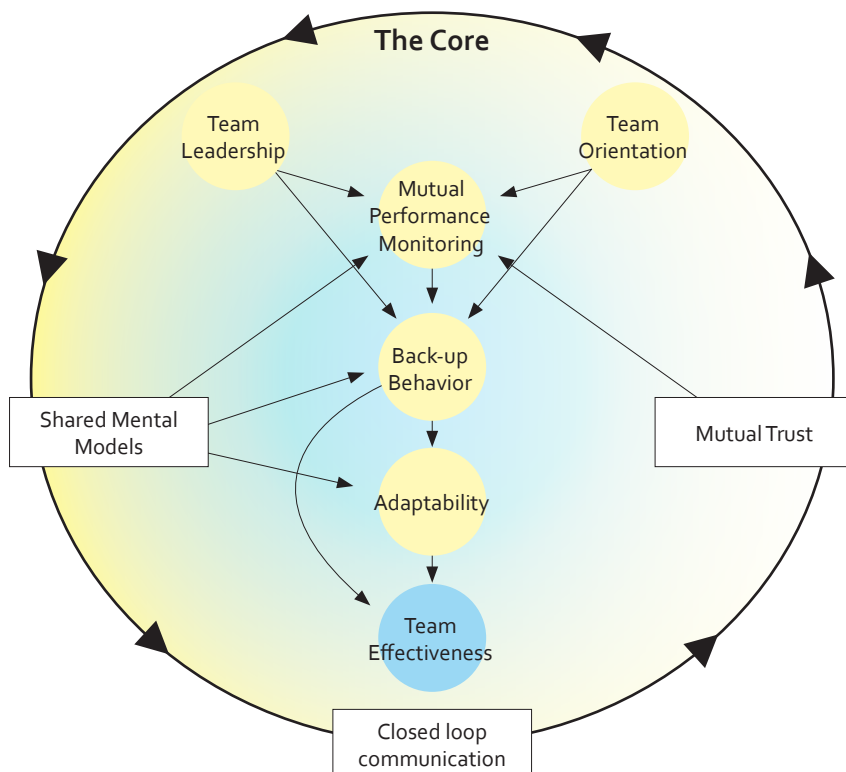
De derde factor die invloed uitoefent op teameffectiviteit is *Wederzijdse prestatiebewaking*. Teameffectiviteit is afhankelijk van het vermogen om gemeenschappelijke afspraken te ontwikkelen en toe te zien op de prestaties van een ander, zodat mogelijke fouten geïdentificeerd en verholpen worden. Door het geven van feedback aan teamleden wordt het uitvoeren van zelfcorrectie vergemakkelijkt en de kwaliteit van het werk gewaarborgd (Salas, Sims, & Burke, 2005). *Closed-loop communicatie* is bij deze factor een nadrukkelijk zichtbaar coördinatiemechanisme dat ondersteuning biedt. Om wederzijdse prestatiebewaking te realiseren is het een vereiste om veelvuldig te communiceren met teamleden, zodat prestaties voor het gehele team inzichtelijk zijn.

Als vierde verantwoordelijke factor wordt *Back-up gedrag* aangedragen. Het vermogen om in te spelen op de behoeften van andere teamleden en de werklast te verdelen over het hele team, zodat taken collectief gedragen worden, oefent volgens Salas et al. (2005) tevens invloed uit op teameffectiviteit. Porter et al. (2003) stellen dat onder back-up gedrag het vermogen verstaan wordt om hulp te bieden aan teamleden die dit nodig hebben, zonder dat er om gevraagd wordt. Er zijn drie manieren om te voorzien in back-up gedrag: het geven van feedback en coachen om prestaties te verbeteren, het helpen van teamgenoten bij het uitvoeren van taken en het voltooien van een taak voor een teamlid, wanneer er sprake is van overbelasting (Marks, Mathieu, & Zaccaro, 2001). Champion et al. (1993) tonen in hun onderzoek tevens aan dat het beschikken over flexibiliteit door teamleden te helpen en taken gemakkelijk over te nemen, de effectiviteit van teams doet toenemen.

De laatste factor die genoemd wordt en invloed uitoefent op teameffectiviteit is *Aanpassingsvermogen*. Salas et al. (2005) omschrijven deze factor als het vermogen om strategieën aan te passen op basis van de informatie die mede verzameld is door de toepassing van back-up gedrag. Burke et al. (2006) stellen dat aanpassingsvermogen gezien moet worden als een teamproces dat het team richting de gestelde doelen beweegt. Het vermogen van een team om flexibel te zijn vereist een breed perspectief van de teamtaak en de bekwaamheid om veranderingen (extern en intern) te herkennen. Deze vijfde factor sluit aan op de eerder beschreven factoren *Back-up gedrag* en

Wederzijdse prestatiebewaking. Zo komt aanpassingsvermogen tot uiting door het vertonen van waakzaam gedrag van teamleden omtrent de activiteiten van anderen. Hierdoor worden fouten gedetecteerd en wordt bepaald of aanvullende hulp nodig is om de collectieve doelen te realiseren (Salas, Sims, & Burke, 2005). In onderzoek van Campion et al (1993) wordt aangetoond dat teams waarvan de leden flexibel gedrag vertonen, significant effectiever zijn dan teams met leden die niet beschikken over aanpassingsvermogen. Veranderingen dienen echter wel constant herkend en beoordeeld te worden om te bepalen of de huidige teamprocessen nog wel effectief zijn in het bereiken van de doelstellingen.

Figuur 1: Big Five Model (Salas, Sims, & Burke, 2005)



De door Salas et al. (2005) geformuleerde coördinatiemechanismen zijn ondersteunend aan de vijf factoren in het realiseren van teameffectiviteit. In veel van de beschreven factoren is duidelijk waarneembaar dat deze pas bereikt kunnen worden, indien er sprake is van *Wederzijds vertrouwen* en *Closed-loop communicatie*. Zo is het noodzakelijk dat teamleden elkaar vertrouwen, willen ze elkaar van constructieve feedback voorzien en collectief verantwoordelijk zijn voor werktaken. Ditzelfde principe geldt voor *Closed-loop communicatie*. Om tot back-up gedrag, feedback en informatiedeling te komen is het van belang dat er gesloten over en weer gecommuniceerd wordt tussen de teamleden. Het derde coördinatiemechanisme *Shared mental models* is minder vanzelfsprekend, maar evenzo belangrijk. Dit mechanisme omvat een gedeelde opvatting over hoe het team dient te functioneren (Salas, Sims, & Burke, 2005). Zonder een gedeelde opvatting omtrent de waarden en visie van het team, worden feedback en back-up gedrag ineffectief. Verschillende onderzoeken naar teameffectiviteit tonen aan dat een gedeelde visie van het team inherent is aan betere teamprestaties (Rentsch & Klimoski, 2001; Mohammed, Klimoski, & Rentsch, 2000; Stout, Cannon-Bowers, Salas, & Milanovich, 1999).

2.2.3 The Five Dysfunctions of a Team

Lencioni (2002) brengt met zijn 'Five Dysfunctions of a Team' theorie factoren in kaart die het functioneren van teams belemmeren. Daarbij presenteert Lencioni (2002) in zijn theorie condities die ervoor zorgen dat het disfunctioneren van een team vermeden of hersteld kan worden. Door de valkuilen en condities inzichtelijk te maken, wordt duidelijk hoe teameffectiviteit gerealiseerd kan worden. Door middel van een piramide worden de factoren gevisualiseerd. De onderste dysfuncties in de piramide zijn het hardnekkigst geworteld in een team en vormen de grootste uitdaging om op te lossen.

Bovenaan de piramide staat de eerste belemmering *Status en ego*. Volgens Lencioni (2002) is het moeilijk om teameffectiviteit te realiseren, wanneer teamleden individueel gedrag vertonen en niet bezig zijn met de collectieve doelen van het team. De conditie die tegenover deze belemmering wordt gesteld is *Resultaten*. In een team zonder heldere doelstellingen noch een duidelijk geformuleerde teamoriëntatie, zal het eigen belang van teamleden prevaleren.

De tweede belemmerende factor die Lencioni (2002) aandraagt is *Lage standaarden*. Tevens wordt in de theorie *Verantwoordelijkheid* als conditie aangedragen om de dysfunctie uit te bannen. Teams waarbinnen een gebrek aan

verantwoordelijkheid heerst onder de leden, leidt tot lage kwalitatieve standaarden. Een absentie van collectieve verantwoordelijkheid werkt in de hand dat individuele opvattingen over kwaliteit de boventoon voeren en teamleden het nalaten om anderen te wijzen op werktaken en processen.

Ambigüiteit is de derde belemmering in de theorie van Lencioni (2002). De conditie die hier tegenover staat is *Betrokkenheid*. Een gebrek aan betrokkenheid van teamleden ten aanzien van werktaken en andere leden is inherent aan onduidelijkheid. Overheersende ambigüiteit binnen een team duidt op het gemis van een heldere teamoriëntatie (Lencioni, 2002).

De vierde factor die de realisatie van teameffectiviteit belemmert, is *Kunstmatige harmonie*. Lencioni (2002) stelt dat het waardevoller is voor een team, wanneer constructieve conflicten plaatsvinden in plaats van vast te houden aan een cultuur waarin conflicten vermeden worden. Door beargumenteerde confrontaties over het werk aan te gaan, worden nieuwe, creatieve inzichten gerealiseerd. Teams waarin constructieve conflicten worden vermeden, laten het na om de diepere problemen op te lossen (Lencioni, 2002). Zodoende wordt de factor *Constructieve conflicten* gepresenteerd als succesconditie.

Figuur 2: The Five Dysfunctions of a Team (Lencioni, 2002)



De onderste laag van het model laat de belemmering *Onkwetsbaarheid* zien. Volgens Lencioni (2002) bestaat het fundament van een goed functionerend team uit de conditie *Vertrouwen*. Enkel door de aanwezigheid van onderling vertrouwen is het mogelijk voor teamleden om elkaar van constructieve feedback te voorzien. Wanneer teamleden zich onkwetsbaar opstellen, is het niet mogelijk om wederzijds vertrouwen te kweken, aldus Lencioni (2002).

In dit onderzoek worden de acht variabelen die aangedragen zijn in de meta-analyse van Salas et al. (2005), 'The Big Five in Teamwork', aangehouden. De variabelen zijn: *Teamleiderschap*, *Teamoriëntatie*, *Wederzijdse prestatiebewaking*, *Back-up gedrag*, *Aanpassingsvermogen*, *Wederzijds vertrouwen*, *Closed loop-communicatie* en *Shared mental models*. Na het doorlichten van de 'Five Dysfunctions of a Team' (Lencioni, 2002) theorie is duidelijk geworden dat enkel de variabele *Verantwoordelijkheid* aanvullend is op de factoren die Salas et al. aandragen. Zo kennen de condities *Resultaten*, *Betrokkenheid*, *Constructieve conflicten* en *Vertrouwen* voldoende raakvlakken met respectievelijk *Teamoriëntatie*, *Back-up gedrag*, *Closed-loop communicatie* en *Wederzijds vertrouwen*.

2.3 Koppeling Scrum en teameffectiviteit

In de bovenstaande beschrijving van het concept teameffectiviteit zijn in totaal negen variabelen benoemd, die een positieve relatie kennen ten aanzien van teameffectiviteit. Dit zijn de volgende variabelen: *Teamleiderschap*, *Teamoriëntatie*, *Wederzijdse prestatiebewaking*, *Back-up gedrag*, *Aanpassingsvermogen*, *Wederzijds vertrouwen*, *Closed loop-communicatie*, *Shared mental models* en *Verantwoordelijkheid*. Deze variabelen zijn voortgekomen uit het bestuderen van de theorieën van Salas et al. (2005) en Lencioni (2002) omtrent teameffectiviteit.

Het doorgronden van Scrum heeft tevens geleid tot een aantal principes die de werkstijl omvatten. Dit zijn de volgende principes: *zelforganiserende teams met een hoge mate van autonomie*, *lerend vermogen door feedback loops*, *flexibiliteit*, *wederzijds vertrouwen* en *gedeelde verantwoordelijkheid*. Deze principes vloeien voort uit de theorieën van Takeuchi & Nonaka (1986) en Sutherland & Schwaber (2011) en vormen Scrum.

Scrum en teameffectiviteit vinden elkaar in het gegeven dat Scrum tracht het functioneren van teams te optimaliseren, oftewel het realiseren van maximale teameffectiviteit. De meeste variabelen die voort zijn geko-

men uit de literatuur over teameffectiviteit komen overeen met de principes die Scrum omvat en zijn waar te nemen in het Scrum framework.

Teamleiderschap en *Teamoriëntatie* sluiten aan op het Scrum principe van *zelforganiserende teams met een hoge mate van autonomie*, doordat leden in een Scrum team initiatief nemen, rollen duiden, samenwerken en een collectief doel nastreven.

De factoren *Wederzijdse prestatiebewaking*, *Back-up gedrag* en *Verantwoordelijkheid* zijn terug te zien in het Scrum principe *Gedeelde verantwoordelijkheid*. Zo bevordert de Scrum methodiek het ontwikkelen van gemeenschappelijke afspraken en het toezien op de prestaties van een ander, zodat de kwaliteit van producten hoog blijft. De taken worden in een Scrum team collectief gedragen, onder andere doordat teamleden telkens gezamenlijk een select aantal werktaken kiezen voor een Sprint periode.

Aanpassingsvermogen kent overeenkomsten met het principe *flexibiliteit*, doordat Scrum teams in korte fases werken aan een aantal geselecteerde taken en werkzaamheden die voor iedereen inzichtelijk zijn. De plenaire dagstart van een Scrum team faciliteert het wendbaar vermogen, door dagelijks korte updates te geven over de stand van zaken.

Wederzijds vertrouwen wordt in zowel de teameffectiviteit-literatuur als in de literatuur over Scrum door onderzoekers aangedragen als invloedrijke factor. Teams waarin leden elkaar open benaderen door essentiële informatie te delen, leidt tot betere teamprestaties. Het Scrum framework tracht wederzijds vertrouwen te creëren door de terugkomende Retrospective sessies, waarin teamleden open communiceren over zaken waar ze tegen aanlopen.

Closed loop-communicatie kent overeenkomsten met het principe *Lerend vermogen door feedback loops*. Door het geven van feedback aan teamleden wordt het uitvoeren van zelfcorrectie vergemakkelijkt en de kwaliteit van het werk verhoogd. Het voorzien van constructieve feedback aan teamleden is echter alleen mogelijk wanneer nauwkeurig gecommuniceerd wordt. Wederom vergemakkelijkt de Retrospective sessie de realisatie van deze factoren.

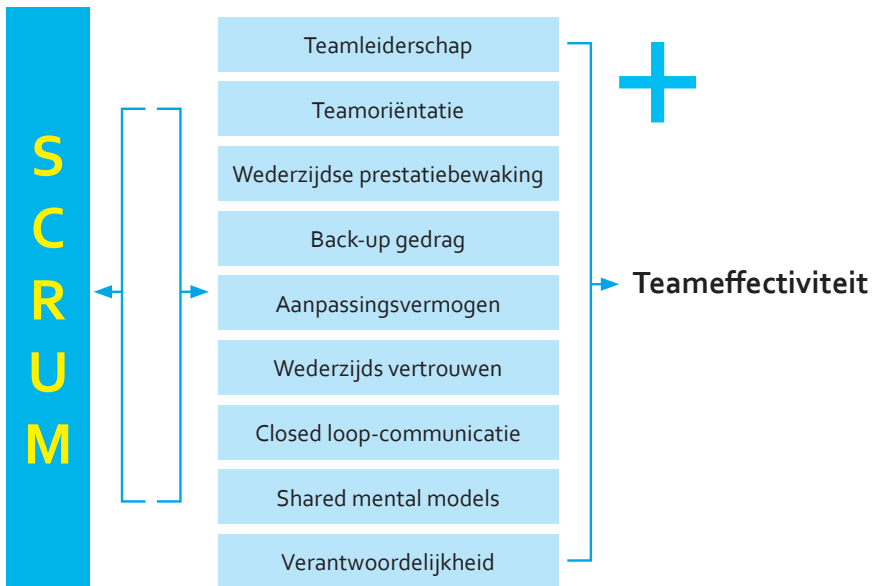
De laatste factor *Shared mental models* komt niet nadrukkelijk naar voren in de literatuur over Scrum. Een *Shared mental model* is een gedeelde visie van teamleden ten aanzien van het team waarin ze werken. Het Scrum framework waaraan het team zich committeert, leidt tot een gedeelde opvatting. Het framework biedt richtlijnen en geeft sturing aan het functioneren van een team, waardoor het een faciliterende werking heeft in de totstandkoming van een *Shared mental model*.

Concluderend kan worden gesteld dat literatuuronderzoek heeft aangetoond welke factoren Scrum omvat en welke een rol spelen in de realisatie van teameffectiviteit. In dit onderzoek wordt deze veronderstelling getoetst in de empirie door de Arnhemse VVC-teams te analyseren. Door de factoren die Scrum vormgeeft inzichtelijk te hebben gemaakt, kan vervolgens getracht worden antwoord te geven op de vraag in welke mate Scrum de teameffectiviteit van de Arnhemse VVC-teams beïnvloedt.

2.4 Conceptueel model

Het theoretisch kader wordt afgesloten door de onderzoeksvariabelen die Scrum omvatten en invloed uitoefenen op teameffectiviteit, visueel inzichtelijk te maken. De visuele weergave van de relaties tussen de afhankelijke- en onafhankelijke variabelen is in onderstaand figuur weergegeven.

Figuur 3: Conceptueel model



In het conceptueel model zijn de relaties tussen de verschillende variabelen geschetst. De accolades tussen Scrum en de negen onafhankelijke variabelen duiden aan dat Scrum door deze variabelen gevormd wordt. De negen onafhankelijke variabelen oefenen op hun beurt een positieve invloed uit op de afhankelijke variabele, teameffectiviteit. De plus geeft aan dat er sprake is van een positieve relatie, doordat bij een toename in sterkte van één of meerdere van de onafhankelijke variabelen, tevens een toename van teameffectiviteit wordt verwacht.

3

Methoden en technieken

Literatuuronderzoek beschrijft de factoren die karakteristiek zijn voor Scrum en van invloed kunnen zijn op de teameffectiviteit van de Arnhemse VVC-teams. Door methodologische keuzes van het onderzoek te beschrijven en te verantwoorden, wordt in dit hoofdstuk de wijze waarop dit onderzocht zal worden, uiteengezet. Allereerst komt het onderzoeksdesign aan bod. Vervolgens wordt de keuze voor de cases die in dit onderzoek centraal staan, beargumenteerd. Daarna worden de onderzoeksvariabelen geoperationaliseerd, waarna de databronnen worden beschreven. Tot slot wordt aandacht besteed aan de betrouwbaarheid en de validiteit van het onderzoek.

3.1 Onderzoeksdesign

In dit onderzoek wordt de invloed van Scrum op de teameffectiviteit van de Arnhemse VVC-opsporingsteams beschreven. Om de onderzoeksvraag en de bijbehorende deelvragen te beantwoorden, wordt er gebruik gemaakt van een kwalitatieve, meervoudige casestudy als onderzoeksstrategie. Een casestudy bestudeert met behulp van diverse databronnen een sociaal verschijnsel van één of enkele dragers in de natuurlijke omgeving, gedurende een bepaalde periode. Het doel is uitspraken te kunnen doen over patronen en processen die aan het verschijnsel ten grondslag liggen (Bleijenbergh, 2015). Het voordeel van een meervoudige casestudy ten opzichte van een enkelvoudige casestudy is dat het sociale verschijnsel meervoudig onderzocht wordt, waardoor bevindingen een hogere mate van betrouwbaarheid hebben.

3.2 Caseselectie

In dit onderzoek worden beide opsporingsteams van de VVC Arnhem beschouwd als de onderzoekscases. De cases worden in de praktijk onderzocht om de geformuleerde onderzoeksvraag te beantwoorden. De eerste case is het opsporingsteam Arnhem-Zuid. De tweede case die in het onder-

zoek onderzocht wordt, is het opsporingsteam Arnhem-Noord. Er liggen een aantal criteria ten grondslag aan de keuze voor de twee opsporingsteams als onderzoekscases.

Ten eerste is de keuze op deze twee opsporingsteams gevallen, omdat dit tegenwoordig de enige twee VVC-opsporingsteams in Nederland zijn die volgens dezelfde Scrum methodiek werken. Er zijn weliswaar meer Nederlandse basisteams van de politie die experimenteren met Scrum, maar geen VVC-opsporingsteams die volgens dezelfde Scrum methode werken als de twee opsporingsteams in Arnhem en zich in dezelfde fase van het Agile werken bevinden.

Daarnaast zijn beide teams werkzaam in dezelfde omgeving – regio Arnhem – en lopen zij tegen vergelijkbare problemen aan, waardoor de invloed van externe factoren beperkt blijft. De overeenkomsten tussen de cases ten aanzien van de gehanteerde Scrum methodiek en het werkveld, vergroot de kans om zo nauwkeurig mogelijk de precieze effecten van Scrum op de teameffectiviteit van de opsporingsteams te meten.

3.3 Operationalisatie

In het theoretisch kader zijn verschillende variabelen geïntroduceerd die als een rode draad door dit onderzoek lopen. Deze variabelen zijn naar voren gekomen door literatuuronderzoek naar Scrum en teameffectiviteit. In deze paragraaf worden alle onderzoeksvariabelen geoperationaliseerd door per concept een definitie te geven en te beschrijven hoe het concept in de werkelijkheid vastgesteld wordt door interviewvragen te formuleren. De interviewvragen zijn gebaseerd op de literatuur omtrent teameffectiviteit van Salas et al. (2005) en Lencioni (2002).

Teameffectiviteit

Allereerst wordt de afhankelijke variabele van dit onderzoek geoperationaliseerd. *Teameffectiviteit* is volgens Salas et al. (2005) een holistisch concept dat tweeledig is. Teameffectiviteit houdt zowel de prestaties van een team in als de werkprocessen van het team. Onder de prestaties van het team (prestatievermogen) wordt het realiseren van het teamdoel verstaan. Voor de VVC-opsporingsteams is het hoofddoel: het afhandelen van opsporingszaken (aangiften) die binnenkomen (Kwaliteitsstandaard procesdossier VVC, 2017; Terpstra & Salet, 2017). Dit wordt enerzijds vastgesteld door een inter-

viewvraag aan de leden van de twee opsporingsteams en anderzijds door een interviewvraag aan de leiding van de politie over het oplossingspercentage.

Onder een effectief werkproces wordt de uitvoering van de werkzaamheden van het team verstaan om tot kwalitatief goede eindproducten te komen. Voor de VVC-opsporingsteams is het eindproduct het proces-verbaal. Dit is het officiële document, met daarin alle gezette stappen die in het onderzoek hebben plaatsgevonden (Politie, z.d.). Er is sprake van een effectief werkproces, wanneer de rechercheurs van mening zijn dat de werkzaamheden die zij moeten verrichten om tot het gewenste eindproduct te komen, kwalitatief goed verlopen. Werkprocessen die de rechercheurs dagelijks onder meer verrichten zijn het verhoren van getuigen en verdachten, het opmaken van verhoorplannen en de daarbij horende onderlinge samenwerking om deze werktaken uit te voeren. Verder wordt teameffectiviteit inzichtelijk gemaakt door alle bevindingen die de invloed van onderstaande onafhankelijke variabelen op het concept beschrijven, weer te geven. Hierbij worden de tweede en vierde vraag niet gesteld om de mate van teameffectiviteit te verklaren, maar wel om de invloed van Scrum vast te stellen. De volgende vragen omtrent teameffectiviteit worden gesteld:

- Vind je dat de werkprocessen binnen het opsporingsteam dusdanig goed verlopen dat er kwalitatief goede eindproducten geleverd worden? Zou je hier iets meer over willen vertellen?
- Vind je dat de werkprocessen van het opsporingsteam verbeterd zijn door het toepassen van de Scrum methode? Zo ja, hoe heeft Scrum hiervoor gezorgd?
- Ben jij tevreden over het aantal zaken dat het opsporingsteam oplost? Zo ja/nee, waarom wel/niet?
- Vind je dat het toepassen van de Scrum methode invloed heeft (gehad) op het prestatievermogen van het opsporingsteam? Zo ja, hoe heeft Scrum hiervoor gezorgd?

Scrum

Scrum wordt gedefinieerd als een framework waarbinnen individuen complexe, wisselende problemen kunnen aanpakken, terwijl ze op een productieve en creatieve manier producten van de hoogst mogelijke waarde leveren. De negen onafhankelijke variabelen vormen samen het concept Scrum en worden later in deze paragraaf stuk voor stuk belicht. Om in dit onderzoek te achterhalen in welke mate Scrum bijdraagt aan de teameffectiviteit van

de Arnhemse VVC-opsporingsteams, moet de invloed van de onafhankelijke variabelen op teameffectiviteit inzichtelijk worden gemaakt. Dit wordt vastgesteld door bij iedere variabele minstens één specifieke vraag over de relatie tussen de variabele en Scrum te stellen, indien de geïnterviewde Scrum niet zelf al aandragt in de beantwoording. De specifieke interviewvragen over Scrum zijn gebaseerd op de literatuur van Takeuchi & Nonaka (1986) en Sutherland & Schwaber (2011).

Teamleiderschap

De eerste onafhankelijke variabele die geoperationaliseerd wordt, is *Teamleiderschap*. Deze variabele wordt gedefinieerd als het vermogen van het team om activiteiten van andere teamleden te coördineren door taken toe te wijzen, leden te motiveren en te zorgen voor een positieve werksfeer (Salas, Sims, & Burke, 2005). In dit onderzoek wordt het concept vastgesteld door de volgende specifieke interviewvragen:

- Vindt er binnen het opsporingsteam onderlinge coördinatie plaats tussen teamleden door bijvoorbeeld het toewijzen van werktaken?
- Wordt er binnen het opsporingsteam geprobeerd elkaar te motiveren, wanneer leden hier behoefte aan hebben?
- Wordt er binnen het team iets gedaan om de werksfeer te verhogen? Zo ja, wat wordt er gedaan?
- Hoe vind jij dat Scrum bijdraagt aan het realiseren van sterk decentraal teamleiderschap?

Teamoriëntatie

Ten tweede wordt de onafhankelijke variabele *Teamoriëntatie* geoperationaliseerd. *Teamoriëntatie* wordt gedefinieerd als het geloof in de belangen van teamdoelen boven individuele doelen en de betrokkenheid van een teamlid ten aanzien van het team (Salas, Sims, & Burke, 2005). Teamoriëntatie wordt in dit onderzoek vastgesteld door de specifieke interviewvragen:

- Streeft het opsporingsteam een collectief doel na? Zo ja, welk doel en is dit doel door het team gezamenlijk geformuleerd?
- Vind je dat teamdoelen belangrijker moeten zijn dan individuele doelen?
- Hoe vind jij dat Scrum bijdraagt aan het realiseren van een duidelijke teamoriëntatie?

Wederzijdse prestatiebewaking

De derde onafhankelijke variabele die geoperationaliseerd wordt, is *Wederzijdse prestatiebewaking*. Deze variabele wordt gedefinieerd als het vermogen om gemeenschappelijke afspraken te ontwikkelen en toe te zien op de prestaties van een ander, zodat mogelijke fouten geïdentificeerd en verholpen worden (Salas, Sims, & Burke, 2005). Wederzijdse prestatiebewaking binnen een opsporingsteam betekent het toezien op hoge kwaliteit van de (deel)producten die het team oplevert, zoals verhoorplannen. In dit onderzoek wordt het concept vastgesteld door de specifieke interviewvragen:

- Worden er in het opsporingsteam gemeenschappelijke afspraken ontwikkeld om de kwaliteit van werkzaamheden te waarborgen? Zo ja, wat voor afspraken worden er gemaakt?
- Wordt er toegezien op de gemaakte afspraken, zodat wederzijdse prestatiebewaking (controle op elkaars taken) onderling plaatsvindt in het team?
- Hoe vind jij dat Scrum bijdraagt aan het realiseren van wederzijdse prestatiebewaking?

Back-up gedrag

Als vierde onafhankelijke variabele wordt *Back-up gedrag* geoperationaliseerd. *Back-up gedrag* behelst het vermogen om (intuïtief) in te spelen op de behoeften van andere teamleden en de werklast uit te balanceren over het hele team (Salas, Sims, & Burke, 2005). *Back-up gedrag* wordt in dit onderzoek vastgesteld door de specifieke interviewvragen:

- Worden teamleden geholpen in het uitvoeren en/of voltooien van een taak, wanneer er sprake is van overbelasting?
- Vindt deze hulp (back-up gedrag) intuïtief plaats of hoofdzakelijk wanneer een teamlid hiernaar vraagt?
- Hoe vind jij dat Scrum bijdraagt aan het realiseren van back-up gedrag?

Aanpassingsvermogen

De vijfde onafhankelijke variabele die geoperationaliseerd wordt, is *Aanpassingsvermogen*. Deze variabele wordt gedefinieerd als het vermogen om teamstrategieën aan te passen en wendbaar te reageren op basis van de informatie omtrent interne en externe veranderingen (Salas, Sims, & Burke,

2005). In dit onderzoek wordt aanpassingsvermogen vastgesteld door de specifieke interviewvragen:

- Ben je van mening dat het opsporingsteam over voldoende aanpassingsvermogen beschikt om in te spelen op veranderingen, zodat beoogde doelen alsnog gerealiseerd kunnen worden?
- Hoe vind jij dat Scrum bijdraagt aan het realiseren van voldoende aanpassingsvermogen?

Wederzijds vertrouwen

Als zesde onafhankelijke variabele wordt *Wederzijds vertrouwen* geanalyseerd. *Wederzijds vertrouwen* wordt gedefinieerd als de mate waarin twee individuen elkaar vertrouwen, waardoor informatiedeling plaats kan vinden op informele basis (Salas, Sims, & Burke, 2005). *Wederzijds vertrouwen* is essentieel voor het geven en accepteren van constructieve feedback. Als het wederzijds vertrouwen hoog is, zullen teamleden niet enkel werk gerelateerde informatie uitwisselen maar ook persoonlijke informatie. De variabele wordt in dit onderzoek vastgesteld door de specifieke interviewvragen:

- Vindt er binnen het opsporingsteam feedback plaats? Zo ja, ervaar jij deze als constructief?
- Wordt er in het team op informele basis gevoelige/persoonlijke informatie gedeeld met elkaar? Of enkel informatie op zakelijk niveau (werk gerelateerd)?
- Hoe vind jij dat Scrum bijdraagt aan het realiseren van wederzijds vertrouwen?

Closed-loop communicatie

De zevende onafhankelijke variabele die geoperationaliseerd wordt, is *Closed-loop communicatie*. Deze variabele wordt gedefinieerd als een vorm van communicatie waarbij teamleden naar elkaar terugkoppelen wat er gecommuniceerd is, zodat misverstanden of halve afspraken voorkomen worden (Salas, Sims, & Burke, 2005). Evenals bij de variabele *Wederzijds vertrouwen*, is *Closed-loop communicatie* essentieel in de totstandkoming van informatiedeling. In dit onderzoek wordt deze variabele vastgesteld door de specifieke interviewvragen:

- Wat vind je van de communicatie binnen het opsporingsteam?
- Wordt de communicatie binnen het team teruggekoppeld naar elkaar?
- Hoe vind jij dat Scrum bijdraagt aan het realiseren van goede communicatie?

Shared mental models

Als achtste onafhankelijke variabele wordt *Shared mental models* geoperationaliseerd. Deze variabele wordt gedefinieerd als de dominante, gedeelde opvatting van teamleden over de wijze waarop het team dient te functioneren (Salas, Sims, & Burke, 2005). Er wordt verondersteld dat Scrum een dominante rol speelt, doordat het framework voorschriften aandraagt omtrent het functioneren van het team. *Shared mental model* wordt in dit onderzoek vastgesteld door de specifieke interviewvragen:

- Is er binnen het team een gedeelde opvatting over de wijze waarop het opsporingsteam dient te functioneren? Zo ja, waar bestaat die opvatting uit?
- In hoeverre denk je dat deze gedeelde opvatting ontstaan is door het hanteren van Scrum?

Verantwoordelijkheid

De negende onafhankelijke variabele die wordt geoperationaliseerd is *Verantwoordelijkheid*. De variabele *Verantwoordelijkheid* wordt gedefinieerd als het collectief dragen van werktaken en het zich aansprakelijk voelen voor werkprocessen (Lencioni, 2002). In dit onderzoek wordt deze variabele vastgesteld door de specifieke interviewvragen:

- Voel je je verantwoordelijk voor werkprocessen binnen het team?
- Worden werktaken volgens jou teambreed gedragen?
- Hoe vind jij dat Scrum bijdraagt aan het realiseren van collectieve verantwoordelijkheid?

3.4 Databronnen

In dit onderzoek wordt gebruikt gemaakt van semigestructureerde interviews om tot de benodigde data te komen. Semigestructureerde interviews worden gekenmerkt door open vragen die van tevoren vastgelegd zijn. Wel

is het mogelijk om gaande het interview lichtelijk af te wijken van de vooraf geformuleerde vragen om tot meer diepgang te komen. Het voordeel van semigestructureerde interviews is de extra ruimte die het biedt om informatie te verzamelen, vanwege de mogelijkheid om door te vragen op antwoorden. Daarbij vergroot dit interviewformat de betrouwbaarheid van het onderzoek, doordat dezelfde vooraf geformuleerde vragen gesteld worden bij iedere respondent. Op basis van de behandelde literatuur in het theoretisch kader is de vragenlijst tot stand gekomen. De vragenlijst is weergegeven in Bijlage 1.

De twee Arnhemse VVC-opsporingsteams zijn Scrum teams. Een Scrum team bestaat uit één Scrum Master, minimaal één Product Owner en een aantal teamleden. In dit onderzoek worden twaalf interviews afgenomen, zodat zowel van team Arnhem-Noord als van team Arnhem-Zuid de Scrum Master, een Product Owner en vier teamleden geïnterviewd worden. In de dataverwerking worden de geïnterviewde onderzoekers met hun Scrum rol aangeduid. Tevens wordt in de analyse vermeld dat de respondent onderdeel is van het opsporingsteam Arnhem-Noord of Arnhem-Zuid. Er is gekozen voor deze vorm van rapportage om de antwoorden van de onderzoekers voor externen anoniem te houden, daar er vertrouwde informatie wordt verwerkt.

Verder worden nog twee interviews afgenomen met de politieleiding om de cases nader toe te lichten. De teamchef van basisteam Arnhem-Zuid, die onder andere verantwoordelijk is voor het opsporingsteam Arnhem-Zuid en een van de voortrekkers is geweest in het doorvoeren van Agile werken volgens de Scrum methodiek in de Politie-eenheid Oost-Nederland, wordt geïnterviewd. Daarnaast wordt ook de districtschef van Arnhem geïnterviewd. Met behulp van de informatie die uit deze interviews naar voren komt, kan de casebeschrijving gevormd worden. Tevens wordt het motief van de leiding voor het doorvoeren van Scrum in de Arnhemse opsporingsteams duidelijk en komen de cijfermatige effecten van Scrum aan het licht. In Bijlage 2 is de interviewgide voor deze twee interviews opgenomen.

Alle interviews worden opgenomen en vervolgens letterlijk getranscribeerd. Door de interviews letterlijk te transcriberen is het mogelijk om stukken nauwkeurig te groeperen en te verwerken voor de analyse. Daarbij is het voordeel van een letterlijk transcript dat de kwaliteit vergroot wordt door de controleerbaarheid van de antwoorden (Bleijenbergh, 2015).

3.5 Betrouwbaarheid en validiteit

De betrouwbaarheid van het onderzoek houdt in dat de bevindingen niet vertekend mogen worden door toevallige afwijkingen (Bleijenbergh, 2015). Volledige betrouwbaarheid is moeilijk realiseerbaar, daar er geen herhaalde metingen plaatsvinden in dit onderzoek. Daarbij is het niet mogelijk om iedere rechercheur binnen de twee Arnhemse VVC-teams te interviewen, omdat dit niet haalbaar is in de korte onderzoeksperiode waarbinnen dit onderzoek plaatsvindt. Verder is in dit onderzoek casecontaminatie een risico, doordat de opsporingsteams gedurende de interviewperiodes fuseren en elkaar mogelijk beïnvloeden door het werken in dezelfde ruimte. Het gevaar is dat de geïnterviewde rechercheurs in hun antwoorden refereren aan een ander team dan aan de beschreven onderzoekscases. Om dit risico te vermijden wordt de geïnterviewde aan het begin van ieder interview gevraagd om bij de beantwoording van de vragen terug te denken aan de periode dat Arnhem-Noord en Arnhem-Zuid nog twee afzonderlijke opsporingsteams waren. Naar verwachting vormt casecontaminatie door deze maatregel een beperkt risico, aangezien de situatie waaraan gerefereerd wordt in de interviews nog niet zo lang geleden is.

Validiteit geeft de mate aan waarin er wordt gemeten wat je wilt meten (Bleijenbergh, 2015). Tijdens het afnemen van interviews worden twee rollen onderscheiden: de respondent en de interviewer. De interviewer kan onduidelijkheden, indien nodig, toelichten. Hierdoor wordt nauwkeuriger antwoord gegeven op de vragen en wordt de juiste informatie achterhaald. Het nadeel van deze interviewvorm is de mogelijkheid tot het geven van sociaal-wenselijke antwoorden (Bleijenbergh, 2015). Respondenten worden deels anoniem vermeld in de rapportage aan de hand van hun Scrum rol en opsporingsteam, waardoor sociaal-wenselijke antwoorden beperkt blijven. Desalniettemin zullen de respondenten herkenbaar zijn voor naaste collega's binnen de politie. Tot slot moet in aanmerking worden genomen dat de resultaten niet volkomen generaliseerbaar zijn, daar niet iedere rechercheur geïnterviewd wordt. In de discussie paragraaf wordt langer stilgestaan bij mogelijke beperkingen van het onderzoek.

4

Analyse

In dit hoofdstuk worden de verzamelde data geanalyseerd voor de twee onderzochte opsporingsteams. De opsporingsteams worden allereerst geïntroduceerd door middel van korte casusbeschrijvingen. Vervolgens wordt belicht hoe deze opsporingsteams de variabelen die invloed uitoefenen op de teameffectiviteit ervaren. Tevens komt de rol die Scrum hierin speelt naar voren en worden opmerkelijke bevindingen uit de interviews gepresenteerd. Het hoofdstuk wordt afgesloten door de belangrijkste uitkomsten van de analyse samen te vatten en verschillen tussen de cases inzichtelijk te maken.

4.1 VVC Arnhem-Zuid

In het theoretisch kader en het methodologisch hoofdstuk zijn negen factoren die Scrum behelzen en invloed uitoefenen op de teameffectiviteit van de twee opsporingsteams beschreven. De onderzoekers die actief zijn binnen het Scrum opsporingsteam Arnhem-Zuid zijn geïnterviewd over deze factoren. Er is gesproken met één Product Owner, één Scrum Master en vier reguliere Scrum teamleden van het opsporingsteam Arnhem-Zuid. In deze paragraaf wordt eerst een beschrijving van de case geschetst. Vervolgens wordt de afhankelijke variabele vastgesteld, waarna de verschillende onafhankelijke variabelen behandeld worden op basis van de percepties van onderzoekers van Arnhem-Zuid. Ter afsluiting van de analyse van de eerste case wordt de invloed van de variabelen op de teameffectiviteit van team Arnhem-Zuid verklaard.

Het opsporingsteam Arnhem-Zuid telt acht onderzoekers. Zij zijn ondergebracht in een Scrum team met de volgende rolverdeling: één Product Owner, één Scrum Master en zes teamleden. In maart 2019 is het opsporingsteam verhuisd naar een nieuwe locatie. Waar de onderzoekers voorheen in Arnhem-Zuid werkzaam waren, werken ze nu op het bureau in Arnhem-Noord. Hier zitten ze in één ruimte samen met het opsporingsteam Arnhem-Noord. Zoals eerder beschreven heeft deze verhuizing te maken met het

fuseren van beide opsporingsteams tot één opsporingsteam: VCC Arnhem. Met ingang van 25 mei 2019 bestaat het VVC-opsporingsteam van Arnhem-Zuid niet meer. Het team is samengevoegd met het VVC-opsporingsteam van Arnhem-Noord tot één VVC Arnhem. Dit onderzoek heeft echter uitsluitend betrekking op de periode voorafgaand aan de fusering van de twee opsporingsteams.

Team Arnhem-Zuid werkt al circa twee jaar volgens de Scrum methode. Zo stelt Van Veggel (2019), teamchef van Arnhem-Zuid en een van de initiatiefnemers in de implementatie van Scrum binnen basisteam Arnhem-Zuid en de Arnhemse opsporing, dat er behoefte was aan verbetering van de politiewerkzaamheden. De invoering van Scrum heeft haar vruchten afgeworpen binnen het basisteam Arnhem-Zuid. Het team is bekroond met een nominatie van Stichting Waardering Erkenning Politie als beste politieteam in Nederland (WEP, 2018) door het wegwerken van alle resterende plankzaken. Het politiewerk in Arnhem-Zuid is hoofdzakelijk gericht op High Impact Crimes: woninginbraken, overvallen, hennepcultuur en (jeugd-)overlast in de woonwijken. De aandacht gaat verder uit naar de evenementen in Gelredome, waaronder de voetbalwedstrijden van Vitesse (Politie Oost-Nederland, 2015; Strijbosch, 2019).

Teameffectiviteit

Allereerst wordt de afhankelijke variabele die centraal staat in dit onderzoek vastgesteld. Volgens Salas et al. (2005) is teameffectiviteit een holistisch concept dat tweeledig is. Teameffectiviteit behelst zowel de prestaties die een team levert, als de werkprocessen van het team. Onder de prestaties van het team (prestatievermogen) wordt het realiseren van het teamdoel verstaan. Voor de VVC-opsporingsteams is het hoofddoel het afhandelen van opsporingszaken (aangiften) die binnenkomen. Om teameffectiviteit vast te stellen is er onderzocht of de werkprocessen van opsporingsteam Arnhem-Zuid als goed ervaren worden en of het prestatievermogen toegenomen is.

Eerst is er gekeken naar hoe de onderzoekers de werkprocessen van het team ervaren. De onderzoekers van team Arnhem-Zuid geven allemaal aan dat ze hun inziens tot kwalitatief goede eindproducten komen, doordat ze de werkprocessen als goed ervaren. Ze geven daarbij wel aan dat het voor hen lastig te beoordelen is of het Openbaar Ministerie een dossier ook als kwalitatief goed beschouwt. De Product Owner van Arnhem-Zuid vertelt sinds de invoering van Scrum regelmatig contact op te nemen met officieren van het Openbaar Ministerie, wanneer de uitkomst van een zaak anders is dan

verwacht. Zo kan er nagevraagd worden of de onverwachte uitkomst beïnvloed is door de kwaliteit van aangeleverde dossiers van het opsporingsteam, of door andere oorzaken. Zo stelt de Product Owner: *“Ik had hiervoor nooit erover nagedacht om met het OM te gaan bellen, maar je gaat aan heel veel zelfreflectie doen op het team. Soms krijg ik dan terug ‘het ligt niet aan jullie kant, maar aan onze kant’. Als een zaak geseponneerd wordt ga ik ook altijd met een OM-medewerker kijken, waarom die geseponneerd is. Want we werken niet voor sepots.”* (Product Owner Arnhem-Zuid, 2019). De reactie van het Openbaar Ministerie wordt door de Product Owner in de groep gegooid tijdens de Retrospective sessies om lering uit te trekken. Deze vorm van afstemming tussen de Product Owner van team Arnhem-Zuid en het Openbaar Ministerie lijkt een eerste opzet te zijn van de Scrum Review sessie die tegenwoordig nog geen onderdeel uitmaakt van het Scrum framework binnen de politie. Een Scrum Review behelst een sessie waarin het team aan hun belangrijkste actoren een terugkoppeling presenteert over het verzette werk. De complexiteit om invulling te geven aan een Review zit in de bepaling van vertegenwoordigers van de betrokken actoren. Het management stelt tevens dat de beoordeling op kwaliteit van eindproducten lastig is, maar dat reacties van het Openbaar Ministerie positief zijn en indiceren dat de kwaliteit verbeterd is sinds de invoering van de Scrum werkwijze (Van Veggel, 2019; Strijbosch, 2019).

Vervolgens worden de ervaringen van de onderzoekers ten aanzien van het prestatievermogen van het team in kaart gebracht. De onderzoekers geven te kennen dat ze tevreden zijn over het verzette werk, aangezien het opsporingsteam Arnhem-Zuid op een gegeven moment geen resterende zaken meer had. Een van de respondenten plaatst wel een kanttekening: *“Je merkte wel aan het einde toen we wat onrust begonnen te krijgen over dat we gingen samenvoegen, we ook wat minder werk begonnen te verzetten.”* (Scrum teamlid 1 Arnhem-Zuid, 2019). De respondent stelt dat deze verandering enerzijds voor afleiding en onzekerheid zorgde bij teamleden waardoor het team minder productief werd. Anderzijds werden er in het kader van de samenvoeging ook bijeenkomsten ingepland, die volgens de onderzoeker gebruikt hadden kunnen worden om meer werk te verzetten. Desalniettemin stelt deze onderzoeker dat het prestatievermogen wel toegenomen is: *“Je zag het ook in de resultaten, we leverden meer zaken af en het percentage sepots was gewoon stukken lager.”* (Scrum teamlid 1 Arnhem-Zuid, 2019). De percepties van het team ten aanzien van het prestatievermogen worden bevestigd door

het management. Zo onderschrijft Van Veggel (2019) dat het percentage res-terende zaken sinds de invoering van Scrum cijfermatig afgenomen is.

Teamleiderschap

De eerste onafhankelijke variabele die geanalyseerd wordt is Teamleiderschap. Deze variabele wordt gedefinieerd als het vermogen van het team om activi-teiten van andere teamleden te coördineren door het toewijzen van taken, leden te motiveren en te zorgen voor een positieve werksfeer (Salas, Sims, & Burke, 2005).

Uit de antwoorden van de onderzoekers van Arnhem-Zuid blijkt dat ze het team allemaal als zelforganiserend beschouwen. Niet alleen worden taken zelfstandig opgepakt op basis van de concrete werktaken die op het Scrumbord hangen, ook roostert het team zelf zijn diensten in. Coördinatie door het toewijzen van taken gebeurt nauwelijks in het opsporingsteam Arnhem-Zuid, doordat iedereen zelf de keuzevrijheid heeft om taken op zich te nemen. Wel wordt er soms licht gestuurd in de keuze van medeteamleden om een bepaalde taak uit te voeren. Dit gebeurt hoofdzakelijk door de Scrum Master van het team die het proces en de prioritering bewaakt. Desondanks voelen teamleden niet dat ze taken opgelegd krijgen door de Scrum Master of de Product Owner. De teamleden van Arnhem-Zuid stellen allemaal dat ze zelf invulling kunnen geven aan hun werkdag. De Product Owner van Arnhem-Zuid antwoordt op de vraag of het team als zelforganiserend kan worden bestempeld dan ook het volgende: *“Taken worden niet toegewezen, het gebeurt in samenspraak. Ik beslis wat en wanneer het moet gebeuren en de rest mogen ze zelf beslissen. Hoe ze een zaak aanpakken mogen ze helemaal zelf beslissen”* (Product Owner Arnhem-Zuid, 2019).

Om de factor teamleiderschap verder te analyseren is er gevraagd aan de onderzoekers of ze vinden dat binnen het team leden elkaar motiveren, wanneer hier behoefte aan is. Uit de interviews blijkt dat Scrum motiverend werkt voor het team, omdat de Sprint periodes waarbinnen circa vijftien zaken worden uitgevoerd als stimulans werken. Desalniettemin komt het wel eens voor dat de motivatie daalt door een vervelende zaak. Het team stelt dat op die momenten men elkaar probeert te motiveren om door te gaan. Een van de teamleden van Arnhem-Zuid geeft een voorbeeld van zo'n situ-atie: *“We hebben nou eenmaal rotzaken erbij zitten. Je jut het team dan op en gaat met z'n allen even naar de zaak kijken. Dan zeg je, het valt wel mee, we moeten het gewoon even doen. Kom op, plan het gewoon in, want het moet toch gebeuren!”* (Scrum teamlid 2 Arnhem-Zuid, 2019). Een andere onderzoeker beaamt dit en

stelt dat door de kleinschaligheid van het team het gemakkelijk is om even te sparren met een collega, wanneer je ergens tegen aanloopt. De kleine Scrum teams en het gegeven dat Scrum ervoor gezorgd heeft dat er meer transparantie is omtrent werkzaamheden van collega's, maken het volgens meerdere respondenten makkelijker om inhoudelijk te discussiëren over een vervelende zaak (Scrum teamlid 1 Arnhem-Zuid, 2019).

Vervolgens is er gevraagd of er vanuit het team initiatieven worden ondernomen om de werksfeer te bevorderen. Alle onderzoekers stellen dat er regelmatig uitjes worden georganiseerd om teambinding te creëren. De Scrum Master zegt het volgende over de werksfeer in team Arnhem-Zuid: *“Ik denk dat wij als team hecht zijn. Als er iemand afscheid neemt dan gaan we altijd met z'n allen uit eten of borrelen. Als er iemand jarig is hangen er slingers en wordt er taart geregeld.”* (Scrum Master Arnhem-Zuid, 2019).

Om het in kaart brengen van teamleiderschap te voltooien is er gevraagd hoe Scrum naar hun idee invloed heeft in het bewerkstelligen van een algeheel sterk teamleiderschap. De antwoorden van de respondenten op deze vraag lopen uiteen. Een aantal onderzoekers denkt dat Scrum een sterke invloed hierop heeft, terwijl anderen de invloed van Scrum in twijfel trekken. Enerzijds geven respondenten aan dat het bevorderen van een goede werksfeer en het elkaar motiveren meer afhankelijk zijn van iemands persoonlijke eigenschappen en niet zozeer van het Scrum framework. Anderzijds geven verschillende respondenten aan dat Scrum voor hen tot extra motivatie heeft geleid, door de korte cycli waarin gewerkt wordt. Dit in tegenstelling tot de oude werkwijze van de opsporingsteams waar er geen duidelijke periode was waarbinnen een zaak uitgevoerd diende te worden. Ook maakt Scrum het volgens sommige onderzoekers juist mogelijk om tot sterk teamleiderschap te komen door het decentraal karakter van de werkwijze. Het is aannemelijk dat deze variabele een sterke invloed uitoefent op de teameffectiviteit van opsporingsteam Arnhem-Zuid, daar de gelijkheid, keuzevrijheid en goede werksfeer van het team leiden tot beter functioneren.

Teamoriëntatie

Als tweede onafhankelijke variabele wordt Teamoriëntatie behandeld. Teamoriëntatie wordt gedefinieerd als het geloof in de belangen van teamdoelen boven individuele doelen en de betrokkenheid van een teamlid ten aanzien van het team (Salas, Sims, & Burke, 2005).

De onderzoekers van Arnhem-Zuid geven allen stellig aan dat het teamdoel is het oplossen van alle zaken die onderdeel uitmaken van de Sprint. Dat

is een gezamenlijk doel en wordt gevormd en gedragen door de teamleden tezamen, doordat de zaken die in de Sprint meegenomen worden, door het team collectief gekozen worden in de Sprint Planning sessie. Dit teamdoel van Arnhem-Zuid komt overeen met het hoofddoel dat bepaald is voor de VVC, namelijk het oplossen van zaken.

Om de mate van betrokkenheid tot het team te analyseren, is de recherscheurs gevraagd of ze teamdoelen laten prevaleren boven individuele doelen. Alle recherscheurs van team Arnhem-Zuid geven aan dat teamdoelen belangrijker zijn in hun ogen. Wel moet er ruimte beschikbaar zijn voor individuele ontwikkeldoelen binnen het team en die is er ook naar het inzicht van de Scrum Master. Het is echter noodzaak om in het belang van het team te denken, omdat Scrum anders niet rendeert. Zo stelt een van de recherscheurs: *“Nu in het Scrum doe je het allemaal met z’n allen. Je moet daarom wel allemaal hetzelfde doel voor ogen hebben, want anders werkt het denk ik ook averechts in het team.”* (Scrum teamlid 2 Arnhem-Zuid, 2019).

Uit het antwoord op de vraag of Scrum een invloed heeft gehad op de teamoriëntatie valt te herleiden dat dit zeker het geval is. Alle recherscheurs geven aan dat Scrum inherent is aan samenwerken en het denken in teambelang doordat de werkwijze automatisch gecreëerd wordt. Voor het invoeren van Scrum werkten de teamleden langs elkaar heen en individualistisch. Iedere recherscheur kreeg een aantal zaken persoonlijk toegewezen zonder een duidelijke deadline. De teamleden wisten niets van de aard en inhoud van de zaken waar de collega’s mee bezig waren.

Een van de teamleden vat de oude werkwijze als volgt samen: *“Het was heel anders, je kreeg je zaken en die kreeg je op naam en dan was het eigenlijk van zoek het maar uit.”* (Scrum teamlid 2 Arnhem-Zuid, 2019). Door de invoering van Scrum werd een duidelijk teamgevoel gecreëerd en een bijdrage geleverd aan het realiseren van het teamdoel, zo stelt een ander teamlid: *“Je kijkt met meerdere ogen naar een zaak, dus iedereen heeft daar zijn eigen inbreng in en dat is al heel positief. Iedereen heeft ook zijn eigen interesses, wat de gezamenlijke kwaliteit ten goede komt.”* (Scrum teamlid 1 Arnhem-Zuid, 2019). De variabele Teamoriëntatie oefent een sterke invloed uit op de teameffectiviteit van opsporingsteam Arnhem-Zuid. Het behelst het prevaleren van teambelang boven individualistisch werken. Het is noodzakelijk dat het teamgevoel groot is, wanneer er intensief samengewerkt dient te worden. Binnen opsporingsteam Arnhem-Zuid is teamoriëntatie nadrukkelijk aanwezig en dit verklaart waarom het team goed rendeert.

Wederzijdse prestatiebewaking

De derde onafhankelijke variabele die aan bod komt is Wederzijdse prestatiebewaking. Deze variabele wordt gedefinieerd als het vermogen om gemeenschappelijke afspraken te ontwikkelen en toe te zien op de prestaties van een ander, zodat mogelijke fouten geïdentificeerd en verholpen worden (Salas, Sims, & Burke, 2005). Wederzijdse prestatiebewaking binnen een opsporingsteam houdt in het toezien op hoge kwaliteit van de (deel)producten die het team oplevert, zoals verhoorplannen.

Uit de antwoorden blijkt dat er binnen opsporingsteam Arnhem-Zuid wederzijdse prestatiebewaking plaatsvindt. Zo antwoordt een van de respondenten op de vraag of er gemeenschappelijke afspraken gemaakt worden binnen het team het volgende: *“Ja, die worden gemaakt. Een van de afspraken is bijvoorbeeld dat je na het maken van een verhoorplan, dit op kwaliteit hangt om er door een ander teamlid naar te laten kijken.”* (Scrum teamlid 4 Arnhem-Zuid, 2019). Onder kwaliteit wordt een onderdeel op het Scrum bord verstaan waarnaar voltooidde werktaken verplaatst worden, zodat ze door andere teamleden beoordeeld kunnen worden. Volgens meerdere respondenten leidt dit tot kwalitatief betere producten. De onderzoekers geven aan dat het ontwikkelen van gemeenschappelijke afspraken hoofdzakelijk plaatsvindt in de Retrospective sessies. De Product Owner van Arnhem-Zuid stelt tevens dat er binnen het team afspraken worden ontwikkeld en ook dat er toegezien wordt op het nakomen van de afspraken, zodat het team goed blijft functioneren: *“Bij de eerstvolgende Retro gaan we terugblikken op de laatste afspraken. Zijn ze nageleefd? Is het bevallen? Gaan we ermee door of stoppen we ermee?”* (Product Owner Arnhem-Zuid, 2019). Naast de Retrospective sessies, waarin een evaluatie van de laatste korte cycli (Sprint) plaatsvindt, wordt er ook toegezien op afspraken tijdens de dagelijkse Stand-up. Zo attendeert de Scrum Master van Arnhem-Zuid het team tijdens de Stand-up nog even kort op gemaakte afspraken, wanneer dit nodig is (Scrum Master Arnhem-Zuid, 2019). Daar wordt aan toegevoegd dat dit vaak niet nodig is, omdat teamleden elkaar gemakkelijk aanspreken op het niet nakomen van afspraken.

Wanneer er gevraagd wordt naar de rol van Scrum ten aanzien van het realiseren van wederzijdse prestatiebewaking, komt wederom naar voren dat er voor de invoering van Scrum nauwelijks afspraken werden gemaakt. In de oude werkwijze werden geen afspraken gemaakt, omdat er nauwelijks samengewerkt werd. Verschillende onderzoekers geven verder aan dat in het bijzonder de Retrospective sessies – die onderdeel uitmaken van de Scrum werkwijze – een belangrijk aandeel leveren in de realisatie van wederzijd-

se prestatiebewaking. Een van de teamleden vat dit als volgt samen: *“In de Retro’s maken we regelmatig afspraken. Sommige afspraken werken ook niet en daar komen we dan tijdens de Retro daarna weer achter, dan gaan we het toch weer anders doen. Maar meestal komen we als team met goeie oplossingen.”* (Scrum teamlid 1 Arnhem-Zuid, 2019). De invloed van de wederzijdse prestatiebewaking op de teameffectiviteit is groot binnen team Arnhem-Zuid. Rechercheurs stellen dat door middel van het maken van gemeenschappelijke afspraken de kwaliteit van werkprocessen toeneemt en gewaarborgd wordt.

Back-up gedrag

Als vierde onafhankelijke variabele wordt Back-up gedrag geanalyseerd. Back-up gedrag houdt in het vermogen om (intuïtief) in te spelen op de behoeften van andere teamleden en de werklast te verdelen over het hele team (Salas, Sims, & Burke, 2005).

Alle geïnterviewde rechercheurs geven aan dat men ervoor openstaat om elkaar te ondersteunen, wanneer er om hulp gevraagd wordt. Het juist verdelen van de werktaken over het hele team vindt ’s ochtends al plaats bij de Stand-up, waar kort de dag doorgenomen wordt. Ieder teamlid pakt een aantal concrete werktaken van het Scrum bord en deelt mee aan de anderen waar hij vandaag mee aan het werk gaat. Aangezien dit gezamenlijk gebeurt, is het mogelijk om de werklast goed te verdelen en iemand er op aan te spreken wanneer hij teveel hooi op zijn vork lijkt te nemen. Dit wordt beaamd door een van de respondenten die in een re-integratie traject zit: *“Ja ik ben aan het re-integreren van mijn burn-out en ik merk echt wel dat ik mijzelf vaak overschat. En er zijn een aantal teamleden die dan inderdaad zeggen: Doe even wat rustiger aan. Dus ja, daar wordt wel op gelet, wanneer iemand ziek is of niet zo lekker in zijn vel zit dan hebben we daar wel oog voor.”* (Scrum teamlid 3 Arnhem-Zuid, 2019). De rechercheurs van opsporingsteam Arnhem-Zuid stellen daarbij dat ze dusdanig intensief met elkaar samenwerken dat back-up gedrag inmiddels intuïtief plaatsvindt.

Volgens de rechercheurs werkt Scrum back-up gedrag in de hand doordat de werkwijze transparantie creëert. Zo geeft één van de teamleden aan dat je voorheen het gevoel had dat je een collega belastte, wanneer je om hulp vroeg. Collega’s waren namelijk inhoudelijk niet op de hoogte van andere zaken, waardoor het om hulp vragen als een last voelde. Met het Scrum is iedereen binnen het team op de hoogte van een zaak, waardoor het gemakke-

lijker is geworden om ondersteuning te vragen. Tevens maakt de transparantie die de Scrum werkwijze biedt het mogelijk om overbelasting gemakkelijk te herkennen, doordat er beter zicht is op waar een collega mee bezig is en waar hij tegenaan kan lopen. De invloed die de variabele Back-up gedrag uitoefent op de teameffectiviteit lijkt sterk te zijn. Binnen team Arnhem-Zuid worden rechercheurs ondersteund bij werktaken wanneer daar behoefte aan is, waardoor zaken vlotter opgepakt en afgerond worden. Dit komt de effectiviteit van het team ten goede.

Aanpassingsvermogen

De vijfde onafhankelijke variabele waarnaar de rechercheurs gevraagd is, is Aanpassingsvermogen. Deze variabele wordt gedefinieerd als het vermogen om teamstrategieën aan te passen en flexibel te reageren op basis van de informatie omtrent interne en externe veranderingen (Salas, Sims, & Burke, 2005).

De rechercheurs geven te kennen dat ze de nodige veranderingen meegemaakt hebben. Er wordt gedoeld op de fusering met het VVC-opsporingsteam Arnhem-Noord, de fysieke verhuizing naar Arnhem-Noord en de implementatie van Scrum zelf. Uit de interviews blijkt dat alle respondenten vinden dat hun team over voldoende aanpassingsvermogen beschikt, door de manier waarop ze zich keer op keer geschikt hebben naar de veranderingen. Wel stelt een aantal respondenten dat ze het gevoel hadden minder productief te zijn tijdens de periodes van verandering. Verder blijkt uit de interviews dat aan sommige teamleden duidelijk te merken was dat ze moeite hadden met de veranderingen en dat dit zich uitte in absentie.

Betreffende veranderingen in het opsporingswerk, zoals zaken die ad-hoc binnenkomen en opgepakt moeten worden, geven de rechercheurs aan dat ze flexibel genoeg zijn om daarop in te spelen als team. Zo zegt één van de respondenten: *“We hebben bijna allemaal ook op straat gelopen en daar is het helemaal dat je binnen één seconde opeens iets anders moet doen. Van een burenruzie naar het vinden van een lijk. Die veranderingen zijn al zo groot dat iedereen er nu wel tegen kan.”* (Scrum teamlid 2 Arnhem-Zuid, 2019). Om het overzicht te behouden over zaken die ad-hoc binnenkomen en niet vastgesteld zijn in de Sprint Planning, is er een aparte *lane* op het Scrumbord waar deze worden opgehangen. Toch stelt de Product Owner van Arnhem-Zuid dat er nog ruimte voor verbetering is: *“Ik denk dat ze misschien minder flexibel zijn dan ze zelf denken. Soms breng ik zaken in die nog niet helemaal klaar zijn, maar heb*

ik daar een reden voor. Ik vind dat ze dan zelf moeten reageren, maar dan zeggen ze 'nee, dat gaan we niet doen.'" (Product Owner Arnhem-Zuid, 2019). Hieruit blijkt dat het opsporingsteam Arnhem-Zuid op dit gebied nog regelmatig afhankelijk is van de Product Owner die graag ziet dat het team zelf een onderzoek opstart, wanneer een zaak zich hier voor leent.

Door de respondenten te vragen naar de invloed van Scrum op het aanpassingsvermogen kan worden verondersteld dat de onderzoekers het team flexibeler achten dan voorheen. Waar er voorheen individualistisch gewerkt werd aan een aantal zaken, wordt middels Scrum een zaak verdeeld in taken over het hele team. Het gevolg hiervan is dat de voortgang van een opsporingszaak niet langer afhankelijk is van één onderzoeker, maar er altijd progressie geboekt wordt in een zaak. Ook weet iedere onderzoeker door de invoering van de Scrum werkwijze inhoudelijk iets over de zaken die het team draait gedurende de Sprint. Dit leidt ertoe dat alle onderzoekers betrokken contactpersonen binnen een zaak inhoudelijk te woord kunnen staan en van relevante informatie kunnen voorzien. Er kan vastgesteld worden dat het variabele Aanpassingsvermogen veel invloed heeft op de teameffectiviteit van opsporingsteam Arnhem-Zuid. Het team is flexibel doordat het gemakkelijk inspeelt op ad-hoc zaken en de voortgang van een zaak niet gebonden is aan individuele onderzoekers. Dit leidt tot een toename in effectiviteit van het team.

Wederzijds vertrouwen

Als zesde onafhankelijke variabele wordt Wederzijds vertrouwen geanalyseerd. Wederzijds vertrouwen wordt gedefinieerd als de mate waarin twee individuen elkaar vertrouwen, waardoor informatiedeling plaats kan vinden op informele basis (Salas, Sims, & Burke, 2005). Wederzijds vertrouwen is essentieel voor het geven en accepteren van constructieve feedback.

Het onderling vertrouwen tussen teamleden is zeer sterk in opsporingsteam Arnhem-Zuid, zo stellen al de respondenten. De onderzoekers geven aan dat er gemakkelijk op informele basis persoonlijke informatie wordt gedeeld met elkaar. De Product Owner vat het vertrouwen in opsporingsteam Arnhem-Zuid als volgt samen: *"In Zuid is dat heel sterk. We weten gewoon dingen van elkaar, dat maakt het allemaal wel een stuk makkelijker. Onderling bespreken we heel veel met elkaar."* (Product Owner Arnhem-Zuid, 2019). Eén van de teamleden sluit zich aan bij de opmerking van de Product Owner over het vertrouwen in het team en stelt dat ook problemen in de privésfeer

makkelijk gedeeld worden: *“Er worden best wel persoonlijke dingen verteld. Van mijzelf ook. Daar wordt dan ook rekening mee gehouden in het werk.”* (Scrum teamlid 1 Arnhem-Zuid, 2019).

De rechercheurs halen de Scrum werkwijze meermaals aan in hun beantwoording over deze variabele. Volgens verschillende respondenten heeft Scrum ertoe geleid dat men zich opener is gaan opstellen naar anderen. Met name door de Retrospective sessies, waarin teamleden elkaar onder andere van feedback voorzien, wordt het aangemoedigd om een open houding aan te nemen en eerlijk te zijn. Al de ondervraagde respondenten geven aan dat er feedback plaatsvindt binnen het team en ervaren deze als constructief. Feedback vindt zowel plaats op de werkvloer, als in de toegewezen Retrospective sessies. Eén van de rechercheurs beschrijft de feedback binnen het team als volgt: *“We gebruiken de Retro’s daar met name voor, je kan dan echt even alles zeggen tegen iemand in een vertrouwde omgeving. En op de werkvloer zijn we elkaar eigenlijk altijd een beetje aan het helpen en aan het sparren.”* (Scrum teamlid 3 Arnhem-Zuid, 2019).

Verder beamen meerdere rechercheurs dat het binnen het Scrum team noodzakelijk is om elkaar te vertrouwen en een open houding aan te nemen. Zo vertelt één van de respondenten dat er in het verleden frustraties zijn geweest over een voormalig teamlid dat niks deelde met het team, maar ontevreden oogde in zijn werkzaamheden: *“Ik heb toen ook letterlijk gezegd, ‘je hoeft niet alle details te vertellen maar wat is er?’. Want we werken zo nauw samen met z’n allen dat het belangrijk is om te weten wat er speelt. Je verwacht van je collega’s dat zij ook hard werken en als je dan ziet dat iemand niets doet wil je weten waarom”.* (Scrum teamlid 2 Arnhem-Zuid, 2019). Ook twee andere respondenten halen dit voorval aan en uiten hier hun irritaties over. Uit deze situatie kan herleid worden dat het nauwe samenwerken wat vereist is in een Scrum team, zeer afhankelijk is van de personen die onderdeel uitmaken van het team. Wanneer er een dissonant is die afzonderlijk te werk gaat en weinig tot niets deelt met de rest van het team, zal het team eronder lijden. De invloed die de variabele Wederzijds vertrouwen uitoefent op de teameffectiviteit kan als sterk worden beschouwd. Doordat rechercheurs elkaar gemakkelijk aanspreken en van constructieve feedback voorzien omtrent werkzaamheden, kunnen werkprocessen binnen het team geoptimaliseerd worden. Het gevolg hiervan is dat de teameffectiviteit toeneemt.

Closed-loop communicatie

De zevende onafhankelijke variabele die aan bod komt is Closed-loop communicatie. Deze variabele wordt gedefinieerd als een vorm van communicatie waarbij teamleden naar elkaar terugkoppelen wat er gecommuniceerd is, zodat misverstanden of halve afspraken voorkomen worden (Salas, Sims, & Burke, 2005).

Uit de antwoorden blijkt dat alle onderzoekers het belang van goede communicatie binnen het team erkennen. De onderlinge communicatie wordt in het team als positief gezien door de respondenten. Er liggen verschillende oorzaken aan de basis van de positief beoordeelde interne communicatie. Zo helpt het dat het wederzijds vertrouwen groot is, waardoor men het als gemakkelijk ervaart om informatie te delen en elkaar te benaderen. Tevens is Scrum inherent aan werken in teams, waardoor communiceren simpelweg noodzakelijk is. Eén van de respondenten benadrukt het belang van goede communicatie in het opsporingsteam: *“Met name doordat je een team bent is communicatie belangrijk. Je hebt elkaar nodig en omdat je allemaal een deeltaak uitvoert, is het heel belangrijk dat je overlegt wat iedereen doet. Die communicatie is van wezenlijk belang voor de zaken.”* (Scrum teamlid 3 Arnhem-Zuid, 2019). Een ander teamlid ervaart de communicatie eveneens als goed, maar zegt dat er binnen het team altijd gestreefd wordt naar verbetering. Zo wordt gesteld dat de Stand-up nog korter en bondiger kan. Door de lat hoog te leggen blijft kwaliteit verzekerd, volgens de onderzoeker.

In de vorm van het Journaal vindt er terugkoppeling plaats tussen de teamleden. In het Journaal worden updates gegeven over de stappen die gezet zijn in een zaak. Hierdoor kan iedere onderzoeker waarnemen wat er al gebeurd is in een zaak en wat er nog moet gebeuren. Ook informeel vindt terugkoppeling plaats op de werkvloer en via WhatsApp. Zo stelt een respondent: *“Terugkoppeling gebeurt bij een Stand-up natuurlijk al, omdat je dan ingaat op de vragen ‘Wat heb je gedaan? Wat ga je doen? Heb je ergens hulp bij nodig?’ Maar ook als je uit een verhoor terugkomt vraagt iemand aan je hoe het was. Zo is iedereen ook gewoon op de hoogte van zaken.”* (Scrum teamlid 2 Arnhem-Zuid, 2019). Aanvullend hierop wordt gemeld dat het correct bijwerken van het Journaal er nog weleens bij in schiet en dat daar nog nauwkeuriger op gelet mag worden.

De invloed van Scrum op de communicatie van het team is groot volgens de respondenten. Voorheen werd er nauwelijks onderling gecommuniceerd, omdat het simpelweg niet nodig was bij het uitvoeren van je persoonlijke werkzaamheden. De Product Owner vat het verschil tussen

de werkwijzen en de invloed van Scrum als volgt samen: *“Daarvóór gingen we brieven en dat kon wel een uur duren. Dan hoorde je dingen die totaal niet interessant waren voor jou, want je hoefde niet van elk onderzoek ieder detail te horen. Nu is het heel erg kort, duidelijk en bondig. Het raakt nu meer de kern en alles wat je hoort daar heb je wat aan.”* (Product Owner Arnhem-Zuid, 2019). Aanvullend daarop halen de Product Owner en Scrum Master wederom de Stand-up aan. De Stand-up is een briefing van een kwartier, waar kort en bondig de belangrijkste zaken samengevat worden. Het succes van de Stand-up is, volgens de Product Owner tevens te danken aan het feit dat men – in tegenstelling tot bij de oude briefings – gelijkwaardig is. Er wordt niet van hoge hand medegedeeld wat je moet gaan doen, maar iedere onderzoeker vertelt zelf waar hij die dag mee aan de gang gaat. Er kan gesteld worden dat de invloed die de variabele Closed-loop communicatie heeft op de teameffectiviteit gemiddeld is. Het belang van goede communicatie die onderling teruggekoppeld wordt, is groot voor het functioneren van het team. De invoering van Scrum heeft de communicatie verbeterd ten opzichte van de oude situatie, waarin nauwelijks gecommuniceerd werd. Toch is er nog ruimte voor verbetering mogelijk binnen het team. Zo kan de Stand-up nog wat concreter en laat terugkoppeling in het Journaal soms te wensen over.

Shared mental models

Als achtste onafhankelijke variabele wordt *Shared mental models* behandeld. Deze variabele wordt gedefinieerd als de dominante, gedeelde opvatting van teamleden over hoe het team dient te functioneren (Salas, Sims, & Burke, 2005). Er wordt verondersteld dat Scrum een dominante rol speelt, doordat het framework voorschriften aandraagt omtrent het functioneren van het team.

De interviews bevestigen de veronderstelling dat het team, door middel van het toepassen van Scrum, tot een nieuwe gedeelde opvatting is gekomen. Zoals al eerder is genoemd heeft het implementeren van Scrum tot een compleet nieuwe werkwijze geleid voor de VVC-opsporingsteams, waarin het teambelang voorop staat in tegenstelling tot dat van het individu. Dit komt doordat zaken teambreed verdeeld en uitgevoerd worden in plaats van persoonlijk toegewezen. De onderzoekers van Arnhem-Zuid geven dan ook aan dat er sinds het Scrum een dominante, gedeelde opvatting heerst over hoe het team dient te functioneren. Zo stelt één van de teamleden: *“Ja ik denk dat die gegroeid is. Iedereen kijkt natuurlijk toch anders naar dingen, maar we hebben wel allemaal hetzelfde doel en we zijn ook echt goed op elkaar ingewerkt.”*

(Scrum teamlid 2 Arnhem-Zuid, 2019). De Scrum Master voegt daaraan toe: *“Iedereen heeft de neuzen dezelfde kant opstaan. Dat is met name omdat we allemaal blij worden dat we zien dat het werkt.”* (Scrum Master Arnhem-Zuid, 2019). De Product Owner van Arnhem-Zuid licht toe dat het tijd gekost heeft om tot een collectieve opvatting te komen. De Retrospective sessies werden gebruikt om democratisch te besluiten hoe het team de volgende Sprint periode het beste kon aanpakken. Dit proces heeft het *Shared mental model* van opsporingsteam Arnhem-Zuid gevormd.

Verder komt wederom aan bod dat het snel opgemerkt wordt wanneer een teamlid zich onttrekt aan de groep en zich niet houdt aan het *Shared mental model*. Het leidt tot irritaties binnen het team als iemand zich niet committeert aan de Scrum werkwijze. Wanneer iemand zich niet houdt aan afspraken die gemaakt en geëvalueerd worden in de Retrospective sessies, zoals het bijwerken van het Journaal, kan er niet optimaal geredeerd kan worden. Dit soort afspraken dient tevens voor het creëren en bewaken van het *Shared mental model*, zodat alle teamleden naar de gewenste overeenkomsten van het team handelen. Zodoende kan verondersteld worden dat de teameffectiviteit sterk beïnvloed wordt door de variabele. De teamleden committeren zich aan de collectieve werkwijze die geïntroduceerd is door Scrum en vinden het belangrijk om te werken naar de uitgesproken opvattingen van het team. Doordat de neuzen dezelfde kant op staan, kan het team optimaal functioneren. Dit komt de effectiviteit van het team ten goede. Wel wordt duidelijk dat het Scrum team erg kwetsbaar is voor dissonanten die zich onttrekken aan de werkwijze.

Verantwoordelijkheid

Als laatste onafhankelijke variabele wordt Verantwoordelijkheid geanalyseerd. De variabele Verantwoordelijkheid wordt gedefinieerd als het collectief dragen van werktaken en het aansprakelijk voelen voor werkprocessen (Lencioni, 2002).

Uit de interviews komt naar voren dat alle teamleden zich verantwoordelijk voelen voor de werkprocessen binnen het team. Niet alleen de Scrum Master en Product Owner, maar ook de andere teamleden ervaren een groot verantwoordelijkheidsgevoel. Zo stelt één van de teamleden: *“Ik voel me echt een wezenlijk onderdeel van het team en verantwoordelijk voor de stukjes die ik aanpak. Je maakt echt iemand verantwoordelijk voor een klein behapbaar stuk van een zaak en dat werkt ontzettend goed.”* (Scrum teamlid 4 Arnhem-Zuid, 2019). Een andere onderzoeker voegt daaraan toe dat je automatisch een

gevoel van verantwoordelijkheid krijgt, omdat het werken via Scrum zeer transparant is. *“Binnen het Scrum is het heel zichtbaar wat je aan werk verricht op een dag. Doe je niks dan ziet het hele team het. Dan laat je het hele team in de steek.”* (Scrum teamlid 1 Arnhem-Zuid, 2019).

Het merendeel van de respondenten licht toe dat door het hanteren van Scrum een verschuiving heeft plaatsgevonden in de verantwoordelijkheidsgevoelens van de rechercheurs. Waar verschillende respondenten aangeven zich voorheen thuis druk te hebben gemaakt over een zaak die hun persoonlijk toegewezen was, stellen zij nu dat ze nu niet langer werk ‘mee naar huis nemen’. Een rechercheur vat de verschuiving als volgt samen: *“Je denkt nu, ‘als ik er niet ben gaat het ook gewoon door’. Je voelt je minder verantwoordelijk voor één zaak, omdat je het met z’n allen doet maar voor het hele proces en voor de hele Sprint voel je je wel meer verantwoordelijk.”* (Scrum teamlid 2 Arnhem-Zuid, 2019). In die zin lijkt de verantwoordelijkheid van de rechercheurs zich te verplaatsen van individuele zaken naar zaken van het team en het gehele proces van voltooiing, doordat zaken teambreed gedragen worden. Er kan gesteld worden dat de variabele Verantwoordelijkheid van grote invloed is op de teameffectiviteit. Doordat team- en werkprocessen collectief gedragen worden en zaken niet langer persoonsgebonden zijn, wordt er continu progressie geboekt in de zaken. De transparantie van de nieuwe werkwijze leidt tevens tot een groter gevoel van verantwoordelijkheid, omdat duidelijk zichtbaar is wat iedereen doet. Dit leidt ertoe dat zaken sneller afgerond worden en de teameffectiviteit toeneemt.

Invloed Scrum op teameffectiviteit

Nadat de teameffectiviteit van opsporingsteam Arnhem-Zuid is vastgesteld en in kaart is gebracht hoe de verschillende factoren die Scrum inhouden tot uiting komen binnen het team, wordt verklaard hoe deze factoren de teameffectiviteit beïnvloeden.

De werkprocessen worden als dusdanig goed beschouwd, dat er eindproducten van hoge kwaliteit worden geleverd. Zowel de rechercheurs zelf, als het management beamen dit aan de hand van de positieve geluiden die men van het Openbaar Ministerie teruggekoppeld krijgt. In de beantwoording van de rechercheurs op de vraag in welke mate Scrum invloed uitoefent op de goede werkprocessen, wordt de vergelijking getrokken tussen de nieuwe en oude werkwijze van het team. Zo verklaart één van de rechercheurs waardoor de kwaliteit binnen het team verhoogd is: *“Omdat je met meer mensen naar een bepaalde zaak kijkt. Eerder kreeg één iemand een zaak en keek je*

er alleen naar. Het kostte gewoon meer tijd. Nu kijk je er met z'n allen naar en wordt het veel meer besproken, ook in de Retro's. Je leert dan van je fouten, want je wordt erop aangesproken." (Scrum teamlid 2 Arnhem-Zuid, 2019). De door de invoering van Scrum ontwikkelde transparantie, lijkt ervoor gezorgd te hebben dat de werkprocessen niet langer beoordeeld worden door één coördinator die zijn aandacht moet verdelen over meerdere onderzoekers, maar door meerdere teamleden die zich allemaal verantwoordelijk voelen voor het proces. Zo beschrijft een andere onderzoeker dat in het verleden de werkprocessen van het opsporingsteam te wensen overlieten: *"Vroeger als je een zaak had en je wist het even niet meer, wat heel veel mensen dan deden was het in een kastje donderen en je keek er niet meer naar. Soms werd je ernaar gevraagd, maar dan kon je met een smoes komen en was het prima."* (Scrum teamlid 1 Arnhem-Zuid, 2019). Scrum heeft volgens de onderzoeker tot aanzienlijk verbeterde werkprocessen geleid in het team: *"Nu staat het allemaal uitgeschreven op zo'n bord. Loop ik ergens tegenaan dan deel ik dat met de groep en dan is er altijd wel een ander die denkt 'ik ga er met frisse moed tegenaan'. Zo draait de zaak door en krijgt diegene die er even klaar mee was ook weer hernieuwde energie."* (Scrum teamlid 1 Arnhem-Zuid, 2019). Uit deze opmerking kan afgeleid worden dat er door het invoeren van Scrum binnen het team meer continuïteit is gecreëerd ten aanzien van de opsporingswerkzaamheden, wat tot een toename in kwaliteit van de werkprocessen geleid heeft.

Vervolgens wordt verklaard hoe het prestatievermogen van opsporingsteam Arnhem-Zuid heeft kunnen toenemen. Eerder is vastgesteld dat de onderzoekers van mening zijn dat ze productiever zijn en meer werk verzetten. Dit wordt door het management onderschreven, daar het oplossingspercentage structureel toeneemt. De Scrum werkwijze wordt door de onderzoekers aangehaald, wanneer het prestatievermogen van het opsporingsteam ter sprake komt. Eén van de teamleden duidt de invloed die Scrum op het prestatievermogen heeft gehad, als volgt: *"Je hebt veel meer kennis. Je maakt gebruik van de kennis van elkaar, zo krijg je veel meer inzichten en kom je tot betere veroordelingen. De kwaliteit van het schriftelijk werk gaat ook geleidelijk omhoog."* (Scrum teamlid 3 Arnhem-Zuid, 2019). Ook de Product Owner is te spreken over het prestatievermogen van het team en beschrijft de invloed van Scrum als volgt: *"Het is veel effectiever geworden. Je werkt slimmer. Door het slimme werken gaat het sneller."* (Product Owner Arnhem-Zuid, 2019). De Product Owner doelt onder andere op de Sprint Planning waarin zaken kort doorgenomen worden door het hele team, waardoor iedere onderzoeker op

de hoogte is van zaken. Dit bespaart tijd in een later stadium, wanneer collega's elkaar om hulp vragen, aangezien ieder teamlid bekend is met de zaak.

Scrum wordt gevormd door de onafhankelijke variabelen die eerder inzichtelijk zijn gemaakt en verklaart de mate waarin Scrum invloed uitoefent op de teameffectiviteit van opsporingsteam Arnhem-Zuid. Samenvattend kan gesteld worden dat het opsporingsteam Arnhem-Zuid over sterk teamleiderschap beschikt, doordat het team een zelforganiserend karakter heeft en iedereen zelfstandig de taken voor de dag op zich neemt. Wel is er ruimte voor verbetering door soms zelf zaken te onderzoeken en minder afhankelijk te zijn van de Product Owner. Collega's worden gemotiveerd wanneer daar behoefte aan is en met regelmaat worden activiteiten georganiseerd om de teamcohesie te bevorderen. Scrum maakt het mogelijk om tot sterk teamleiderschap te komen door het decentrale karakter van de werkwijze. Verder geven de onderzoekers aan dat Scrum inherent is aan samenwerken en denken in het belang van het team, doordat de werkwijze automatisch gecreëerd wordt, in tegenstelling tot de oude werkwijze die een zeer individueel karakter had. Ook worden binnen opsporingsteam Arnhem-Zuid gemeenschappelijke afspraken ontwikkeld en wordt er toegezien op deze afspraken. Verder geven de onderzoekers aan dat men ervoor openstaat om elkaar te ondersteunen, wanneer er om hulp gevraagd wordt. Scrum werkt back-up gedrag in de hand doordat de werkwijze transparantie creëert. Door het Scrum is iedereen binnen het team op de hoogte van een zaak, waardoor het gemakkelijker is geworden om ondersteuning te vragen. Verder zijn de onderzoekers van Arnhem-Zuid van mening dat hun team, door de manier waarop ze zich keer op keer aangepast hebben aan de veranderingen, over voldoende aanpassingsvermogen beschikt. Wel wordt aangegeven dat verschillende onderzoekers het gevoel hebben gehad minder productief te zijn, tijdens de periodes van veranderingen. De voortgang van een opsporingszaak is door de Scrum werkwijze niet langer afhankelijk van één onderzoeker, waardoor het team flexibeler kan opereren in zijn opsporingswerkzaamheden. Verder blijkt het wederzijds vertrouwen in team Arnhem-Zuid groot te zijn. Er wordt gemakkelijk, op informele basis, persoonlijke informatie gedeeld en feedback wordt als constructief ervaren. Scrum heeft ertoe geleid dat men zich opener is gaan opstellen naar anderen. Het grote vertrouwen binnen het team is tevens verantwoordelijk voor de positief ervaren communicatie tussen de onderzoekers. Daarbij heeft het implementeren van Scrum tot een compleet nieuwe werkwijze en gedeelde teamopvatting geleid. Het teambelang staat voorop en er wordt niet langer individualistisch

aan zaken gewerkt. Verder is duidelijk geworden dat er veel irritaties ontstaan binnen het team wanneer iemand zich niet committeert aan de Scrum werkwijze. Het werken in de Scrum teams is zeer afhankelijk van de personen die het team vormgeven, waardoor het tevens kwetsbaar is wanneer iemand zich onttrekt aan de werkwijze en anderen hiermee dupeert. Er is een groot verantwoordelijkheidsgevoel voor de voltooiing van de zaken binnen de Sprint van het team. Door Scrum kunnen rechercheurs zaken beter van zich afzetten wanneer ze thuis zijn, doordat zaken teambreed opgepakt worden. Daarbij wordt er volgens de rechercheurs tot kwalitatief goede eindproducten gekomen. Het gegeven dat ieder dossier langs meerdere personen gaat, leidt tot verbetering van kwaliteit. Tevens is er tevredenheid over het verzette werk, aangezien het opsporingsteam Arnhem-Zuid op een gegeven moment geen resterende zaken meer had. Wel is de productiviteit volgens een aantal rechercheurs gedaald sinds de aankondiging van de samenvoeging van de VVC-opsporingsteams. Het management is te spreken over de effectiviteit van team Arnhem-Zuid. Zo geeft de leiding te kennen dat het percentage resterende zaken sinds de Scrum werkwijze structureel gedaald is en dat er vanuit het Openbaar Ministerie gecommuniceerd wordt dat er in de aangeleverde producten meer kwaliteit aanwezig is dan voorheen.

4.2 VVC Arnhem-Noord

Vervolgens worden de percepties van de rechercheurs die actief zijn binnen het Scrum opsporingsteam Arnhem-Noord in kaart gebracht. Er zijn interviews afgenomen met één Product Owner, één Scrum Master en vier reguliere Scrum teamleden van het opsporingsteam Arnhem-Noord. Weer wordt eerst een beschrijving van de case gegeven. Vervolgens wordt de afhankelijke variabele vastgesteld, waarna de verschillende onafhankelijk variabelen langs worden onderzocht op basis van de percepties van rechercheurs van Arnhem-Noord. Ter afsluiting van de analyse van de eerste case wordt de invloed van de variabelen op de teameffectiviteit van team Arnhem-Noord beschreven.

Het opsporingsteam Arnhem-Noord bestaat uit tien rechercheurs. Zij zijn ondergebracht in een Scrum team met de volgende rolverdeling: twee Product Owners, één Scrum Master en zeven teamleden. Sinds maart 2019 deelt het opsporingsteam de werkruimte met het team uit Arnhem-Zuid, vanwege de samenvoeging van beide opsporingsteams tot één opsporingsteam: VVC Arnhem. Met ingang van 25 mei 2019 bestaat het VVC-opsporingsteam van Arnhem-Zuid niet meer. Het team is samengevoegd

met het VVC-opsporingsteam van Arnhem-Noord tot één VVC Arnhem. Dit onderzoek heeft echter uitsluitend betrekking op de periode voorafgaand aan de fusering van de twee opsporingsteams.

De rechercheurs van team Arnhem-Noord zijn minder lang bekend met de Agile Scrum methode dan de collega-rechercheurs uit Arnhem-Zuid. Opsporingsteam Arnhem-Noord is namelijk rond oktober 2018 begonnen met werken volgens Scrum. De overweging van het management om Scrum tevens bij opsporingsteam Arnhem-Noord in te voeren zijn de positieve resultaten van Arnhem-Zuid geweest (Van Veggel, 2019; Strijbosch, 2019). Het politiewerk in Arnhem-Noord is gericht op het horecagebied in het centrum van de stad en op een groot aantal evenementen, waarvan Koningsnacht en -dag en Living Statues grote publiekstrekkers zijn. Daarnaast krijgen woninginbraken, overvallen, straatroof en (drugs)overlast veel aandacht (Politie Oost-Nederland, 2015). Met ingang van 25 mei 2019 bestaat het VVC-opsporingsteam van Arnhem-Noord niet meer. Het team is samengevoegd met het VVC-opsporingsteam van Arnhem-Zuid tot één VVC Arnhem.

Teameffectiviteit

Allereerst wordt de afhankelijke variabele die centraal staat in dit onderzoek vastgesteld. Om teameffectiviteit vast te stellen is er gekeken of de werkprocessen van opsporingsteam Arnhem-Noord verbeterd zijn en of het prestatievermogen toegenomen is.

Alle geïnterviewde rechercheurs van team Arnhem-Noord geven aan tot kwalitatief goede eindproducten komen, doordat de werkprocessen positief verlopen. Net als bij het team Arnhem-Zuid geven de rechercheurs aan dat de uiteindelijke beoordeling van de eindproducten door het Openbaar Ministerie plaatsvindt, maar geven ze te kennen zelf ook een toename in de kwaliteit van werkprocessen te ervaren. Dat gevoel wordt bevestigd doordat geluiden die het team te horen krijgt van het Openbaar Ministerie positiever zijn sinds de invoering van de Scrum werkwijze. Zo verklaart een rechercheur: *“Vanaf het moment dat wij zijn gaan Scrummen, durf ik zeker te zeggen dat de kwaliteit van onze dossiers ook omhooggegaan is.”* (Scrum teamlid 2 Arnhem-Noord, 2019). Evenals bij opsporingsteam Arnhem-Zuid, geeft het management aan dat de beoordeling op kwaliteit van eindproducten lastig is, maar dat reacties van het Openbaar Ministerie positief zijn en een indicatie vormen van de verbeterde kwaliteit sinds de invoering van de Scrum werkwijze (Van Veggel, 2019; Strijbosch, 2019).

Vervolgens worden de ervaringen van de onderzoekers ten aanzien van het prestatievermogen van het team in kaart gebracht. Alle geïnterviewde onderzoekers geven duidelijk aan dat er meer zaken opgelost worden door het toepassen van Scrum dan voorheen. Er heerst dan ook tevredenheid over het prestatievermogen van het team, daar er een grote inhaalslag is gemaakt in het wegwerken van resterende plankzaken. Eén onderzoeker blijft kritisch: *“We gaan nu zo snel als we kunnen dus ik ben tevreden, maar we hebben nog veel te veel zaken liggen en dat vind ik jammer. Die achterstand is gecreëerd doordat het proces niet liep en dat moeten we nu herstellen.”* Hiermee wordt gerefereerd aan de oude werkwijze, waarin het prestatievermogen een stuk minder was. Het management geeft aan dat de ervaringen van de onderzoekers zelf, cijfermatig worden bevestigd. Ook het percentage resterende zaken van opsporingsteam Arnhem-Noord is afgenomen sinds het team volgens Scrum werkt, al ligt het oplossingspercentage iets lager dan dat van team Arnhem-Zuid (Van Veggel, 2019).

Teamleiderschap

De eerste onafhankelijke variabele die geanalyseerd wordt is Teamleiderschap. Uit de antwoorden blijkt dat er binnen het team Arnhem-Noord met regelmaat aansturing in de werkzaamheden plaatsvindt bij sommige onderzoekers door te sturen op de werktaken. Eén van de onderzoekers zegt over de aansturing binnen het team het volgende: *“Ja er zijn wel wat collega’s die dat doen, maar volgens mij is het niet helemaal de bedoeling om elkaar te vertellen wat te doen. Al accepteer je het wel als iemand een beetje de leiding neemt.”* (Scrum teamlid 3 Arnhem-Noord, 2019). Aanvullend daarop stelt deze onderzoeker dat dit niet wordt ervaren als top-down aansturing, maar meer als procesbewaking van bijvoorbeeld de Scrum Master. De Product Owner van Arnhem-Noord stelt dat het team wel zelforganiserend is en grotendeels zelfstandig zijn taken uitvoert, maar voegt daaraan toe dat het toch regelmatig een beroep moet doen op de Product Owners. Hieruit kan worden afgeleid dat het team nog niet altijd zelfstandig te werk gaat.

Om teamleiderschap verder te analyseren is aan de onderzoekers gevraagd of ze vinden dat binnen het team leden elkaar motiveren, wanneer hieraan behoefte is. De onderzoekers geven te kennen dat, wanneer een vervelende zaak zich voordoet, het wel eens voorkomt dat de motivatie wat lager is binnen het team. Op deze momenten spreken teamleden elkaar toe en wordt er getracht het team aan te moedigen om de zaak op te pakken. Op individueel niveau geven de meeste onderzoekers stellig aan dat ervan

uitgegaan wordt dat ieder teamlid intrinsiek gemotiveerd is in zijn of haar werkzaamheden. Zo stelt de Product Owner: *“Ik denk sowieso dat als je niet gemotiveerd bent, dan hoor je niet thuis bij de VVC. Iedereen weet, bij de VVC houdt het nooit op. Dus als je niet gemotiveerd bent en het niet leuk vindt dan hoor je er gewoon niet thuis.”* (Product Owner Arnhem-Noord, 2019). Eén van de onderzoekers stemt in met de mening van de Product Owner: *“Ik voel me niet geroepen om iemand te motiveren, die al niet gemotiveerd is in zijn werk.”* (Scrum teamlid 2 Arnhem-Noord, 2019). Hij refereert aan een voormalig teamlid dat moeilijk te motiveren was.

Vervolgens is onderzocht of er vanuit het team initiatieven worden georganiseerd om de werksfeer te bevorderen. De onderzoekers geven aan dat er regelmatig uitjes worden georganiseerd ten behoeve van de teambinding en de werksfeer. De Product Owner van Arnhem-Noord stelt echter dat het team zichzelf nog wel wat vaker rust- of praatmomenten mag gunnen, maar dat dit door de werkdruk vaak verwaarloosd wordt.

Om het in kaart brengen van teamleiderschap te voltooien is gevraagd hoe Scrum volgens de onderzoekers invloed heeft in het bewerkstelligen van sterk teamleiderschap. De invloed die Scrum uitoefent is overtuigend. Zo zeggen respondenten dat ze daadwerkelijk het gevoel hebben dat het teamgevoel versterkt is door Scrum. Een onderzoeker zegt enthousiaster en gemotiveerder te zijn geworden, omdat er sinds de invoering van Scrum meer werk verzet wordt. Wel vraagt een onderzoeker zich af of dit daadwerkelijk de invloed is van Scrum, of dat het een logisch gevolg is van de overgang van individueel werken naar het werken in teamverband. Het variabele Teamleiderschap oefent een gemiddelde invloed uit op de teameffectiviteit van opsporingsteam Arnhem-Noord. Het team is zelforganiserend, maar nog niet altijd zelfstandig in zijn handelen. Zo vindt onderlinge aansturing nog met regelmaat plaats, terwijl in het ideale geval ieder teamlid zijn eigen werktaken zou oppakken. Dit aspect kan verbeterd worden om de effectiviteit van het team verder te vergroten.

Teamoriëntatie

Als tweede onafhankelijke variabele wordt Teamoriëntatie behandeld. De onderzoekers van Arnhem-Noord geven aan dat het teamdoel, evenals bij team Arnhem-Zuid, het oplossen van zo veel mogelijk zaken is. Dit doel is door de leiding geformuleerd en door het team middels Scrum nader aangeduid als het effectief oplossen van zaken binnen de daarvoor bepaalde periode (Sprint). Eén van de onderzoekers geeft aan dat het doel van de invoering

van Scrum was net zo te eindigen als Arnhem-Zuid, namelijk zonder resterende plankzaken. Dit doel lijkt volgens meerdere respondenten een utopie. Zo stelt de Scrum Master van opsporingsteam Arnhem-Noord: *“Realistisch gezien ga je denk ik niet op nul plankzaken terecht komen. Zeker niet in een stad als Arnhem, want er is gewoon dagelijks zo veel input. Maar het doel is wel om het qua plankzaken zo laag mogelijk te houden”* (Scrum Master Arnhem-Noord, 2019). De Scrum Master refereert daarmee aan het hogere aanbod van aangiften waar opsporingsteam Arnhem-Noord in vergelijking tot team Arnhem-Zuid, mee te maken krijgt.

Om de mate van betrokkenheid tot het team te analyseren, is de rechers gevraagd of ze teamdoelen prefereren boven individuele doelen. De bevindingen lopen uiteen. Het merendeel van de rechers stelt dat er een gezonde balans tussen team- en individuele doelen moet zijn, omdat er geen team is zonder tevreden individuen. Om het team gemotiveerd te houden moet er daarom rekening gehouden worden met individuele doelen. Eén van de respondenten vat het als volgt samen: *“Dat vind ik lastig, dat is bijna een paradox. Als individu moet jij je kunnen ontwikkelen om ook goed in het team te functioneren. Als jou een halt wordt toegeroepen in je functioneren, in je ontwikkeling, dan gaat op enig moment je motivatie dalen. En dat heeft effect op het teamproces”* (Scrum teamlid 2 Arnhem-Noord, 2019).

Uit het antwoord op de vraag of Scrum invloed heeft gehad op de teamoriëntatie blijkt dan ook dat dit deels het geval is. Zo stelt een respondent dat het collectieve doel niet veranderd is, maar dat hij wel meer het gevoel heeft dat er door de Scrum werkwijze meer dan voorheen naar resultaten gekeken wordt. Ook staat, volgens deze rechner, de burger meer centraal ten opzichte van de oude individualistische werkwijze: *“Ze worden meer betrokken in het hele proces. Ze worden beter op de hoogte gesteld. Dat komt echt door het gestructureerde werken wat we nu doen. Voorheen was het minder gestructureerd”* (Scrum teamlid 1 Arnhem-Noord, 2019). Wel zegt een rechner het idee te hebben dat individuele ontwikkeldoelen juist door de intrede van Scrum enigszins uit het oog verloren zijn. Het Scrum team wordt door de respondent vergeleken met een goed geoliede machine, die gevormd wordt door de rechers. De vaste processen van het team en de oriëntatie op teambelangen leiden volgens deze rechner tot geringe ruimte voor individuele ontwikkeldoelen. Zodoende oefent teamoriëntatie een gemiddelde invloed uit op de teameffectiviteit van opsporingsteam Arnhem-Noord. De volledige focus op teambelangen die bijdraagt aan het optimaal functi-

oneren van het team, lijkt bij sommige rechercheurs door onzekerheid ten aanzien van individuele ontwikkeldoelen te ontbreken.

Wederzijdse prestatiebewaking

De derde onafhankelijke variabele die aan bod komt is Wederzijdse prestatiebewaking. Ook binnen opsporingsteam Arnhem-Noord is er sprake van wederzijdse prestatiebewaking, doordat er gemeenschappelijke afspraken gelden. De afspraken worden ontwikkeld in de Retrospective sessies en worden hierin tevens geëvalueerd. De rechercheurs ervaren dit als prettig en geven aan dat door de kracht van herhaling de teamleden goed afgestemd raken op elkaar. Zo komen afspraken wanneer deze niet nageleefd worden herhaaldelijk naar voren in de Retrospectives. Wel geven respondenten aan dat er meer zelfregulering mag plaatsvinden, buiten de Retrospectives om. Rechercheurs spreken elkaar nog te weinig aan op het niet nakomen van afspraken op de werkvloer zelf. Zo beschrijft één van de respondenten: *“Ik denk dat er soms nog te weinig wordt aangesproken en het wel meer moet kunnen, maar dat is gewoon lastig.”* (Scrum teamlid 4 Arnhem-Noord, 2019).

Waar binnen opsporingsteam Arnhem-Zuid het onderdeel ‘kwaliteit’ op het Scrum bord als toereikend wordt gezien voor de wederzijdse prestatiebewaking, trekt een aantal respondenten van team Arnhem-Noord de kwaliteitscontrole in twijfel. Ze vinden de kwaliteitscontroles in essentie een goed idee, maar ervaren deze vaak als te subjectief. Zo licht een respondent toe: *“Stel ik maak een proces-verbaal van drie kantjes, dan zeggen de meeste collega’s ‘dat is zo veel, dat zou wel goed zijn’. Maar ik moet er ook van leren en dat kan niet als je er niets van vindt of het niet ziet. Dan moet je weer actief gaan sturen.”* (Scrum teamlid 2 Arnhem-Noord, 2019). Een collega rechercheur deelt deze mening en geeft tevens aan dat de kwaliteitscontrole afhankelijk is van de persoon die het nakijkt. Zo stelt de rechercheur geen voorstander te zijn van de kwaliteitscontrole: *“Ik vind dat iedereen kwaliteit moet leveren en dat dat van je verwacht mag worden. Maar realistisch gezien is iedereen anders, dus de kwaliteit van iedereen is anders. Je gaat dan met je eigen referentiekader beoordelen en als jouw kwaliteit minder goed is dan die van een ander, dan zal je het al snel oké vinden. Heb jij kwaliteit heel hoog staan, dan kijk je heel anders en kan bij wijze van een rode pen erbij worden gepakt.”* (Scrum Master Arnhem-Noord, 2019). Ondanks de twijfels over de kwaliteitscontrole, is de invloed van de variabele Wederzijdse prestatiebewaking op de teameffectiviteit groot binnen team Arnhem-Noord. Rechercheurs stellen dat door middel van het maken van

gemeenschappelijke afspraken de kwaliteit van werkprocessen toeneemt en gewaarborgd wordt. Dit bevordert de teameffectiviteit.

Back-up gedrag

Als vierde onafhankelijke variabele wordt Back-up gedrag geanalyseerd. Alle geïnterviewde onderzoekers geven aan welwillend te zijn om elkaar te helpen. Ook binnen opsporingsteam Arnhem-Noord begint het uitbalanceren van de werktaken 's ochtends tijdens de Stand-up. De Product Owner verklaart de rol van de Stand-up als volgt: *“Als iemand tijdens de Stand-up al aangeeft tot over zijn nek in het werk te zitten, omdat het gisteren een drukke dag was en er nog wat af gemaakt moet worden, dan wordt er geholpen. Ik heb ook nog nooit meegemaakt dat een afspraak niet overgenomen kan worden.”* (Product Owner Arnhem-Noord, 2019). In tegenstelling tot de onderzoekers van opsporings-team Arnhem-Zuid, geeft het merendeel van de onderzoekers van Arnhem-Noord te kennen dat hulp slechts incidenteel intuïtief plaatsvindt. In de meeste gevallen moet er gevraagd worden om ondersteuning, wanneer daar behoefte aan is. Zo stelt een respondent: *“Daar moet je eigenlijk zelf om vragen. Als mensen weten dat je er niet goed bij zit dan is er meer ruimte voor om je daarbij bij te helpen, maar dan moet je dat wel van iemand weten.”* (Scrum Master Arnhem-Noord, 2019). Een andere onderzoeker deelt deze mening en stelt: *“Ik kan het niet ruiken. Uiteindelijk verwacht ik wel dat iemand het zelf aangeeft als het niet goed gaat en hulp nodig heeft. Maar soms merk je het wel en dan zeg je er wat van.”* (Scrum teamlid 3 Arnhem-Noord, 2019).

Volgens het merendeel van de onderzoekers oefent Scrum invloed uit op het realiseren van back-up gedrag. Het is voor teamleden gemakkelijker geworden om elkaar aan te spreken, met name door de Retrospective sessies. Daarbij heeft het Scrum ervoor gezorgd dat er intensief samengewerkt wordt en werkzaamheden transparant zijn, waardoor het gemakkelijker is om elkaar te ondersteunen en hulp te bieden. De invloed die het variabele Back-up gedrag uitoefent op de teameffectiviteit lijkt gemiddeld te zijn. Binnen team Arnhem-Noord worden onderzoekers ondersteund bij werktaken, maar hier moet wel nadrukkelijk naar gevraagd worden. Naar verwachting zullen teamleden leren intuïtief hulp te verlenen, wanneer binnen het Scrum team langer met elkaar samengewerkt wordt.

Aanpassingsvermogen

De vijfde onafhankelijke variabele waarnaar de onderzoekers over geïnterviewd zijn, is Aanpassingsvermogen. Evenals opsporingsteam Arnhem-Zuid,

heeft ook Arnhem-Noord te maken gehad met veel veranderingen, zoals de samenvoeging van de VVC en de implementatie van Scrum. De Product Owner geeft overtuigend aan dat het aanpassingsvermogen van het team groot is: *“Het aanpassingsvermogen? Dat is echt gigantisch. Niet alles is op vrijwillige basis, soms moet iets gebeuren of je het er nou mee eens bent of niet. Gelukkig staat het team nog steeds en wordt er nog steeds keihard gewerkt. We hebben echt heel veel van ze gevraagd en ze zijn ontzettend flexibel.”* (Product Owner Arnhem-Noord, 2019). De Scrum Master voegt daaraan toe dat de grootste verandering de overgang van individueel naar in teamverband werken volgens Scrum is geweest. Er heerste veel scepticisme ten aanzien van de nieuwe werkwijze, maar nadat resultaten geboekt werden zijn de onderzoekers bijgedraaid. Wel erkennen teamleden dat het aanpassingsvermogen niet continu getest moet worden en er behoefte is aan stabiliteit.

De flexibiliteit van het team omtrent het opsporingswerk is gegroeid door de invoering van Scrum. Wederom wordt aangehaald dat de gereserveerde *lane* voor ad-hoc zaken als prettig wordt ervaren, omdat het overzicht biedt door het overzichtelijk aanbieden van zaken door de Product Owners. Eén van de onderzoekers geeft te kennen dat het toegenomen aanpassingsvermogen tevens positieve neveneffecten heeft. Het teamlid kijkt naar haar eigen ontwikkeling: *“Ik was helemaal niet zo flexibel en was erg gehecht aan mijn eigen zaken. Dat is nu minder. Je maakt je minder druk, omdat je minder persoonlijk betrokken bent bij een zaak. Het zorgt voor rust.”* (Scrum teamlid 1 Arnhem-Noord, 2019). De onderzoeker beschrijft dat het team flexibeler opereert, doordat zaken niet langer gebonden zijn aan één persoon en er continu progressie wordt geboekt. Dit verschijnsel is ook al zichtbaar geworden in de analyse van het opsporingsteam Arnhem-Zuid en hangt samen met de verschuiving in verantwoordelijkheidsgevoel van de onderzoekers. Zo is er bij sommige onderzoekers minder verantwoordelijkheidsgevoel voor specifieke zaken, maar meer voor teamzaken en het behalen van de Sprint Planning. Er kan verondersteld worden dat de variabele Aanpassingsvermogen veel invloed uitoefent op de teameffectiviteit van opsporingsteam Arnhem-Noord. Het team is flexibel door gemakkelijk in te kunnen spelen op ad-hoc zaken en de voortgang van een zaak is niet gebonden aan individuele onderzoekers. Dit leidt tot meer effectiviteit van het team.

Wederzijds vertrouwen

Als zesde onafhankelijke variabele wordt Wederzijds vertrouwen doorgelicht. De onderzoekers geven te kennen dat het onderling vertrouwen groot is, aan-

gezien er veel persoonlijke informatie gedeeld wordt met elkaar. Dit gebeurt zowel in de Retrospective sessies, waarin een open houding van teamleden gevraagd wordt, als op de werkvloer. Er wordt door meerdere respondenten aangegeven dat het van essentieel belang is dat leden zich naar elkaar toe openstellen om als team goed te kunnen functioneren. Het heeft wel enige tijd en een aantal Retrospective sessies gekost om tot het punt te komen dat teamleden elkaar in vertrouwen nemen. Binnen het team Arnhem-Noord worden teamleden tevens door elkaar van feedback voorzien. Zo stelt een onderzoeker dat het in de beginfase van Scrum lastig was om elkaar van goede, constructieve feedback te voorzien, maar dat dit steeds beter is geworden: *“De feedback is steeds objectiever geworden. In het begin is het nog lastig om feedback te krijgen en te ontvangen, maar ik denk dat we daar allemaal wel in geleerd hebben. Feedback is ook alleen maar om van te leren.”* (Scrum teamlid 1 Arnhem-Noord, 2019).

De rol van Scrum in het verwezenlijken van wederzijds vertrouwen wordt als wisselend ervaren door de onderzoekers. De meeste respondenten vinden de Retrospective sessie bevorderlijk voor het vertrouwen, doordat in deze sessies zaken bespreekbaar worden gemaakt en er door middel van feedback geëvalueerd wordt. Daarbij heeft Scrum geleid tot intensieve samenwerking, waardoor het ontwikkelen van vertrouwen logischerwijs gestimuleerd wordt. Toch geeft ook een aantal onderzoekers aan dat het creëren van vertrouwen afhankelijk is van personen en een proces is dat tijd kost. Volgens hen heeft Scrum geen wezenlijke bijdrage geleverd aan de realisatie van toegenomen vertrouwen in teamleden. Eén van de onderzoekers, die deze mening is toegedaan, geeft echter wel te kennen de Retrospectives soms te moeten missen, doordat de sessies ingepland worden op dagen dat hij niet werkzaam is. De invloed die de variabele Wederzijds vertrouwen uitoefent op de teameffectiviteit is sterk. Door de goede vertrouwensband tussen onderzoekers kan men elkaar makkelijk aanspreken en constructieve feedback geven. Dit leidt ertoe dat werkprocessen binnen het team geoptimaliseerd worden en de teameffectiviteit toeneemt.

Closed-loop communicatie

De zevende onafhankelijke variabele die aan bod komt is Closed-loop communicatie. De onderzoekers van opsporingsteam Arnhem-Noord stellen dat de communicatie binnen het team goed is, maar dat er ruimte is voor verbetering. Zo beschrijft de Product Owner dat er soms te makkelijk vanuit gegaan wordt dat men op de hoogte is van zaken, zonder dit goed met elkaar

te communiceren. Tevens stelt hij dat communicatie en capaciteit van personeel twee zaken zijn die pertinent beter kunnen bij de politie. Toch schetst het merendeel van de rechercheurs het beeld dat zaken binnen hun team helder gecommuniceerd worden en terugkoppeling structureel plaatsvindt via het Journaal.

Alle geïnterviewde rechercheurs leggen snel de link met Scrum. Zo worden de Stand-up en de Retrospective als toereikend gezien in het realiseren van goede communicatie. De Stand-up zorgt ervoor dat er op bondige wijze informatieoverdracht over werkzaamheden plaatsvindt. De Retrospective is hoofdzakelijk bedoeld voor het realiseren van terugkoppeling, tezamen met het Journaal. Ook wordt benoemd dat de werkwijze meer transparantie biedt, waardoor het gemakkelijker wordt om inhoudelijk te communiceren over werkzaamheden. Eén van de rechercheurs vat de meerwaarde van de Stand-up als volgt samen: *“Je staat bij de Stand-up en dan moet je je zaken kort, zakelijk presenteren. En dat maakt dat je veel meer tot de essentie komt, in plaats van dat je er omheen gaat praten. Ja dat is een vorm van communicatie die efficiënter wordt.”* (Scrum teamlid 2 Arnhem-Noord, 2019). Een andere respondent stelt dat Scrum ervoor gezorgd heeft dat je anders leert communiceren: *“Je communiceert beter. Dat heeft met vallen en opstaan te maken. Naarmate je vaker conflicten hebt gehad omdat iets niet lekker liep, ga je je daarin verbeteren. Doordat je met elkaar meer bezig bent, leer je en verbetert het.”* (Scrum teamlid 4 Arnhem-Noord, 2019). Uit deze opmerking kan worden herleid dat er nog fouten gemaakt worden en dat er niet altijd sprake is van terugkoppeling binnen het team. De positieve invloed van Scrum is dat de fouten zichtbaar zijn en bespreekbaar worden gemaakt, zodat er lering uit kan worden getrokken. Er kan gesteld worden dat de invloed van de variabele Closed-loop communicatie op de teameffectiviteit gemiddeld is. Net als dat bij het opsporingsteam Arnhem-Zuid het geval is, is ook hier het belang van goede communicatie die onderling teruggekoppeld wordt groot voor het functioneren van opsporingsteam Arnhem-Noord. De invoering van Scrum heeft de communicatie verbeterd, maar er is nog steeds ruimte voor verdere verbetering. Zo kan de communicatie in de Stand-up nog bondiger en het bijwerken van het Journaal nauwkeuriger.

Shared mental models

Als achtste onafhankelijke variabele wordt *Shared mental models* behandeld. Uit de antwoorden blijkt dat ook opsporingsteam Arnhem-Noord door middel van het toepassen van Scrum tot een nieuwe opvatting is gekomen

over het functioneren van het team, namelijk de verschuiving van individualistisch naar in teambelang denken en samen werken aan zaken door het opsporingsteam. Volgens de onderzoekers functioneert het team goed wanneer men zich houdt aan de gemaakte afspraken in de Retrospectives en de zaken die meegenomen worden in de Sprint Planning worden gerealiseerd. Verder wordt beschreven dat deze opvatting over de werkwijze van het team een iteratief proces is. De ervaringen van het team worden geëvalueerd in de Retrospective sessies, waardoor de werkwijze continu geperfectioneerd wordt. Daarbij heeft Scrum ertoe geleid dat het team doelgerichter te werk gaat, doordat er een aantal zaken binnen een bepaalde periode voltooid moet worden. Het is niet langer mogelijk een zaak uit te stellen, doordat de doelstelling van het team is aan het einde van de Sprint alle zaken afgehandeld te hebben en iedereen toeziet op deze visie.

Evenals bij het andere opsporingsteam, heeft ook team Arnhem-Noord te maken gehad met een teamlid dat zich onttrok aan de Scrum werkwijze. Ook de onderzoekers van Arnhem-Noord geven te kennen dat het frustrerend is, wanneer iemand binnen het team zich niet houdt aan de opvatting over hoe het team dient te functioneren. Eén van de onderzoekers zegt hierover: *“Er was een collega die niet deed wat je hoorde te doen, wat we afspraken als groep. Dat hakt in de motivatie. Toen die collega weg was merkte je echt een positieve stijging.”* (Scrum teamlid 2 Arnhem-Noord, 2019). Er kan gesteld worden dat de teameffectiviteit sterk beïnvloed wordt door de variabele *Shared mental model*. Teamleden van Arnhem-Noord committeren zich aan de collectieve werkwijze die geïntroduceerd is door Scrum en hechten waarde aan het werken volgens de uitgesproken opvattingen van het team. De duidelijk gedeelde opvatting heeft ertoe geleid dat de neuzen in dezelfde richting staan. Het team kan hierdoor optimaal renderen, wat de effectiviteit van het team optimaliseert. Wel komt naar voren dat het Scrum team erg kwetsbaar is voor dissonanten die zich onttrekken aan de werkwijze.

Verantwoordelijkheid

De laatste onafhankelijke variabele waarover de onderzoekers geïnterviewd zijn en die geanalyseerd wordt is Verantwoordelijkheid. Alle respondenten stellen dat de werktaken sinds de invoering van Scrum collectief gedragen worden door het team. Een aantal onderzoekers ervaart hierdoor echter minder verantwoordelijkheidsgevoel dan voorheen, toen ze persoonlijk een aantal zaken toegewezen kregen. Zo verklaart een respondent: *“Er zit één nadeel aan Scrum. Voorheen voelde je je heel verantwoordelijk voor een zaak en de aan-*

gever of benadeelde kende je, want daar had je contact mee. Je mist nu gewoon een beetje de band met de aangever". (Scrum Master Arnhem-Noord, 2019). Een collega onderzoeker verklaart minder verantwoordelijkheidsgevoel te kennen dan voorheen: "Je voelt je wat minder verantwoordelijk dan wanneer je een zaak persoonlijk op je krijgt. Daardoor krijg je wat minder binding vind ik." (Scrum teamlid 4 Arnhem-Noord, 2019). Wel voegt hij eraan toe dat het voor de dienstverlening aan de burger beter is: "Ik denk persoonlijk dat de burger het überhaupt al fijn vindt als er contact is en hij snel geholpen wordt". (Scrum teamlid 4 Arnhem-Noord, 2019). Het verminderde verantwoordelijkheidsgevoel lijkt echter geen negatieve impact te hebben op de werkzaamheden volgens de respondenten. Ze zien het als een verschuiving van persoonlijke verantwoordelijkheid voor een specifieke zaak, naar verantwoordelijkheid van het team en als het succesvol voltooien van de Sprint. Deze verschuiving werd tevens genoemd door de onderzoekers van opsporingsteam Arnhem-Zuid.

Eén onderzoeker spreekt de eerdere ervaringen van collega's over een verlaagd verantwoordelijkheidsgevoel tegen. Hij stelt dat door de transparantie die Scrum teweegbrengt mensen zich juist meer verantwoordelijk gaan voelen, aangezien collega's goed zicht hebben op hetgeen ze wel of niet doen. Er kan gesteld worden dat de invloed van de variabele Verantwoordelijkheid op de teameffectiviteit gemiddeld is. Team- en werkprocessen worden weliswaar collectief gedragen, maar een aantal onderzoekers geeft te kennen dat hun verantwoordelijkheidsgevoel afgenomen is. Dit geldt echter niet voor iedereen: verschillende teamleden geven juist aan veel verantwoordelijkheid te voelen voor het afronden van de zaken die onderdeel uitmaken van de Sprint Planning. Uit de verschillende percepties binnen het team omtrent het verantwoordelijkheidsgevoel blijkt duidelijk dat er ten aanzien van de teameffectiviteit nog winst behaald kan worden.

Invloed Scrum op teameffectiviteit

Nadat de teameffectiviteit van opsporingsteam Arnhem-Noord is vastgesteld en in kaart is gebracht hoe de verschillende factoren van de Scrum werkwijze tot uiting komen binnen het team, wordt er verklaard hoe deze factoren de teameffectiviteit beïnvloeden.

De verbetering in de werkprocessen van team Arnhem-Noord kan door de respondenten niet los worden gezien van de invoering van de Scrum werkwijze. Alle geïnterviewde onderzoekers halen Scrum aan in hun beantwoording. De Product Owner stelt dat er zichtbaar verbetering is geboekt in de werkprocessen van het opsporingsteam. De verschillende expertisen van

teamleden zorgen ervoor dat er meer kennis over verschillende werkprocessen aanwezig is. Ook komt de Retrospective sessie wederom aan bod als een wezenlijk middel om afspraken te ontwikkelen, waardoor processen soepeler verlopen. Eén van de onderzoekers geeft duidelijk aan blij te zijn met de verandering in werkwijze en ziet dat het opsporingsteam veel beter rendeert: *“Voorheen was het gewoon een zootje. Zaken werden gescreend en kwamen in een bak te liggen en die bak werd alsmat groter en groter. Iemand ging op vakantie, werd ziek of raakte overspannen en die zaken bleven maar liggen. Dan kom je niet verder en kan je een halfjaar over een zaak doen. Nu is het een heel ander proces. Je merkt dat het sneller gaat, dat het werkt en dat mensen tevreden zijn. Dat is het grote verschil.”* (Scrum teamlid 3 Arnhem-Noord, 2019). Eén van de onderzoekers verklaart de verbeterde kwaliteit als volgt: *“Twee man is twee en een half keer zo slim als één man. Je merkt dat men met elkaar gewoon veel betere ideeën krijgt. Dat zijn praktische zaken over de kwaliteit van het werk.”* (Scrum teamlid 2 Arnhem-Noord, 2019).

Een andere onderzoeker ziet de invloed van Scrum op het prestatievermogen als de collectieve verantwoordelijkheid van het team. Doordat de werktaken teambreed gedragen worden en er een duidelijke deadline bepaald is voor de afronding van zaken, gaat het werk sneller en is men gemotiveerder. Teamleden willen bovendien allemaal dat het doel bereikt wordt, waardoor er onderling regulering plaatsvindt. De onderzoeker concludeert: *“Als ik voorheen tien zaken in mijn kast had, kon ik dat doen wanneer ik zelf wilde en was er niemand die zei ‘nou moet je met die taak bezig’. Nu is er de verantwoordelijkheid dat wij zaken binnen drie weken af willen ronden.”* (Scrum teamlid 2 Arnhem-Noord, 2019). De Product Owner van Arnhem-Noord is eveneens tevreden en verklaart de invloed van Scrum op het prestatievermogen als volgt: *“Scrum leidt tot een soort beloningssysteem. Als je een bord hebt met heel veel briefjes en die hangen links op ‘TO DO’ en dat je dan na een dag kan zeggen dat 10% op rechts ‘DONE’ hangt, daar zit een soort psychologische beloning aan vast. Het motiveert echt.”* (Product Owner Arnhem-Noord, 2019).

De werkprocessen worden zodanig goed beschouwd, doordat er kwalitatief goede eindproducten geleverd worden. Zowel de onderzoekers zelf, als het management beamen dit door de positieve geluiden die zij van het Openbaar Ministerie teruggekoppeld krijgen. In de beantwoording van de vraag in welke mate Scrum invloed uitoefent op de goede werkprocessen, worden door de onderzoekers de nieuwe en oude werkwijze van het team vergeleken. Samenvattend kan geconcludeerd worden dat het teamleiderschap

van opsporingsteam Arnhem-Noord aanwezig is, maar verbeterd kan worden. Het team is zelforganiserend, maar niet altijd zelfstandig en is, net als team Arnhem-Zuid, vaak nog erg afhankelijk van de Product Owner. Ook wordt er aangegeven dat er soms nog sturing nodig is. De werksfeer binnen het team is goed en collega's worden gemotiveerd, al heerst wel de algemene opvatting dat motivatie intrinsiek dient te zijn. Het teamdoel is niet veranderd door Scrum en is nog steeds het oplossen van zo veel mogelijk opsporingszaken. Er wordt aangegeven dat er een juiste balans moet zijn tussen individuele- en teamdoelen en dat de vrees bestaat dat individuele ontwikkeldoelen door Scrum uit het oog worden verloren. De burger staat volgens het team meer centraal sinds de Scrum werkwijze, daar hij gedurende het proces beter geïnformeerd wordt. Verder vindt er wederzijdse prestatiebewaking plaats in de vorm van gemeenschappelijke afspraken die ontwikkeld worden tijdens de Retrospective sessies. Er zijn echter wel twijfels over de kwaliteitscontrole, daar sommige teamleden deze als subjectief ervaren. In het opsporingsteam wordt omgekeken naar elkaar en worden werktaken 's ochtends tijdens de Stand-up verdeeld over de rechercheurs. Ook helpen collega's elkaar graag, maar moet er wel om ondersteuning gevraagd worden. Het aanpassingsvermogen van het team is groot. Ook is het flexibel in het uitvoeren van ad-hoc zaken die onmiddellijk opgepakt dienen te worden. Wel is er duidelijk behoefte aan een periode van stabiliteit en continuïteit. Het wederzijds vertrouwen tussen teamleden is ook sterk, maar heeft wel tijd gekost. De Retrospective sessies hebben volgens sommigen daar een positieve bijdrage aan geleverd. Ook het goed leren communiceren in teamverband heeft veel tijd in beslag genomen, maar loopt nu goed. Er wordt naar elkaar teruggekoppeld in de Stand-up, Retrospectives en via het Journaal. Scrum heeft geleid tot een duidelijke opvatting over hoe het team dient te functioneren. Door het creëren van, toezien op en bijstellen van afspraken is dit *Shared mental model* tot stand gekomen. Het is belangrijk dat alle teamleden zich committeren aan de gemaakte werkwijze, anders leidt dit tot irritaties en een daling in de motivatie van de andere teamleden. Verder zijn de meningen verdeeld over de mate van verantwoordelijkheid binnen het team. Werktaken worden wel degelijk teambreed gedragen en men voelt zich wel verantwoordelijk voor het succesvol afronden van de Sprint, maar minder voor het afronden van individuele zaken. De teameffectiviteit van Arnhem-Noord is duidelijk gegroeid door de invoering van Scrum. Daar het team later begonnen is met de werkwijze van team Arnhem-Zuid en een hoger aanbod

in aangiften kent, ligt er nog een hoop werk. Wel is er al een inhaalslag generaliseerd, zijn werkprocessen kwalitatief beter van aard en is het oplossingspercentage stijgende.

4.3 Conclusies over de invloed van Scrum

In deze laatste paragraaf van de analyse worden kort de bevindingen van de twee onderzoekscases, opsporingsteam Arnhem-Zuid en opsporingsteam Arnhem-Noord, vergeleken. Dit gebeurt door de zichtbare verschillen in de beoordeelde variabelen per case te beschrijven. Tot slot worden in een tabel kort de belangrijkste punten gevisualiseerd.

In beide opsporingsteams is vastgesteld dat de teameffectiviteit hoog is. De onderzoekers van beide teams geven te kennen dat ze tot kwalitatief goede eindproducten komen, doordat ze de werkprocessen als goed ervaren. Dit wordt onderschreven door het management dat van het Openbaar Ministerie positieve signalen ontvangt over de aangeleverde dossiers van de Arnhemse opsporingsteams. Tevens stellen de onderzoekers van beide teams dat ze tevreden zijn over het werk dat ze verzetten en dat het prestatievermogen groot is. Ook dit wordt bevestigd door het management, aangezien cijfermatig het aantal resterende plankzaken structureel af-en het oplossingspercentage toeneemt.

Beide opsporingsteams zijn zelforganiserend en beschikken over sterk teamleiderschap. Wel is er nog verbetering mogelijk door zelfstandiger onderzoeken van zaken en door minder snel een beroep te doen op de Product Owners. De invloed van de variabele Teamleiderschap op de teameffectiviteit van team Arnhem-Zuid is sterk, aangezien de keuzevrijheid in het oppakken van werktaken en de goede werksfeer van het team leiden tot beter functioneren. Bij opsporingsteam Arnhem-Noord is de invloed van teamleiderschap op de teameffectiviteit kleiner. Zo vindt 's morgens, tijdens de Stand-up waar de onderzoekers hun taken zelfstandig zouden moeten oppakken en onderling afstemmen, nog regelmatig hiërarchische sturing plaats.

De oriëntatie van beide teams is sterk gericht op het teambelang. Het collectief doel is nog steeds het oplossen van zo veel mogelijk opsporingszaken, maar het team ziet het voltooiën van de desbetreffende Sprint als hoofdzakelijk teamdoel. Zowel team Arnhem-Zuid als team Arnhem-Noord zien het belang van teamdoelen in en vinden dat er een juiste balans dient te zijn tussen individuele doelstellingen en teamdoelen. Om demotivatie bij

teamleden te voorkomen moeten mogelijk individuele ontwikkeldoelen niet uit het oog verloren worden. De invloed van teamoriëntatie op teameffectiviteit van opsporingsteam Arnhem-Zuid is groot. Het denken in teambelang prevaleert boven individuele doelen. Dit verklaart waarom het intensieve samenwerken binnen Scrum team Arnhem-Zuid goed verloopt en effectiviteit gerealiseerd wordt. Teameffectiviteit wordt tevens gerealiseerd door team Arnhem-Noord, echter is daar de invloed van teamoriëntatie zwakker. Hier ontbreekt bij een aantal rechercheurs de volledige focus op teambelangen die bijdraagt aan het optimaal functioneren van het team. Dit wordt veroorzaakt door onzekerheid over de mogelijkheid om individuele ontwikkeldoelen te vervullen.

In beide teams is sprake van wederzijdse prestatiebewaking door het ontwikkelen van gemeenschappelijke afspraken in de Retrospective sessies. Toch komt bij beide teams naar voren dat er nog meer toegezien mag worden op deze afspraken op de werkvloer, door het elkaar hierop aanspreken van collega's. Bij team Arnhem-Noord zijn er twijfels over de waarde van de kwaliteitscontrole, daar meerdere rechercheurs aangeven dat deze zeer subjectief is van aard. De invloed van wederzijdse prestatiebewaking op de teameffectiviteit is bij beide opsporingsteams zeer groot. Rechercheurs stellen dat door het maken van gemeenschappelijke afspraken de kwaliteit van werkprocessen toeneemt en gewaarborgd wordt.

Rechercheurs van beide teams ervaren dat ondersteuning spontaan verleend wordt, wanneer daar behoefte aan is. Collega's staan ervoor open om elkaar te helpen en dit wordt gefaciliteerd door de transparantie die Scrum teweegbrengt. Een verschil dat naar voren komt in de analyse is dat, waar teamleden van Arnhem-Zuid ervaren dat hulp intuïtief plaatsvindt, de rechercheurs van Arnhem-Noord stellen dat hier om gevraagd moet worden. De invloed die de variabele Back-up gedrag uitoefent op de teameffectiviteit is groot. Met name binnen team Arnhem-Zuid waar ondersteuning intuïtief plaatsvindt, waardoor werktaken sneller afgerond worden. De effectiviteit van het team wordt hierdoor bevorderd.

Het aanpassingsvermogen van beide teams is groot. De rechercheurs hebben in een korte periode veel veranderingen meegemaakt, maar hebben zich hieraan geconformeerd. Het ligt sterk aan de persoon hoe wordt omgegaan met veranderingen en bij beide teams heeft een aantal rechercheurs hierdoor een daling in hun motivatie ervaren. Er lijkt behoefte te zijn aan een periode van stabiliteit. Scrum maakt flexibel inspelen op ad-hoc zaken mogelijk en beide teams zien dat werkzaamheden soepel opgepakt worden. De

invloed die het aanpassingsvermogen heeft op de teameffectiviteit is bij beide teams groot. Er wordt gemakkelijk geanticipeerd op onverwachte zaken en de voortgang van een zaak is niet langer gebonden aan individuele rechers. Dit leidt tot een toename in de effectiviteit van de teams.

Bij beide teams is het wederzijds vertrouwen sterk. Persoonlijke informatie wordt gemakkelijk gedeeld binnen de teams. Teamleden van Arnhem-Zuid lijken het sterke onderlinge vertrouwen te danken aan Scrum en in het bijzonder de Retrospective sessies. De rechers van Arnhem-Noord staan hier meer verdeeld in. Een deel ziet de meerwaarde van de bijeenkomsten voor de vertrouwensband, terwijl een ander deel dit persoonsafhankelijk vindt en als een proces ziet dat tijd vergt. Feedback wordt bij beide teams als constructief ervaren, maar teamleden van Arnhem-Noord stellen dat het veel tijd gekost heeft tot feedback objectief gegeven werd. Wederzijds vertrouwen heeft een sterke invloed op de teameffectiviteit van de teams. Doordat de rechers elkaar gemakkelijk aanspreken en van feedback omtrent werkzaamheden voorzien, worden werkprocessen geoptimaliseerd. Dit verklaart de toename in teameffectiviteit.

De communicatie van beide teams is goed en de rechers zien dat Scrum hier een goede invloed op heeft uitgeoefend. Zo zorgt de Stand-up ervoor dat op bondige wijze de belangrijkste informatie gedeeld wordt. Ook vindt er bij beide teams terugkoppeling plaats door de Scrum sessies en door toepassing van het Journaal. Wel is er altijd ruimte voor verbetering en erkennen leden van beide teams dat de Stand-up nog concreter en beter kan. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de invloed die de variabele Closed-loop communicatie uitoefent op de teameffectiviteit gemiddeld is. De invoering van Scrum heeft de communicatie ten opzichte van de oude situatie verbeterd, maar effectiviteit van de teams kan nog verder worden geoptimaliseerd.

Scrum heeft bij beide opsporingsteams geleid tot een duidelijke opvatting over hoe het team dient te functioneren. Men werkt niet langer individualistisch: het teambelang staat voorop. Wel is bij beide teams zichtbaar geweest dat een rechercher die zich niet committeert aan de werkwijze het team aanzienlijk benadeelt. Hierdoor kan uit het variabele *Shared mental model* afgeleid worden dat de invloed op de teameffectiviteit sterk is. Dit geldt voor zowel opsporingsteam Arnhem-Zuid als voor opsporingsteam Arnhem-Noord. De teamleden conformeren zich aan de door Scrum geïntroduceerde gemeenschappelijke werkwijze en vinden het van belang dat er gewerkt wordt volgens deze werkwijze. Doordat de neuzen van de rechers

dezelfde kant opstaan, kunnen de teams optimaal presteren. Dit verklaart dat de effectiviteit van de teams groot is.

Het verantwoordelijkheidsgevoel is sinds de invoering van Scrum verschoven. Met name rechercheurs van Arnhem-Noord geven aan zich minder verantwoordelijk te voelen voor persoonlijke zaken, maar wel voor het teamproces en het voltooien van de Sprint. Het positieve neveneffect hiervan is dat rechercheurs meer rust lijken te hebben doordat ze zich niet langer druk maken over zaken nu deze teambreed opgepakt worden. Er kan geconcludeerd worden dat de invloed van de variabele Verantwoordelijkheid op de teameffectiviteit binnen team Arnhem-Zuid zeer sterk is. Doordat het teamproces collectief gedragen wordt en zaken niet langer persoonsgebonden zijn, blijft er voortgang in een zaak. Hierdoor worden zaken sneller afgerond en wordt de toename in teameffectiviteit verklaard. Binnen team Arnhem-Noord is de invloed geringer, daar bij een aantal rechercheurs het verantwoordelijkheidsgevoel afgenomen is.

In het volgende schema zijn de belangrijkste bevindingen per team gevisualiseerd.

Tabel 1: Conclusie over de invloed van Scrum

	Team Arnhem-Zuid	Team Arnhem-Noord
Teamleiderschap	Laag / Gemiddeld / Hoog Aansturing nauwelijks nodig	Laag / Gemiddeld / Hoog Aansturing vindt regelmatig plaats
Teamoriëntatie	Laag / Gemiddeld / Hoog Sterke focus op teambelang	Laag / Gemiddeld / Hoog Focus op teambelang, maar onzekerheid over ontwikkeling
Wederzijdse prestatiebewaking	Laag / Gemiddeld / Hoog Afspraken worden ontwikkeld en op toezien	Laag / Gemiddeld / Hoog Afspraken worden ontwikkeld en op toezien
Back-up gedrag	Laag / Gemiddeld / Hoog Men staat open om elkaar te helpen en het vindt intuïtief plaats	Laag / Gemiddeld / Hoog Men staat open om elkaar te helpen, maar er moet doorgaans naar gevraagd worden
Aanpassingsvermogen	Laag / Gemiddeld / Hoog Aanpassingsvermogen groot en flexibel inspelen op ad-hoc zaken	Laag / Gemiddeld / Hoog Aanpassingsvermogen groot en flexibel inspelen op ad-hoc zaken
Wederzijds vertrouwen	Laag / Gemiddeld / Hoog Persoonlijke informatie wordt gemakkelijk gedeeld en feedback is constructief	Laag / Gemiddeld / Hoog Persoonlijke informatie wordt gemakkelijk gedeeld en feedback is constructief
Closed-loop communicatie	Laag / Gemiddeld / Hoog Informatie wordt bondig gedeeld, terugkoppeling vindt plaats maar ruimte tot verbetering	Laag / Gemiddeld / Hoog Informatie wordt bondig gedeeld, terugkoppeling vindt plaats maar ruimte tot verbetering

	Team Arnhem-Zuid	Team Arnhem-Noord
Shared mental models	Laag / Gemiddeld / Hoog Duidelijke opvatting, teambelang staat voorop maar kwetsbaar voor dissonanten	Laag / Gemiddeld / Hoog Duidelijke opvatting, teambelang staat voorop maar kwetsbaar voor dissonanten
Verantwoordelijkheid	Laag / Gemiddeld / Hoog Team- en werkprocessen worden collectief gedragen	Laag / Gemiddeld / Hoog Team- en werkprocessen worden collectief gedragen, minder verantwoordelijkheidsgevoel
Teameffectiviteit	Laag / Gemiddeld / Hoog Werkprocessen leiden tot kwalitatief betere producten en cijfermatige toename effectiviteit	Laag / Gemiddeld / Hoog Werkprocessen leiden tot kwalitatief betere producten en cijfermatige toename effectiviteit

5

Conclusie

In dit laatste hoofdstuk wordt aan de hand van de bevindingen uit het onderzoek een antwoord gegeven op de onderzoeksvraag. Nadat een conclusie van het onderzoek geschetst is op basis van de beantwoording van de onderzoeksvraag, worden er aanbevelingen voor de Arnhemse opsporingsteams geformuleerd. Het hoofdstuk wordt afgesloten door te reflecteren op het onderzoek in de discussieparagraaf.

Het werken in zelforganiserende teams, met behulp van de Scrum werkwijze, is voor de Arnhemse opsporingsteams succesvol gebleken. Nu de opsporingsteams samengevoegd zijn om het prestatievermogen te vergroten en een inhaalslag te maken wat betreft de resterende plankzaken, rijst de vraag wat de effecten van Scrum zijn om een en ander te realiseren. In dit onderzoek is geanalyseerd hoe de invloed van Scrum in de opsporingssteams verklaard kan worden door de effecten van Scrum op de teameffectiviteit te onderzoeken. Er zijn in het onderzoek verschillende wetenschappelijke theorieën toegepast om de factoren die Scrum omvatten en die invloed uitoefenen op teameffectiviteit, in kaart te brengen. Hiervoor zijn de Scrum theorieën van Sutherland & Schwaber (2011) en Takeuchi & Nonaka (1986) gebruikt en is de 'Big Five in Teamwork theorie' van Salas et al. (2005) behandeld. Door middel van semi- gestructureerde interviews met onderzoekers van beide VVC-opsporingsteams zijn in deze meervoudige casestudie de benodigde data verzameld.

5.1 Beantwoording vraagstelling

Allereerst wordt er in de conclusie stilgestaan bij de beantwoording van de onderzoeksvraag. De vraagstelling van dit onderzoek is als volgt geformuleerd:

In welke mate beïnvloedt Scrum de teameffectiviteit van de twee Arnhemse VVC-opsporingsteams?

Er kan geconcludeerd worden dat Scrum de teameffectiviteit positief beïnvloedt. Dit is vastgesteld aan de hand van de interviews met de onderzoekers en de teamleiding van de politie. De werkprocessen worden sinds de invoering van Scrum als beter ervaren dan voorheen en dit wordt bevestigd door reacties van het Openbaar Ministerie omtrent de kwaliteit van aangeleverde dossiers. Het management van de politie onderschrijft de positieve invloed van Scrum op de teameffectiviteit door te stellen dat het oplossingspercentage cijfermatig toegenomen is bij beide teams vanaf het moment dat de Scrum werkwijze ingevoerd is.

Scrum wordt gevormd door negen variabelen die stuk voor stuk van invloed zijn op de effectiviteit van de teams. Er zijn accentverschillen tussen de twee teams wat betreft de sterkte van de invloed van deze variabelen en de invloed van Scrum. De mate waarin Scrum de teameffectiviteit van de twee Arnhemse VVC-opsporingsteams beïnvloedt loopt uiteen. Men moet voor ogen houden dat Scrum de variabelen niet alleen versterkt, maar in sommige gevallen zelfs tot stand brengt. Dit beïnvloedt tevens de teameffectiviteit van de VVC-opsporingsteams. Zo wordt Scrum gevormd door closed-loop communicatie en is Scrum gebaat bij goede communicatie. De implementatie van Scrum heeft er voor de VVC-opsporingsteams voor gezorgd dat communicatie noodzakelijk is. Bij de oude procedure werd individualistisch gewerkt en was onderling communiceren niet of nauwelijks noodzakelijk bij het vervullen van de werkzaamheden. Dit principe geldt tevens voor de variabele Wederzijdse prestatiebewaking. Het ontwikkelen van gemeenschappelijke afspraken om de kwaliteit van werkprocessen te bevorderen is onderdeel van de Scrum werkwijze en komt terug in de Retrospective sessies. Uit de analyse is gebleken dat dit de kwaliteit van de dossiers en daarmee de teameffectiviteit van de VVC-opsporingsteams zeer positief beïnvloedt heeft. Tegelijkertijd heeft de invoering van Scrum aangetoond dat het maken van gemeenschappelijke afspraken nodig is, doordat er pas sinds de invoering van de Scrum werkwijze intensief in teams samengewerkt wordt.

Ook de andere variabelen, die Scrum omvat oefenen invloed uit op beide teams. De mate van invloed verschilt per variabele en is niet in ieder team hetzelfde. Zo is de invloed van de variabele Teamleiderschap op de teameffectiviteit van team Arnhem-Zuid sterk: de keuzevrijheid in het oppakken van werktaken en de goede werksfeer van het team leiden tot beter functioneren. Voor opsporingsteam Arnhem-Noord is de invloed van teamleiderschap op de teameffectiviteit kleiner, doordat vaker aansturing van de Product Owners plaatsvindt.

De invloed van Teamoriëntatie op de teameffectiviteit van opsporings-team Arnhem-Zuid is groot. Het denken in teambelang prevaleert boven individuele doelen. Dit verklaart waardoor het intensief samenwerken binnen Scrum team Arnhem-Zuid goed verloopt en effectiviteit gerealiseerd wordt. Teameffectiviteit wordt ook door team Arnhem-Noord gerealiseerd, maar de invloed van teamoriëntatie is bij dit team zwakker. Bij een aantal onderzoekers van team Arnhem-Noord heerst namelijk het gevoel dat dat door Scrum individuele ontwikkeldoelen uit het oog worden verloren.

De invloed van de variabele Back-up gedrag op de teameffectiviteit is sterk. Met name binnen team Arnhem-Zuid waar ondersteuning intuïtief plaatsvindt. Hierdoor worden werktaken sneller afgerond. Binnen team Arnhem-Noord lijkt de invloed minder te zijn. Collega's helpen elkaar, maar er moet wel specifiek om ondersteuning gevraagd worden.

Het aanpassingsvermogen van de onderzoekers is in beide teams groot. Ze hebben in een korte periode veel veranderingen meegemaakt, maar hebben de aanpassingen geaccepteerd. De invloed van het aanpassingsvermogen op de teameffectiviteit is hierdoor bij beide teams groot. Er wordt gemakkelijk geanticipeerd op onverwachte zaken en de voortgang van een zaak is niet langer gebonden aan individuele onderzoekers. Dit komt de teameffectiviteit ten goede, aangezien progressie in een zaak hierdoor continu wordt gerealiseerd.

Bij beide teams is het wederzijds vertrouwen sterk. Teamleden van Arnhem-Zuid lijken het onderlinge vertrouwen toe te schrijven aan Scrum en in het bijzonder aan de Retrospective sessies. De meningen van de onderzoekers van Arnhem-Noord lopen uiteen. Enkelen van hen zien de meerwaarde van de bijeenkomsten voor het stimuleren van een vertrouwensband, terwijl anderen het ontwikkelen van vertrouwen persoonsafhankelijk vinden en het zien als een proces dat tijd vergt. Wederzijds vertrouwen heeft een sterke invloed op de teameffectiviteit van de teams. Doordat de onderzoekers elkaar gemakkelijk aanspreken en van constructieve feedback omtrent werkzaamheden voorzien, worden werkprocessen geoptimaliseerd. Dit leidt tot een toename van teameffectiviteit.

De variabele *Shared mental model* oefent bij zowel team Arnhem-Zuid als bij team Arnhem-Noord een sterke invloed uit op de teameffectiviteit van de teams. De onderzoekers committeren zich aan de gemeenschappelijke, door Scrum geïntroduceerde werkwijze en vinden het belangrijk dat er gewerkt wordt volgens deze gedeelde opvatting. Doordat de neuzen van de onderzoekers dezelfde kant op staan, kunnen de teams optimaal presteren.

Wel maakt de dominante teamopvatting over de werkwijze het team kwetsbaar. Zo hebben beide teams ervaren dat wanneer iemand binnen het team zich onttrekt aan de Scrum werkwijze, dit tot veel frustraties leidt en teamleden demotiveert.

De invloed van de variabele Verantwoordelijkheid de teameffectiviteit is sterk binnen team Arnhem-Zuid. Doordat het teamproces collectief gedragen wordt en zaken niet langer persoonsgebonden zijn, blijft er voortgang in een zaak. Ook heeft dit ertoe geleid dat onderzoekers zich buiten werktijd niet langer over een zaak druk hoeven te maken, aangezien het hele team eraan werkt en ervoor verantwoording draagt. Hierdoor worden zaken sneller afgerond en wordt de toename in teameffectiviteit verklaard. Binnen team Arnhem-Noord is de invloed lager. Een aantal onderzoekers geeft aan dat het verantwoordelijkheidsgevoel juist afgenomen is doordat zaken sinds Scrum niet langer persoonlijk gedragen worden.

Tot slot blijkt uit het onderzoek dat de belangrijkste verandering die Scrum teweeggebracht heeft en die een positieve invloed op de effectiviteit van de teams gehad heeft, de overgang van de individualistische werkwijze naar het werken in zelforganiserende teams is geweest. Scrum heeft voor transparantie gezorgd doordat alle werktaken binnen een oplossingszaak gevisualiseerd en uitgeschreven worden. Hierdoor is iedereen binnen de teams op de hoogte van de voortgang van een zaak en is helder waar een collega mee bezig is. Door de voortgang te visualiseren raken onderzoekers gemotiveerd om de werktaken die op het bord hangen uit te voeren en deze binnen de Sprint periode succesvol te voltooien. De nieuwe werkwijze staat in groot contrast met de oude waar transparantie ontbrak en waar nauwelijks zicht was op de voortgang van zaken. Door het gebrek aan urgentie en controle konden zaken gemakkelijk uitgesteld worden. Voor beide teams heeft Scrum geleid tot een toename in effectiviteit ten opzichte van de oude situatie. Opsporingsteam Arnhem-Zuid realiseert iets meer effectiviteit, daar volgens het management het oplossingspercentage daar enigszins hoger ligt. Dit wordt onderschreven doordat dat de variabelen die Scrum omvatten meer invloed uitoefenen op dit team. Een andere verklaring van de hogere teameffectiviteit van team Arnhem-Zuid is dat het team ongeveer anderhalf jaar langer bekend is met Scrum dan team Arnhem-Noord. Het is aannemelijk dat dit bevorderlijk was voor de effectiviteit van het team, daar collega's na verloop van tijd beter op elkaar ingespeeld raakten en een langere periode hadden om de Scrum methodiek tot zich te nemen.

5.2 Advies

Nadat er een antwoord op de hoofdvraag geformuleerd is door het inzichtelijk maken van de onderzoeksbevindingen, kunnen er aanbevelingen opgesteld worden.

De eerste aanbeveling is om op basis van de beoordelingen van de teams op de verschillende variabelen, initiatieven te ontwikkelen die de invloedrijke variabelen positief stimuleren. Zo is binnen team Arnhem-Noord zichtbaar dat er winst te behalen valt op de variabele Teamleiderschap. Uit de interviews met de rechercheurs van team Arnhem-Noord bleek namelijk dat niet iedereen wist dat hiërarchische aansturing en het elkaar toewijzen van werktaken geen onderdeel uitmaakt van de Scrum werkwijze en haaks staat op het ontwikkelen van het zelforganiserend karakter van het team. Er kan gestuurd worden op het vergroten van het zelforganiserend vermogen van het team, door duidelijk te maken dat binnen de Scrum werkwijze werktaken zelfstandig opgepakt en onderling overlegd in plaats van opgelegd dienen te worden.

Tevens is het voor het creëren van een sterke teamoriëntatie in het toekomstige team van belang de onzekerheden van sommige rechercheurs omtrent de ruimte voor ontwikkeldoelen weg te nemen. Aangezien de teams fuseren is het mogelijk dat rechercheurs van Arnhem-Zuid, die beter bekend zijn met Scrum, hun collega's van Arnhem-Noord verder bekwaam maken. Echter, het is ook mogelijk dat het verschil in Scrum ervaring en niveau tot frustraties leidt. Aanbevolen wordt het niveau van alle rechercheurs door middel van een korte opfriscursus Scrum gelijk te trekken.

Een tweede aanbeveling is stabiliteit proberen te creëren na de fusie. Uit de interviews is gebleken dat de rechercheurs van mening zijn dat ze veel veranderingen in korte tijd hebben meegemaakt en dat ze behoefte hebben aan een langere periode van stabiliteit. Het is ook waar te nemen dat dit bevorderlijk is voor de effectiviteit van de teams. Zo lijkt het gegeven dat team Arnhem-Zuid langer in eenzelfde samenstelling werkt dan team Arnhem-Noord ertoe geleid te hebben dat back-up gedrag intuïtief plaatsvindt. Tevens heeft Scrum baat bij goede communicatie en sterk onderling vertrouwen. Dit zijn twee componenten die verbeteren binnen een team nadat er een langere periode samengewerkt wordt. Om dit in het toekomstige gefuseerde VVC Arnhem tevens te integreren lijkt vastigheid van de teamleden een prioriteit.

De derde aanbeveling is gericht op het introduceren van een structurele Scrum Review sessie. Normaliter is de Scrum Review onderdeel

van het Scrum framework, maar binnen de Scrum methode van de VVC-opsporingsteams is dit nog niet het geval, daar het lastig te realiseren is. Desalniettemin is uit de interviews met de verschillende Product Owners gebleken dat in de praktijk in zekere zin al Review sessies plaatsvinden door van het Openbaar Ministerie ontvangen feedback terug te koppelen naar het team. Naast het Openbaar Ministerie is ook de burger een stakeholder van de Arnhemse politie. In een structureel georganiseerde Review sessie is de Arnhemse burgemeester de aangewezen persoon om deze stakeholder te vertegenwoordigen. Door het organiseren van structurele Review sessies wordt niet alleen de kwaliteit van de opsporingswerkzaamheden verder verhoogd, maar worden ook de prestaties van de Arnhemse VVC zichtbaar gemaakt aan derden. Tevens zou het goed zijn om in overleg met het team tot een objectievere wijze te komen om gestructureerd om te gaan met de kwaliteitscontrole, daar veel onderzoekers aangeven dat de controle subjectief is en er geen standaardcriteria aan verbonden zijn.

De vierde aanbeveling sluit aan op bovenstaand advies en richt zich tevens op het Scrum framework. In de theorie over Scrum van Sutherland en Schwaber (2011) wordt gesproken over een *Burndown chart*. Dit is een uitbreiding van het Scrum bord met een visuele weergave van de resterende hoeveelheid werk van de totale, huidige Sprint. De voortgang wordt gevisualiseerd door op een Y-as de hoeveelheid resterend werk te zetten en op de X-as de totale duur van de Sprint periode weer te geven. Door dit dagelijks te plotten wordt gevisualiseerd hoeveel werk er al voltooid is. Volgens Sutherland en Schwaber (2011) draagt de *Burndown chart* verder bij aan het motiverend vermogen dat gecreëerd wordt door de visualisering van Scrum. Tevens laten onderzoekers in de interviews blijken dat Scrum hun motiveert, doordat het verrichte werk inzichtelijk wordt gemaakt op het bord, door het verplaatsen van werktaken. Om de werkmotivatie verder te stimuleren wordt geadviseerd de *Burndown chart* hieraan toe te voegen.

Wetenschappelijk onderzoek toont aan dat werken volgens de Scrum methodiek het meeste effect heeft wanneer het integraal gedragen wordt. Takeuchi en Nonaka (1986) geven het belang van eenheid aan en stellen dat niet alleen draagvlak bij werknemers erdoor toeneemt, maar dat het ook leidt tot *Transfer of Learning*. Dit fenomeen impliceert dat verschillende organisatieafdelingen van elkaar leren, elkaar verbeteren en innoveren, doordat ze eenzelfde werkwijze hanteren. In het onderzoek tonen Takeuchi en Nonaka (1986) aan dat organisatiebreed succes geboekt wordt, wanneer

dezelfde werkwijze in verschillende zelforganiserende teams gehanteerd wordt en in de complete organisatie geïntegreerd is. Dit is nog niet het geval binnen de politie. Zo hanteren andere afdelingen waarmee de Arnhemse VVC-opsporingsteams samenwerken nog niet de Scrum werkwijze. Waar de literatuur onderschrijft dat het bevorderend is om een werkwijze organisatiebreed te dragen, geven ook onderzoekers in de afgenomen interviews aan dat het goed zou zijn als collega's van andere afdelingen eenzelfde werkwijze hanteren. Een laatste aanbeveling is dan ook om de Scrum werkwijze organisatiebreed te integreren binnen de (Arnhemse) politie om meer effectiviteit te realiseren.

5.3 Discussie

Tot slot wordt de conclusie afgesloten door een nabeschouwing van het onderzoek. Er worden verschillende delen van het onderzoek, waaronder de toegepaste theorieën en gehanteerde onderzoeksmethoden, ter discussie gesteld.

5.3.1 Theorie

Een eerste punt van discussie is dat Scrum een geringe wetenschappelijke onderbouwing heeft en grotendeels berust op empirische bevindingen (Sutherland & Schwaber, 2011). Uit de empirische bevindingen van Sutherland en Schwaber (2011) zijn in dit onderzoek de principes van Scrum ontleend en gekoppeld aan die van de 'Big Five theorie' van Salas et al. (2005) en van de 'Five dysfunctions theory' van Lencioni (2002). Het koppelen van deze theorieën aan Scrum is een aanname geweest en hoofdzakelijk een inschatting van de onderzoeker op basis van een grondige literatuurstudie. Wel is in de interviews gecontroleerd of de koppeling relevant is door bij elke variabele nadrukkelijk de rol van Scrum te onderzoeken. Uit de interviews is gebleken dat de theorieën van Salas et al. (2011) en Lencioni (2002) zich goed lenen voor een interpretatie van de Scrum werkwijze en voor het wetenschappelijk doorgronden van de belangrijkste principes van Scrum.

Een tweede discussiepunt omtrent de theorie betreft de variabele Teamleiderschap, die door Salas et al. (2005) wordt aangedragen als een invloedrijke factor op teameffectiviteit. Deze variabele impliceert volgens de onderzoekers onder andere het vermogen van teamleden om elkaar te motiveren. Tijdens het uitvoeren van dit onderzoek bleek dat veel respondenten

in de interviews aangaven dat er een bepaalde mate van intrinsieke motivatie dient te zijn om te presteren. Deze vorm van motivatie ontbreekt in de theorie van Salas et al. (2005), waardoor de theorie op dit vlak tekort schoot bij het onderzoeken van de teameffectiviteit. Tevens werd door de respondenten vaak aangehaald dat vaste teamsamenstellingen zeer belangrijk zijn om goed te renderen. Echter, deze factor komt noch in de literatuur over Scrum, noch in de literatuur omtrent teameffectiviteit naar voren als belangrijke variabele.

Tot slot is uit het onderzoek gebleken dat Scrum een positieve invloed heeft op de effectiviteit van de twee Arnhemse VVC-opsporingsteams. Echter, het is lastig te duiden of de Scrum werkwijze geheel verantwoordelijk is voor alle positieve invloeden of dat sommige punten van verbetering tot stand zijn gekomen doordat ze inherent zijn aan het intensief samenwerken in zelforganiserende teams. De invoering van Scrum heeft in ieder geval geleid tot de verschuiving van individualistisch werken naar werken in teamverband, waardoor successen behaald zijn en biedt zodoende handvatten om als recherche effectiever te opereren.

5.3.2 Methoden

Door de gelimiteerde duur van het onderzoek is ervoor gekozen een tweetal cases te onderzoeken. Het was niet mogelijk grondig te controleren of er in Nederland nog een of meer VVC-opsporingsteams zijn die voldoen aan de selectiecriteria om als case te fungeren in dit onderzoek. Extra cases zouden toereikend geweest zijn om de betrouwbaarheid en generaliseerbaarheid van het onderzoek te bevorderen. Desalniettemin heeft de keuze om het onderzoek te focussen op de twee Arnhemse teams ertoe geleid dat er concrete aanbevelingen gevormd zijn. De geringe onderzoeksduur heeft er tevens toe geleid dat het niet mogelijk was alle rechercheurs van de teams te interviewen. Er hebben in totaal 14 interviews plaatsgevonden, terwijl er circa 18 rechercheurs werkzaam zijn binnen de twee opsporingsteams.

Verder heeft, door de fusering van de twee teams tijdens de onderzoeksperiode, case-contaminatie mogelijk een rol gespeeld in het onderzoek. Er is getracht dit op te lossen door een controlevraag in de interviews te stellen en de respondenten te vragen in hun beantwoording uitsluitend te refereren aan de periode dat de twee VVC-opsporingsteams afzonderlijk opereerden. Desondanks kan een en ander onbewust een rol hebben gespeeld. Zo is het mogelijk dat rechercheurs in de interviews negatievere antwoorden hebben

geformuleerd op bepaalde invloedrijke factoren, veroorzaakt door eventuele onvrede of onzekerheid over de tijdens de interviews op handen zijnde fusie. Naast het eventuele gevaar van case-contaminatie, zou een andere mogelijke bedreiging voor het onderzoek kunnen zijn dat de onderzoeker gedurende een halfjaar het onderzoek uitvoerde op de afdeling van de VVC Arnhem. Hierdoor is er veel informeel contact gelegd met de rechercheurs die als onderzoeksobjecten fungeerden. Het merendeel van de interviews verliep hierdoor tamelijk informeel. Dit kan zowel voordelig, als nadelig zijn geweest ten aanzien van de sociale wenselijkheid van antwoorden. Enerzijds kunnen respondenten opener reageren in een interview met iemand die ze enigszins kennen en hierdoor gemakkelijk informatie vrijgeven. Anderzijds is het ook mogelijk dat respondenten eerder geneigd zijn vertrouwelijke, niet-sociaal-wenselijke antwoorden te geven aan een onbekende interviewer.

In het onderzoek is teameffectiviteit gemeten aan de hand van zowel kwalitatieve als kwantitatieve factoren. De kwantitatieve factor, het prestatievermogen uitgedrukt in oplossingspercentages, is vastgesteld door ernaar te vragen in de interviews met het management. In plaats van het prestatievermogen sec te meten aan de hand van een data-analyse, is er voor gekozen het management te laten aangeven of het prestatievermogen toegenomen is. Deze keuze is gemaakt omdat in de database van de politie geen rekening gehouden wordt met externe factoren die van invloed zijn op de cijfers, terwijl het management in de interviews wel de mogelijkheid heeft om cijfers te nuanceren. Zo wordt er in de database onder andere geen rekening gehouden met de complexiteit van zaken en het aantal rechercheurs dat aan een zaak werkt.

Ten slotte moet in acht worden genomen dat binnen dit onderzoek gekeken is naar twee VVC-opsporingsteams die al enige tijd werken met Scrum. Het is aannemelijk dat teams bij de invoering van Scrum niet vanaf de eerste dag de effectiviteit zien toenemen. Ook bij de twee Arnhemse opsporingssteams heeft dit proces tijd gekost. Daarnaast blijft de kwaliteit van het werk altijd afhankelijk van de personen die het uitvoeren en de bereidheid zich te committeren aan de verandering. Hierdoor is het lastig te stellen dat Scrum universeel bij ieder team past en tot positieve resultaten zal leiden. Indien er niet genoeg draagvlak binnen een team is om volgens Scrum te werken, zal een bevordering van teameffectiviteit hoogstwaarschijnlijk uitblijven.

6

Literatuurlijst

- Barends, E., Janssen, B., & Velghe, C. (2016). Rapid evidence assessment of the research literature on the effect of goal setting on workplace performance. Center for Evidence-Based Management.
- Biemolt, J., Doeser, A., Glorioso, A., Hoogbeem, H., Oost, J., & Wansink, O. (2012). Dienstverleningsconcept Nationale Politie . Nationale Politie.
- Bleijenbergh, I. (2015). Kwalitatief onderzoek in organisaties. Amsterdam: Boom Uitgevers.
- Burke, S., Stagl, K., Salas, E., Pierce, L., & Kendall, D. (2006). Understanding team adaptation: a conceptual analysis and model. *Journal of Applied Psychology*, 1189-1207.
- Campion, M., Medsker, G., & Higgs, C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology*, 823-850.
- Cohen, S., Ledford, G., & Spreitzer, G. (1996). A Predictive Model of Self-Managing Work Team Effectiveness. *Human Relations*, 643-676.
- Driskell, J., & Salas, E. (1992). Collective Behavior and Team Performance. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 277-288.
- Driskell, J., Hogan, R., & Salas, E. (1987). Personality and group performance. *Review of personality and social psychology*, 91-112.
- Eby, L., & Dobbins, G. (1997). Collectivistic orientation in teams: An individual and group-level analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 275-295.
- Firth-Cozens, J. (2001). Multidisciplinary teamwork: the good, bad and everything in between. *BMJ Quality & Safety*, 65-66.
- Guzzo, R., & Dickson, M. (1996). Teams in Organizations: Recent Research on Performance and Effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 307-338.

- Hackman, R. (2004). The design of work teams. Psychological dimensions of organisational behaviour, 424-443.
- Hart, W. (2013). *Verdraaide Organisaties*. Deventer: Vakmedianet.
- Huisman, S., Princen, M., Klerks, P., & Kop, N. (2016). *Handelen naar waarheid*. Ministerie van Justitie en Veiligheid.
- ING. (2017, november 23). Squads, Sprints and stand-ups. Opgeroepen op april 15, 2019, van ING: <https://www.ing.com/Newsroom/All-news/Squads-Sprints-and-stand-ups.htm>
- Korpsleiding van de Nationale Politie & Het College van Procureurs
 Generaal van het Openbaar Ministerie. (2017, april).
 Kwaliteitsstandaard procesdossier VVC.
- Kort, J., & Terpstra, J. (2015). 'Onnodige' bureaucratie binnen het basispolitiewerk. Onderzoek naar de achtergronden van een hardnekkig verschijnsel. Apeldoorn: Reed Business.
- Kozlowski, S., & Ilgen, D. (2006). Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams. *Psychological Science in The Public Interest*, 77-124.
- Kunze, F., Boehm, S., & Bruch, H. (2013). Age, resistance to change, and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 741-760.
- Lencioni, P. (2002). *The Five Dysfunctions of a Team*. John Wiley & Sons Inc.
- Lipsky, M. (1980). *Street-level Bureaucracy: Dilemma's of the Individual in Public Services*. New York.
- Locke, E., & Latham, G. (2006). New Directions in Goal-Setting Theory. *Psychological Science*, 265-268.
- Marks, M., Mathieu, J., & Zaccaro, S. (2001). A Temporally Based Framework and Taxonomy of Team Processes. *The Academy of Management Review*, 356-376.
- Mehta, A., Feild, H., Armenakis, A., & Mehta, N. (2009). Team Goal Orientation and Team Performance: The Mediating Role of Team Planning. *Journal of Management*, 1026-1046.
- Ministerie van Justitie en Veiligheid. (2016). *Programma Administratieve Lastenverlichting*. Den Haag: Ministerie van Justitie en Veiligheid.
- Mohammed, S., Klimoski, R., & Rentsch, J. (2000). The measurement of team mental models: We have no shared schema. *Organizational Research Methods*, 123-165.

- National Research Council. (2015). *Enhancing the Effectiveness of Team Science*. Washinton, DC: The National Academies Press.
- Overheid. (2013, januari 1). Politiewet 2012. Opgehaald van Wettenbank: <https://wetten.overheid.nl/BWR0031788/2019-02-01>
- Palanski, M., Kahai, S., & Yammarino, F. (2010). Team Virtues and Performance: An Examination of Transparency, Behavioral Integrity, and Trust. *Journal of Business Ethics*, 201-216.
- Politie Oost-Nederland. (2015). *Meerjarenbeleidsplan 2015-2018*. Nationale Politie.
- Politie. (sd). Proces-verbaal. Opgeroepen op mei 20, 2019, van Politie: <https://www.politie.nl/themas/proces-verbaal.html>
- Poter, C., Hollenbeck, J., Ilgen, D., Ellis, A., West, B., & Moon, H. (2003). Backing up behaviors in teams: The role of personality and legitimacy of need. *Journal of Applied Psychology*, 391-403.
- Product Owner Arnhem-Noord. (2019, mei 30). Interview Product Owner Arnhem-Noord. (M. Ferwerda, Interviewer)
- Product Owner Arnhem-Zuid. (2019, mei 28). Interview Product Owner Arnhem-Zuid. (M. Ferwerda, Interviewer)
- Rasker, P., Post, W., & Schraagen, J. (2010). Effects of two types of intra-team feedback on developing a shared mental model in Command & Control teams. *Ergonomics*, 1167-1189.
- Rentsch, J., & Klimoski, R. (2001). Why do "great minds" think alike?: Antecedents of team member schema agreement. *Journal of Organizational Behavior*, 107-120.
- Salas, E., Sims, D., & Burke, S. (2005). Is there a "Big Five" in Teamwork? *Small Group Research*, 555-559.
- Scrum teamlid 1 Arnhem-Noord. (2019, mei 30). Interview Scrum teamlid 1 Arnhem-Noord. (M. Ferwerda, Interviewer)
- Scrum teamlid 1 Arnhem-Zuid. (2019, mei 29). Interview Scrum teamlid 1 Arnhem-Zuid. (M. Ferwerda, Interviewer)
- Scrum teamlid 2 Arnhem-Noord. (2019, juni 4). Interview Scrum teamlid 2 Arnhem-Noord. (M. Ferwerda, Interviewer)
- Scrum teamlid 2 Arnhem-Zuid. (2019, mei 28). Interview Scrum teamlid 2 Arnhem-Zuid. (M. Ferwerda, Interviewer)

- Scrum teamlid 3 Arnhem-Noord. (2019, juni 4). Interview Scrum teamlid 3 Arnhem-Noord. (M. Ferwerda, Interviewer)
- Scrum teamlid 3 Arnhem-Zuid. (2019, mei 28). Interview Scrum teamlid 3 Arnhem-Zuid. (M. Ferwerda, Interviewer)
- Scrum teamlid 4 Arnhem-Noord. (2019, juni 4). Interview Scrum teamlid 4 Arnhem-Noord. (M. Ferwerda, Interviewer)
- Scrum teamlid 4 Arnhem-Zuid. (2019, 29 mei). Interview Scrum teamlid 4 Arnhem-Zuid. (M. Ferwerda, Interviewer)
- Scrum Master Arnhem-Noord. (2019, mei 30). Interview Scrum Master Arnhem-Noord. (M. Ferwerda, Interviewer)
- Scrum Master Arnhem-Zuid. (2019, mei 29). Interview Scrum Master Arnhem-Zuid. (M. Ferwerda, Interviewer)
- Sosna, M., Trevinyo-Rodríguez, R., & Velamuri, R. (2010). Business Model Innovation through Trial-and-Error Learning: The Naturhouse Case. Elsevier, 383-407.
- Stout, R., Cannon-Bowers, J., Salas, E., & Milanovich, D. (1999). Planning, shared mental models, and coordinated performance: An empirical link is established. *Human Factors*, 61-71.
- Stray, V., Sjöberg, D., & Dyba, T. (2016). The Daily Stand-up Meeting. *Journal of Systems and Software*, 101-124.
- Strijbosch, R. (2019). Interview districtchef Arnhem. (M. Ferwerda, Interviewer)
- Sutherland, J. (2004). Agile Development: Lessons Learned from the First Scrum. Cutter Agile Project Management Advisory Service: Executive Update, 1-4.
- Sutherland, J. (2010). *Scrum Handbook*. Scrum Training Institute.
- Sutherland, J. (2015). *Scrum*. Cornerstone.
- Sutherland, J., & Schwaber, K. (2011). *The Scrum Papers*. Cambridge: Scrum, Inc.
- Sutherland, J., & Schwaber, K. (2018). What is Scrum? Opgeroepen op april 15, 2019, van Scrum Guides: <https://Scrumguides.org/>
- Sutherland, J., Schwaber, K., Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Thomas, D. (2001). *Manifesto for Agile Software Development*.

- Takeuchi, H., & Nonaka, I. (1986). The New New Product Development Game. *Harvard Business Review*.
- Tannenbaum, S., Beard, R., & Salas, E. (1992). Team building and its influence on team effectiveness: An examination of conceptual and empirical developments. *Advances in psychology*, 117-153.
- Taylor, F. (1911). *The Principles of Scientific Management*.
- Terpstra, J., & Salet, R. (2017). Gevolgen van ZSM voor politie en politiewerk. *het Tijdschrift voor de Politie*, 26-30.
- Van de Beld, J., & Vossers, A. (2015, mei 13). Scrummen, binnenkort doe jij het ook op kantoor. NRC.
- van Solingen, R. (2016). *De kracht van Scrum*. Pearson Benelux B.V.
- van Solingen, R. (2016). *How to Lead Self-Managing Teams?* Createspace Independent Publishing Platform.
- Van Veggel, A. (2019, juni 19). Interview Teamchef Arnhem-Zuid. (M. Ferwerda, Interviewer)
- WEP. (2018). Basisteam Arnhem-Zuid 'beste politieteam' september. Opgeroepen op maart 11, 2019, van WEP: <https://www.wep.nu/algemeen/basisteam-arnhem-zuid-beste-politieteam-september/>
- Zaccaro, S., Heinen, B., & Shuffler, M. (2009). Team leadership and team effectiveness. *The organizational frontiers series*, 83-111.

7

Bijlagen

7.1 Interviewguide: VVC-opsporingsteams

Introductie

- Voorstellen, plus korte inleiding over het onderzoekonderwerp en onderzoeksdoel;
- Duur van het interview meedelen: ongeveer één uur;
- Vragen of het interview opgenomen mag worden en vertellen dat de opname op ieder moment gestopt kan worden en dat die informatie dan niet meegenomen wordt in het onderzoek;
- Aangeven dat het interview (deels) anoniem verwerkt wordt (Scrum rol van de respondent en zijn/haar team worden vermeld in het onderzoek);
- Kort benoemen hoe de data verder verwerkt wordt en dat er vertrouwelijk mee omgegaan wordt;
- Doel van het interview kort toelichten: Verschillende factoren die zich verhouden tot Scrum en van invloed zijn op de effectiviteit van het team.
- Benadrukken dat het interview specifiek betrekking heeft op de opsporingsteams Arnhem-Noord en Arnhem-Zuid en niet de fusie. Dit om het gevaar van casecontaminatie te beperken.

Algemene vraag

1. Hoe ben je onderdeel van het Scrum team (Arnhem-Noord of Arnhem-Zuid) geworden?

Teamoriëntatie

2. Streeft het opsporingsteam een collectief doel na? Zo ja, welk doel en is dit doel door het team gezamenlijk geformuleerd?
3. Vind je dat teamdoelen belangrijker moeten zijn dan individuele doelen?

4. Hoe vind jij dat Scrum bijdraagt aan het realiseren van een duidelijke teamoriëntatie?

Shared mental models

5. Is er binnen het team een gedeelde opvatting over de wijze waarop het opsporingsteam dient te functioneren? Zo ja, waar bestaat die opvatting uit?
6. In hoeverre denk je dat deze gedeelde opvatting ontstaan is door het hanteren van Scrum?

Teameffectiviteit

7. Vind je dat de werkprocessen binnen het opsporingsteam dusdanig goed verlopen dat er kwalitatief goede eindproducten geleverd worden? Zou je hier iets meer over willen vertellen?
8. Vind je dat de werkprocessen van het opsporingsteam verbeterd zijn door het toepassen van de Scrum methode? Zo ja, hoe heeft Scrum hiervoor gezorgd?
9. Ben jij tevreden over het aantal zaken dat het opsporingsteam oplost? Zo ja/nee, waarom wel/niet?
10. Vind je dat het toepassen van de Scrum methode invloed heeft (gehad) op het prestatievermogen van het opsporingsteam? Zo ja, hoe heeft Scrum hiervoor gezorgd?

Teamleiderschap

11. Vindt er binnen het opsporingsteam onderlinge coördinatie plaats tussen teamleden door bijvoorbeeld het toewijzen van werktaken?
12. Wordt er binnen het opsporingsteam geprobeerd elkaar te motiveren, wanneer leden hier behoefte aan hebben?
13. Wordt er binnen het team iets gedaan om de werksfeer te verhogen? Zo ja, wat wordt er gedaan?
14. Hoe vind jij dat Scrum bijdraagt aan het realiseren van sterk decentraal teamleiderschap?

Wederzijdse prestatiebewaking

15. Worden er in het opsporingsteam gemeenschappelijke afspraken ontwikkeld om de kwaliteit van werkzaamheden te waarborgen? Zo ja, wat voor afspraken worden er gemaakt?

16. Wordt er toegezien op de gemaakte afspraken, zodat wederzijdse prestatiebewaking (controle op elkaars taken) onderling plaatsvindt in het team?
17. Hoe vind jij dat Scrum bijdraagt aan het realiseren van wederzijdse prestatiebewaking?

Back-up gedrag

18. Worden teamleden geholpen in het uitvoeren en/of voltooien van een taak, wanneer er sprake is van overbelasting?
19. Vindt deze hulp (back- up gedrag) intuïtief plaats, of hoofdzakelijk wanneer een teamlid hiernaar vraagt?
20. Hoe vind jij dat Scrum bijdraagt aan het realiseren van back-up gedrag?

Aanpassingsvermogen

21. Ben je van mening dat het opsporingsteam over voldoende aanpassingsvermogen beschikt om in te spelen op veranderingen, zodat beoogde doelen alsnog gerealiseerd kunnen worden?
22. Hoe vind jij dat Scrum bijdraagt aan het realiseren van voldoende aanpassingsvermogen?

Wederzijds vertrouwen

23. Vindt er binnen het opsporingsteam feedback plaats? Zo ja, ervaar jij deze als constructief?
24. Wordt er in het team op informele basis gevoelige/persoonlijke informatie gedeeld met elkaar? Of enkel informatie op zakelijk niveau (werkgerelateerd)?
25. Hoe vind jij dat Scrum bijdraagt aan het realiseren van wederzijds vertrouwen?

Closed-loop communicatie

26. Wat vind je van de communicatie binnen het opsporingsteam?
27. Wordt de communicatie binnen het team teruggekoppeld naar elkaar?
28. Hoe vind jij dat Scrum bijdraagt aan het realiseren van goede communicatie?

Verantwoordelijkheid

29. Voel je je verantwoordelijk voor werkprocessen binnen het team?
30. Worden werktaken volgens jou teambreed gedragen?
31. Hoe vind jij dat Scrum bijdraagt aan het realiseren van collectieve verantwoordelijkheid?

Ter afsluiting

32. Zijn er nog bepaalde zaken die naar jouw mening belangrijk zijn voor dit onderzoek naar Scrum en teameffectiviteit, maar niet ter sprake zijn gekomen?
 - Mogelijkheid aanbieden om het voltooide onderzoek te sturen.
 - Bedankt voor de medewerking!

7.2 Interviewguide: Politieleiding

Introductie

- Voorstellen, plus korte inleiding over het onderzoekonderwerp, onderzoeksdoel en informeren over interviews met de VVC Scrum teams;
- Duur van het interview meedelen: ongeveer één uur;
- Vragen of het interview opgenomen mag worden en vertellen dat de opname op ieder moment gestopt kan worden en dat die informatie dan niet meegenomen wordt in het onderzoek;
- Aangeven dat de naam en functie van de geïnterviewde worden weergegeven in het rapport);
- Kort benoemen hoe de data verder verwerkt wordt en dat er vertrouwelijk mee omgegaan wordt;
- Doel van het interview kort toelichten: Verwachtingen vanuit het management over de invoering van Scrum, keuze voor het implementeren van de nieuwe werkwijze en duiding geven aan de twee VVC-opsporingsteams en diens behaalde resultaten sinds Scrum.
- Benadrukken dat het interview specifiek betrekking heeft op de opsporingsteams Arnhem-Noord en Arnhem-Zuid en niet de fusie. Dit om het gevaar van casecontaminatie te beperken.

Algemene vraag

1. Zou u wat meer kunnen vertellen over de functie die u vervult binnen de politie?

Scrum

2. Hoe is het idee ontstaan om met Scrum te gaan werken?
3. Met welke verwachtingen is ervoor gekozen om volgens de Scrum methodiek te gaan werken in de opsporing?
4. Is dit een keuze vanuit de politieleiding geweest of werd door de rechercheurs zelf aangedragen dat er een verandering in werkwijze nodig was?

Teameffectiviteit

5. Kan er nu na enige tijd dat de twee VVC-opsporingsteams volgens Scrum werken, gesteld worden dat de opsporingsteams kwalitatief betere eindproducten leveren dan voorheen? Zo ja, waar blijkt dit uit?
6. Kan er nu na enige tijd dat de twee VVC-opsporingsteams volgens Scrum werken, gesteld worden dat de opsporingsteams meer zaken oplossen dan voorheen? Zo ja, waar blijkt dit uit?
7. Zijn er ook nog positieve- en/of negatieve neveneffecten zichtbaar van het werken met Scrum?

Ter afsluiting

8. Wat zijn uw ideeën voor de toekomst van Scrum binnen de politie (Arnhem)?

126 ND
maken
wv
wv

Dummy
procedures
in SVR
maken

majella
bellen

WEDER
RECHT
VERKRIJ
VOORDE
LAATSTEE

ordering
ANWIS
?

VERHOORPLAN
MAKEN

ART. 27
PV

buu
onder

hoor
plan
aken

VE1
Horen

VE2
Horen

VE
uitn

ROEDEL
STELLEN
REBEELEN
REBELEN
REBELEN

AANHOUING TOESTEMMING

Ar.
telijk
REGEN
EEL
ELLEN

buiten
HETERDAAD
REGELEN

OVYEN
HETERDAAD
AANHOUING
REGELEN
BLAND. tot

onderzoek

ART. 27

ur t

buurt
onderzoek

er-zoek

VE 2

VE 2

uitnodigen
Horen

VE 1

uitnodigen

VE 1

uitnodigen