September 2021

SLIMME OPSPORING BIJ DE BRIGADE RECHERCHE

Een onderzoek naar de rol van barrières en succesfactoren bij de optimalisatie van de Brigade Recherche van de Koninklijke Marechaussee door middel van de implementatie van de ideeën van slimme opsporing

Auteur: Marleen Camstra
Studentnummer: S4864093
Radboud Universiteit Nijmegen
Faculteit Der Managementwetenschappen
Opleiding: Besturen van veiligheid
Masterthesis
September 2021
Begeleider: Prof. dr. I. Helsloot
Organisatie: Brigade Recherche, Koninklijke Marechaussee

“Er is niets delicater om aan te pakken, gevaarlijker om te ondernemen, of onzekerder in haar slagen dan de leiding te nemen bij het invoeren van een nieuwe ordening van zaken...”

- Machiavelli, in *De Heerser*

Voorwoord

Voor u ligt de thesis ‘Slimme opsporing bij de Brigade Recherche van de Koninklijke Marechaussee’. In deze thesis is onderzoek gedaan naar de rol van barrières en succesfactoren bij de optimalisatie van de Brigade Recherche van de Koninklijke Marechaussee door middel van implementatie van de ideeën van slimme opsporing. Het onderzoek is uitgevoerd in opdracht van de Brigade Recherche van de Koninklijke Marechaussee in het kader van mijn afstuderen van de opleiding *Besturen van Veiligheid* aan de Radboud Universiteit.

Bij dezen wil ik graag de medewerkers van de Brigade Recherche bedanken voor de fijne begeleiding en de medewerking aan mijn onderzoek. Ook wil ik Carel Kijne bedanken voor zijn hulp en de tijd die hij heeft vrijgemaakt om mij te voorzien van alle informatie over ‘slimme opsporing’. Verder wil ik mijn tweede lezer, Johan de Kruijf, bedanken voor de opbouwende feedback en tot slot wil ik mijn begeleider, Ira Helsloot, bedanken voor de begeleiding tijdens het doen van mijn onderzoek.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Marleen Camstra

Doetinchem, 19 september 2021

Abstract

De Brigade Recherche van de Koninklijke Marechaussee kampt met een capaciteitsprobleem. Door slimmer te gaan opsporen kan dit probleem mogelijk voor een deel verholpen worden. Om dat te kunnen doen is een organisatieverandering nodig en dit gaat niet vanzelf. In dit onderzoek is onderzocht welke barrières en randvoorwaarden voor succesvolle verandering een rol spelen bij de optimalisatie van de Brigade Recherche door middel van implementatie van de ideeën van slimme opsporing met als doel: inzicht verkrijgen in barrières en succesfactoren voor verandering die een rol spelen bij de optimalisatie van het functioneren van de Brigade Recherche door middel van implementatie van de ideeën van slimme opsporing, teneinde uiteindelijk een aanbeveling te kunnen doen voor het realiseren van de organisatieverandering die samenhangt met 'slimme opsporing'. Om aan de doelstelling te kunnen voldoen is gebruik gemaakt van de volgende methoden: literatuurstudie, documentenanalyse en semigestructureerde interviews. Om de mogelijke succesfactoren en barrières voor succesvolle verandering in kaart te brengen is gebruik gemaakt van drie wetenschappelijke modellen die zijn gecombineerd en aangevuld met andere theorieën. Dit heeft geresulteerd in het verandermodel van dit onderzoek. Dit model stelt dat er negen factoren van invloed zijn op het succes van een verandering: urgentiebesef, draagvlak, leidende coalitie, kenmerken van bureaucratische organisaties, heldere doelen, visie en strategie, consolidatie van de verandering, communicatie, top-down management en cultuurverandering.

Er zijn semigestructureerde interviews gehouden met tien respondenten die in verschillende lagen van de Brigade Recherche werkzaam zijn. Uit de analyse van deze interviews blijkt, na een eerste verkenning, dat voor de verandering naar 'slimme opsporing' het urgentiebesef, draagvlak en heldere doelen en visie succesfactoren zijn die bij de Brigade Recherche aanwezig zijn. De leidende coalitie, de kenmerken van een functionele en bureaucratische organisatie, de veranderstrategie, de consolidatie van de verandering, de communicatie, het klassiek top-down management en cultuurverandering lijken een barrière te vormen voor een succesvolle verandering naar 'slimme opsporing'.

Een beperking van dit onderzoek is dat er door Covid-19 geen participatieve observaties uitgevoerd konden worden. Dit was voor de volledigheid van het onderzoek beter geweest, omdat de resultaten van de interviews met de praktijk vergeleken konden worden. Verder zorgde Covid-19 ervoor dat de interviews online afgenomen moesten worden. Dit heeft invloed op de non-verbale communicatie. Tot slot is een deel van de respondenten aangedragen door de Brigade Recherche zelf, waardoor de representativiteit van het onderzoek beïnvloed kan zijn. Voor vervolgonderzoek zou het goed zijn om de participatieve observaties wel uit te voeren. Verder wordt aanbevolen om dit onderzoek opnieuw uit te voeren op het moment dat 'slimme opsporing' ook daadwerkelijk wordt ingevoerd bij de Brigade Recherche. Tot slot zou tijdens een vervolgonderzoek ook nog gekeken kunnen worden welke andere barrières en succesfactoren uit de theorie een rol spelen bij de verandering naar 'slimme opsporing'.

Op basis van de uitkomsten van dit onderzoek is er een zestal aanbevelingen voor de Brigade Recherche gedaan: vorm een leidende coalitie, zet de kenmerken van een functionele en bureaucratische organisatie strategisch in, kies vooraf een duidelijke veranderstrategie en communiceer deze met de werkvloer, zorg ervoor dat het urgentiebesef tijdens de verandering aanwezig blijft, zorg voor goede communicatie en wees alert op terugval in oude werkwijzen en patronen.

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1: Inleiding p.7

1.1 Aanleiding p.7

1.2 Probleemstelling p.8

1.3 Voorbeschouwing theoretisch- en methodologisch kader p.8

1.4 Maatschappelijke relevantie p.9

1.5 Wetenschappelijke relevantie p.9

1.6 Leeswijzer p.10

Hoofdstuk 2: De Brigade Recherche p.11

2.1 Achtergrond KMar p.11

2.2 De Brigade Recherche p.12

2.3 Brigade Recherche en de nationale politie p.15

Hoofdstuk 3: Optimalisatie van de opsporingscapaciteit p.17

3.1 Innovatie & opsporingscapaciteit p.17

3.2 Optimaliseren aan de hand van 'slimme opsporing' p.17

3.2.1 'Slimme opsporing' p.17

3.2.2 Introductie en onderzoek bij de Brigade Recherche p.18

Hoofdstuk 4: Theoretisch kader p.20

4.1 Verandering van de werkwijzen van organisaties p.20

4.1.1 Kurt Lewin's Planned Change Model p.20

4.1.2 Het McKinsey 7-S Model p.21

4.1.3 Het acht-fasen model van Kotter p.23

4.2 Barrières voor succesvolle verandering van werkwijzen p.26

4.3 Randvoorwaarden voor een succesvolle verandering van de werkwijzen p.27

4.4 Het verandermodel van dit onderzoek p.30

4.5 Verwachtingen p.32

4.6 Conceptueel model p.34

Hoofdstuk 5: Methodologisch kader ..... p. 37

5.1 Onderzoeksbenadering p.37

5.1.1 Type onderzoek p.37

5.1.2 Aanpak p.37
5.2 Interviews p.38
5.2.1 Semigestructureerde interviews p.38
5.2.2 Respondenten p.39
5.2.3 Analyse & coderen p.39
5.3 Operationalisatie p.40
5.4 Kwaliteitscriteria p.41
5.4.1 Betrouwbaarheid p.41
5.4.2 Validiteit p.42
Hoofdstuk 6: Bevindingen p.43
6.1 Voorbereiding van het veranderproces p.43
6.2 Tijdens het veranderproces p.50
6.3 Na afloop van het veranderproces p.53
Hoofdstuk 7: Analyse p.55
7.1 Voorbereiding van het veranderproces p.55
7.1.1 Urgentiebesef p.55
7.1.2 Draagvlak p.55
7.1.3 Leidende coalitie p.56
7.1.4 Kenmerken van functionele en bureaucratisch ingerichte organisaties p.56
7.1.5 Heldere doelen, een heldere visie en een helderde strategie p.57
7.2 Tijdens het veranderproces p.57
7.2.1 Consolidatie van de verandering p.57
7.2.2 Communicatie p.57
7.2.3 Klassiek top-down management p.58
7.3 Na afloop van het veranderproces p.58
7.3.1 Cultuurverandering p.58
7.4 Conclusie p.58
7.5 Vergelijking met het onderzoek van Crisislab p.60
Hoofdstuk 8: Conclusie en Discussie p.63
8.1 Conclusie p.63
8.2 Discussie p.64
8.2.1 Verklaring van de uitkomsten p.64

8.2.2 Wetenschappelijke betekenis **p.64**

8.2.3 Maatschappelijke betekenis **p.65**

8.2.4 Beperkingen van het onderzoek **p.65**

8.2.5 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek **p.66**

Hoofdstuk 9: Aanbevelingen voor de Brigade Recherche **p.67**

Literatuurlijst **p.69**

Bijlage A **p.73**
Bijlage B **p.73**
Bijlage C **p.74**

Hoofdstuk 1: Inleiding

1.1 Aanleiding

Sinds 1814 is de Koninklijke Marechaussee[1] het onderdeel van de Nederlandse krijgsmacht dat belast is met het bewaken van de Nederlandse grenzen, het bewaken en beveiligen van personen en/of objecten en het optreden als politie voor alle defensieonderdelen (Koninklijke Marechaussee, z.d.-a). In de afgelopen decennia zijn de taken van de KMar steeds verder uitgedijd. Zo ook de politietaken. Eén van de brigades van de KMar die belast is met deze politietaken is de Brigade Recherche. Binnen de Brigade Recherche wordt de steeds meer uitdijende opsporingspoot van de KMar opgemerkt. Het heeft ertoe geleid dat de Brigade Recherche op dit moment kampt met een probleem rondom de opsporingscapaciteit. De capaciteit is volgens de Brigade te laag. Dit betekent dat de Brigade niet alle zaken die binnenkomen kan behandelen (R11, 2020). In het verleden is gebleken dat de inzet van meer mankracht niet altijd haalbaar is en meer mankracht overigens ook het probleem rondom de opsporingscapaciteit niet altijd oplost (R11, 2020). Er wordt dus gezocht naar een innovatief alternatief. 'Slimme opsporing', een in opdracht van het programma Politie en Wetenschap door Crisislab ontwikkelde serie principes om efficiënter met opsporingscapaciteit om te gaan, zou hiervoor een uitkomst kunnen zijn. Dit concept zet de bestaande capaciteit op een andere manier in, waardoor er met dezelfde capaciteit meer onderzoeken gedaan kunnen worden (R12, 2020). Doordat 'slimme opsporing' een uitkomst zou kunnen bieden voor het capaciteitsprobleem is dit concept voor dit onderzoek bij de Brigade Recherche geïntroduceerd. Hiermee is bij de Brigade interesse gewekt in 'slimme opsporing' en zo is dit onderzoek tot stand gekomen. Om 'slimme opsporing' in een organisatie te kunnen toepassen is een organisatieverandering nodig. Sommige organisatieveranderingen lijken als vanzelf te gaan, zoals de uitdijende taken van de Brigade Recherche. Andere veranderingen gaan juist helemaal niet vanzelf en moeten worden ingevoerd, omdat er medewerking nodig is van de werkvloer, maar dit proces slaagt niet altijd. Uit onderzoek is zelfs gebleken dat meer dan de helft van alle veranderprocessen faalt (Boonstra, 2000). Ook de verandering naar 'slimme opsporing' zal niet vanzelf gaan. In dit verkennende onderzoek wordt een inschatting gemaakt van de barrières en succesfactoren waar de Brigade Recherche mee te maken gaat krijgen wanneer zij 'slimme opsporing' gaat invoeren.

Binnen de KMar kan een veranderproces ingewikkeld zijn. De organisatie heeft een aantal kenmerken die een verandering in de weg kunnen staan. De KMar is namelijk een organisatie die, net als de andere krijgsmachtonderdelen, wordt gekenmerkt door haar functionele en bureaucratische kenmerken en hiërarchische structuur (De Winter, 2008). Deze kenmerken zijn hierdoor ook terug te vinden bij de Brigade Recherche. Verder kent de Brigade verschillende standen en rangen en wordt zij, net als de andere krijgsmachtonderdelen, gekenmerkt door een sterke cultuur met veel langlopende tradities (Muller, Bosch, De Jong, & Ducheine, 2017). De Brigade Recherche wordt hierdoor vaak gezien als een starre organisatie. Uit de literatuur blijkt dat dit een veranderproces in de weg kan staan (kotter, 1996). De vraag die hierdoor rijst is in hoeverre de verandering naar 'slimme opsporing' kans van slagen heeft binnen de Brigade en wat ervoor nodig is om de kans van slagen te vergroten. Deze vraag is bestuurskundig gezien interessant, omdat een verandertraject bij uitstek een bestuurskundige aangelegenheid is. Bij een veranderproces naar 'Slimme opsporing' zijn alle onderdelen van een organisatie betrokken (Kotter, 1996). Om

[1] Hierna: KMar

deze reden zal tijdens het onderzoek bij de Brigade Recherche dan ook aandacht zijn voor alle lagen van de organisatie.

1.2 Probleemstelling

Het doel van dit onderzoek is: inzicht verkrijgen in barrières en succesfactoren voor verandering die een rol spelen bij de optimalisatie van het functioneren van de Brigade Recherche door middel van implementatie van de ideeën van slimme opsporing, teneinde uiteindelijk een aanbeveling te kunnen doen voor het realiseren van de organisatieverandering die samenhangt met 'slimme opsporing'. Deze doelstelling heeft geresulteerd in de volgende vraagstelling:

Welke barrières en randvoorwaarden voor succesvolle verandering spelen een rol bij de optimalisatie van de Brigade Recherche door middel van implementatie van de ideeën van slimme opsporing?

Uit deze vraagstelling zijn de volgende deelvragen voortgevloeid:

1. Hoe past hetgeen de concept handreiking 'Slimme Opsporing' biedt op de wens van de KMar om via innovatie de beschikbare opsporingscapaciteit beter te benutten?
2. Wat zijn volgens de wetenschappelijke literatuur barrières voor verandering van de werkwijzen van organisaties?
3. Wat zijn volgens de wetenschappelijke literatuur randvoorwaarden voor succesvolle verandering van de werkwijzen van organisaties?
4. Welke barrières en randvoorwaarden voor succes, zoals behandeld in het theoretisch kader, zijn te verwachten bij implementatie van 'Slimme Opsporing' binnen de Brigade Recherche van de KMar?
5. Welke barrières en randvoorwaarden voor succes, zoals behandeld in het theoretisch kader, lijken na een eerste ex ante toets zichtbaar bij de implementatie van 'Slimme Opsporing' binnen de Brigade Recherche van de KMar?

1.3 Voorbeschouwing theoretisch- en methodologisch kader

In dit onderzoek wordt een eerste verkenning uitgevoerd om erachter te komen welke succesfactoren en barrières een rol spelen bij de optimalisatie van de Brigade Recherche door middel van de implementatie van de ideeën van 'slimme opsporing'. Hiervoor zijn verschillende veranderkundige theorieën bekeken, beschreven en aangevuld. Dit heeft geleid tot het verandermodel dat tijdens dit onderzoek gebruikt is. Vanuit dat model zijn de verwachtingen opgesteld. Deze zijn vervolgens getoetst. Dit onderzoek beantwoord een toetsende hoofdvraag. Verder is er gebruik gemaakt van beschrijvende en toetsende deelvragen. Omdat er sprake is van één onderzoekseenheid, namelijk de Brigade Recherche, is een casestudy de gebruikte methode. Dit maakt deze thesis een kwalitatief onderzoek (Bleijenbergh, 2015). Er wordt een ex ante evaluatie uitgevoerd met betrekking tot de barrières die de doorvoering van 'slimme opsporing' bij de Brigade Recherche in de weg kunnen staan. Dit wil zeggen dat er vooraf aan het veranderproces bekeken is welke barrières voor de verandering naar 'slimme opsporing' aanwezig lijkten te zijn bij de Brigade

Recherche wanneer zij de ideeën van ‘slimme opsporing’ gaan doorvoeren. Voor beantwoording van de hoofdvraag is gebruik gemaakt van literatuuronderzoek, persoonlijke communicatie en semigestructureerde diepte-interviews. Daarnaast was participatieve observatie een beoogd instrument, maar door de Covid maatregelen konden dit niet gerealiseerd worden. In totaal is er toestemming gekregen om tien interviews af te nemen. Deze zijn vervolgens getranscribeerd en gecodeerd.

1.4 Maatschappelijke relevantie

Uit de literatuur blijkt dat een gebrek aan opsporingscapaciteit leidt tot het onopgelost blijven van misdrijven. Dit tot grote teleurstelling van slachtoffers en nabestaanden die graag afsluiting willen door middel van een veroordeling (Thelosen, 2009). Ook staat hiermee het uitgangspunt van het strafrecht dat vergelding een preventieve werking heeft onder druk. Dit onderzoek levert aanbevelingen waarin aangegeven wordt met welke factoren de Brigade Recherche van de KMar rekening moet houden als zij ‘slimme opsporing’ gaat doorvoeren om daarmee de opsporingscapaciteit te optimaliseren. Wanneer de opsporingscapaciteit slimmer ingezet wordt, kunnen meer daders worden opgespoord en kunnen meer zaken worden opgelost. Ook kunnen meer veroordelingen plaatsvinden. Dit draagt bij aan de veiligheidstaak van de KMar en de Brigade Recherche en de veiligheid van Nederland. Verder zal het verhogen van het aantal opgeloste zaken ertoe leiden dat er vaker een afsluiting van een gebeurtenis is voor slachtoffers en nabestaanden. Om deze redenen is dit onderzoek maatschappelijk relevant.

1.5 Wetenschappelijke relevantie

Op dit moment is in de literatuur al veel te vinden over implementatiewetenschap en verandermanagement. Vaak wordt in deze literatuur aangegeven hoe een verandering of implementatie succesvol kan verlopen. In de bestaande literatuur ontbreken echter theorieën die zich richten op verandermanagement rondom het slimmer inzetten van de capaciteit van een organisatie. Bij capaciteitsproblematiek wordt in de literatuur namelijk vaak gewezen op het inzetten van meer mankracht, maar ontbreekt literatuur over het anders gebruiken van de bestaande capaciteit. Helemaal wanneer het gaat om militaire organisaties en politieorganisaties. Om dit gat op te vullen was het de bedoeling om de mogelijke barrières en randvoorwaarden voor succesvolle veranderingen in kaart te brengen, verwachtingen op te stellen en tijdens de stage te bekijken of de verwachtingen uitkomen. Door corona was dit niet mogelijk. Om deze reden is er in dit onderzoek een ex ante evaluatie uitgevoerd om te bekijken welke beperkte serie indicatoren, die invloed hebben op een verandering, een rol kunnen spelen in een veranderproces bij een militaire politieorganisatie, zoals de Brigade Recherche. Vanuit bestaande theorieën, en aanvulling op die theorieën, wordt een nieuw model gevormd, waarna bekeken wordt of de verwachtingen ook zichtbaar lijken bij de Brigade Recherche. Op deze manier is getracht met dit onderzoek de bestaande theorie toe te passen op een militaire politieorganisatie. Dit zorgt ervoor dat het onderzoek wetenschappelijke relevantie bevat.

1.6 Leeswijzer

In dit hoofdstuk zijn de aanleiding, de probleemstelling en de relevantie van dit onderzoek besproken. Ook is er vooruitgeblikt op het theoretisch kader en de methodologie. In hoofdstuk twee wordt een beschrijving van de Brigade Recherche gegeven. Vervolgens wordt in hoofdstuk drie gekeken hoe 'slimme opsporing' aansluit bij de wens van de KMar om te gaan optimaliseren en wat 'slimme opsporing' is. Hiermee wordt deelvraag één beantwoord. In hoofdstuk vier worden verschillende verandermodellen uit de theorie besproken. Ook worden deelvragen twee en drie beantwoord, door de randvoorwaarden en de barrières voor succesvolle verandering te benoemen. In dit hoofdstuk wordt uiteindelijk ook het model gevormd dat in dit onderzoek gebruikt gaat worden en waaruit de verwachtingen voortvloeien. In hoofdstuk vijf worden de belangrijke begrippen geoperationaliseerd. Ook wordt de methode die voor dit onderzoek gebruikt is besproken en komen de validiteit en betrouwbaarheid aan bod. In hoofdstuk zes worden de bevindingen weergegeven, waarna in hoofdstuk zeven de analyse te vinden is, waarin de verwachtingen worden getoetst en de uitkomsten worden vergeleken met het onderzoek van Crisislab naar 'slimme opsporing'. In hoofdstuk acht worden de conclusie en discussie besproken. Tot slot worden in het laatste hoofdstuk aanbevelingen gedaan voor de Brigade Recherche om de kans dat de verandering naar 'slimme opsporing' slaagt te vergroten.

Hoofdstuk 2: De Brigade recherche

De Brigade Recherche is de onderzoekseenheid die in dit onderzoek centraal staat. Om deze reden wordt in dit hoofdstuk meer informatie gegeven over deze organisatie die onderdeel is van de Koninklijke Marechaussee. Allereerst worden de achtergrond van de KMar en de Brigade geschetst. Vervolgens wordt uiteengezet hoe de Brigade Recherche in elkaar zit en welke taken zij heeft. Tot slot wordt er een vergelijking gemaakt tussen de Brigade Recherche en de Nationale Politie.

De informatie voor dit hoofdstuk is onder andere verkregen middels persoonlijke communicatie met afdelingsleiders, teamleiders, coördinatoren en rechercheurs van de Brigade. Omwille van het leesgemak van dit onderzoek is ervoor gekozen om voor het verwijzen naar persoonlijke communicatie af te wijken van APA. Persoonlijke communicatie vanuit de interviews zal als volgt worden weergegeven: R1. Dit staat voor respondent nummer één. In Bijlage A is terug te vinden wat de functie van deze respondent is en wanneer de communicatie plaats heeft gevonden.

2.1 Achtergrond KMar

Begin 19e eeuw was er in Nederland grote behoefte aan een centraal aangestuurd bereden politiecorps. Om in deze behoefte te voorzien werd in 1814 de Koninklijke Marechaussee opgericht met als taak: ordehandhaving, toezicht op naleving van wetten en de veiligheid van grenzen en belangrijke wegen bewaken. Bij de oprichting werd de organisatie ondergebracht bij de Koninklijke Landmacht. Pas in 1998 werd de Koninklijke Marechaussee een zelfstandig krijgsmachtdeel. De Nederlandse krijgsmacht bestaat vanaf dat moment uit vier legeronderdelen: de Koninklijke Landmacht, de Koninklijke Luchtmacht, de Koninklijke Marine en de Koninklijke Marechaussee[2] (Koninklijke Marechaussee, z.d.-a).

De KMar is een politiecorps met een militaire status, een gendarmeriecorps, en heeft hierdoor deels andere taken dan de Nationale Politie (Koninklijke Marechaussee, 2019). De KMar doet alleen onderzoek naar strafbare feiten die aan het licht komen tijdens hun militaire taken. Hiermee zit de KMar, en dus de Brigade Recherche, op het snijvlak van defensie en politie.

De KMar is onderdeel van het ministerie van Defensie. De minister van Defensie staat bovenaan de organisatie, gevolgd door de staatssecretaris (Ministerie van Defensie, z.d.-a). Defensie bestaat uit vier krijgsmachtdelen: de Koninklijke Landmacht, de Koninklijke Luchtmacht, de Koninklijke Marine en de Koninklijke Marechaussee (Ministerie van Defensie, z.d.-a). De eerste drie krijgsmachtdelen worden aangestuurd door de commandant der strijdkrachten, terwijl de KMar wordt aangestuurd door de secretaris-generaal. Net als de andere onderdelen van Defensie is de KMar een hiërarchische organisatie die uit verschillende rangen bestaat. De organisatie bestaat uit een staf, een eigen opleidingscentrum en een Landelijk Tactisch Commando. De Staf ondersteunt de Commandant en bij het opleidingscentrum worden mensen opgeleid om bij de KMar te gaan werken. Het Landelijk Tactisch Commando is het operationele hoofdkwartier van de KMar. Hieronder vallen de 23 brigades van de KMar. Elke brigade voert in een bepaalde regio de beveiligings- en politietaken uit. (Koninklijke Marechaussee, z.d.-b). Eén van de brigades van de KMar is de brigade Recherche. Deze brigade is in 2008 ontstaan door de samenvoeging van de toenmalige vijf Brigades Recherche.

[2] Hierna: KMar

2.2 De Brigade Recherche

Samenstelling Brigade Recherche

De Brigade Recherche bestaat op dit moment uit drie afdelingen: Tactische Opsporing, Specialistische Opsporing en Intelligence Opsporing (Koninklijke Marechaussee, z.d.-c). elke afdeling heeft een afdelingshoofd. Onder het afdelingshoofd vallen verschillende teams met elk een eigen teamleider. Een team bestaat vaak uit één of twee coördinatoren en een aantal rechercheurs. De aantallen hangen voornamelijk af van de grootte van de onderzoeken die een team uitvoert. Elk team heeft zich gespecialiseerd in opsporingsonderzoeken naar een bepaalde vorm van criminaliteit, met als doel criminaliteit tegen te gaan. Op deze manier levert de Brigade Recherche haar bijdrage aan de (inter)nationale veiligheid (Koninklijke Marechaussee, z.d.-c).

Organisatiecultuur

Zoals eerder benoemd is de Brigade Recherche een hiërarchische organisatie. Beslissingen worden van bovenaf genomen en communicatie verloopt voornamelijk via de organisatielagen (R7). Ook heerst er een sterke defensiecultuur. Dit zorgt ervoor dat mensen die bij de Brigade Recherche werken zich sterk identificeren met de organisatie en hun werk (Giebels, van Oostrum, van den Bos, 2018). Medewerkers geven hierbij aan dat zij zich onderdeel voelen van de groep en dat er hechte banden zijn (R5). Hierbij zijn verbondenheid, veiligheid, vertrouwen en verantwoordelijkheid waarden die de Brigade Recherche hoog in het vaandel heeft staan (Ministerie van defensie, z.d.). Verder wordt de Brigade Recherche als een organisatie gezien waarbij veel loyaliteit aanwezig is, maar waar ook de harde militaire kenmerken naar voren komen (Giebels, van Oostrum, van den Bos, 2018). Deze kenmerken zijn bij de Brigade Recherche echter niet zo sterk aanwezig als bij de andere krijgsmachtonderdelen (R4).

Taken

De KMar is een van de organisaties die waakt over de veiligheid van Nederland, inclusief het Caribisch gebied dat hierbij hoort. De taken van de KMar zijn vastgelegd in de politiewet en kunnen worden onderverdeeld in drie hoofdtaken: een grenspolitietaak, bewaken en beveiligen en internationale- en militaire politietaken (Art. 4.1 Politiewet 2012). De rechercheurs van de Brigade Recherche doen onderzoek naar strafbare feiten die aan het licht zijn gekomen tijdens de uitvoering van de hoofdtaken van de KMar in Nederland en het Caraïbisch gebied. Hierbij kan gedacht worden aan mensensmokkel in vrachtwagens aan de grens, drugsmokkel in de haven van Rotterdam of op luchthavens, maar ook bescherming van ons koningshuis en Nederlandse burgers (Koninklijke Marechaussee, z.d-d).

Voor de grenspolitietaak doet de Brigade recherche onderzoeken bij grensoverschrijdende criminaliteit. Voorbeelden van die grensoverschrijdende criminaliteit zijn terrorisme, drugs- en mensensmokkel, witwassen, illegale migratie en identiteitsfraude. Ook worden er controles uitgevoerd op de grenzen van het schengengebied (Koninklijke Marechaussee, z.d-d). Dit is het gebied waarbinnen sprake is van vrij verkeer. De taak van de KMar om te bewaken en te beveiligen houdt in dat belangrijke objecten en personen bewaakt worden, zoals het koninklijk huis en de Nederlandsche Bank. De Brigade Recherche speelt hierbij geen grote rol, tenzij er criminele activiteiten aan het licht komen tijdens deze taak (Koninklijke Marechaussee, z.d-d). Tot slot heeft de KMar internationale- en militaire politietaken. De KMar treedt op als politie bij alle onderdelen van defensie en voor de

buitenlandse strijdkrachten die zich in Nederland bevinden. Verder houdt de politietaak patrouilles, verkeersdiensten, advies en voorlichting, escorten van colonnes, naleving van de wet en opsporing van strafbare feiten in. Bij die laatste taak speelt de Brigade Recherche de grootste rol (Koninklijke Marechaussee, z.d-d). de teams van de Brigade voeren alle opsporingsonderzoeken uit naar strafbare feiten die aan het licht komen tijdens deze taak (Koninklijke Marechaussee, z.d-d).

Taken op missie

Ook in het buitenland is de Brigade Recherche onderdeel van de militaire politie en dus behandelen zij daar ook strafbare feiten. Dit gaat om de strafbare feiten die aan het licht komen tijdens een missie. Verder wordt in missiegebieden geholpen met de wederopbouw van politiecorpsen door de functionarissen te adviseren en te trainen (Koninklijke Marechaussee, z.d-d). Daarnaast werkt de KMar samen in veel verschillende internationale samenwerkingsverbanden. Een voorbeeld is de EUROGENDFOR. Dit staat voor de European Gendarmerie Force. Dit is een samenwerkingsverband tussen de militaire politiekorpsen uit onder andere Frankrijk, Spanje, Nederland, Italië en Portugal. Zij opereren voor de Europese Unie in conflictsituaties (Koninklijke Marechaussee, 2020). Een ander voorbeeld is de EU High Risk Security Network. Hierbij werkt de Brigade internationaal samen om terrorisme te bestrijden (Koninklijke Marechaussee, 2020).

Tijdens een missie kent de KMar grofweg vier varianten van politietaken. De eerste variant is de orde taak. Er worden mensen geleverd aan hoofdkwartieren, zoals bijvoorbeeld aan het International Security Assistance Force in Afghanistan. Hierbij ondersteunen deze mensen die organisaties. Een tweede variant is de opsporingstaak. In het buitenland komen tijdens missies strafbare feiten aan het licht en daar gaat de Brigade Recherche mee aan de slag (Smit, 2012). Een derde variant is de samenwerking met andere krijgsmachtdelen uit de wereld om specifieke opdrachten uit te voeren. Hierbij gaat het vooral om situaties waarbij het nog niet veilig genoeg is voor de nationale politie om alleen te opereren in een land (Smit, 2012). Bij de vierde variant is sprake van een eigen KMar missie. Hierbij worden mensen van de KMar uitgezonden om onderdeel te zijn van de civiele politiecomponent van bijvoorbeeld een VN-missie (Smit, 2012).

Militaire taken versus civiele taken

Zoals hierboven benoemd is de KMar een politiecorps met een militaire status. Hieruit vloeit voort dat de KMar zowel militaire als civiele taken heeft. De militaire taken bestaan uit de bescherming van het Nederlandse grondgebied en het grondgebied van de NAVO en bescherming van de internationale rechtsorde tijdens militaire missies (art. 97 lid 1 Grondwet). Het gaat hierbij dus om taken die te maken hebben met strijd tussen landen en het beschermen tegen aanvallen van groeperingen (Neuteboom & Hovens, 2018). De civiele taken van de KMar staan beschreven in artikel 6 van de Politiewet (2012). Hierbij gaat het om de politietaak bij grenzen, de uitvoering van bewakings- en beveiligingsopdrachten en het leveren van bijstand aan de Nationale Politie. Bij de civiele taken gaat het dus om de handhaving van het strafrecht (Neuteboom & Hovens, 2018). 85 procent van de taken van de KMar bestaat uit civiele taken. De KMar is dus niet primair gericht op het leveren van gevechtskracht (Kwaks, 2006). Dit geldt ook voor de Brigade Recherche. De medewerkers van de Brigade voeren voornamelijk civiele taken uit. Doordat de KMar zowel civiele als militaire taken heeft wordt het gezag over de KMar ook verdeeld over verschillende gezagsdragers, zoals het Ministerie van Defensie, het Ministerie van Justitie en Veiligheid, het

Openbaar Ministerie, het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en het Ministerie van Buitenlandse Zaken (Koninklijke Marechaussee, 2020). Wanneer de KMar opsporingstaken uitvoert staat zij altijd onder het gezag van een officier van justitie en dus het Openbaar Ministerie, ongeacht of het een civiele of militaire politietaak behelst (Openbaar Ministerie, z.d.).

'Slimme opsporing' brengt een verandering mee in de uitvoering van de opsporingstaken van de Brigade Recherche. Dit komt omdat 'slimme opsporing' invloed heeft op de uitvoering van opsporingsonderzoeken en deze onderzoeken zijn onderdeel van de politietaken die de Brigade Recherche vervult. Omdat het om een verandering in de opsporingstaken gaat, gaat het dus om de taken die onder het gezag van het Openbaar Ministerie worden uitgevoerd (Openbaar Ministerie, z.d.). Dit betekent dat ook het Openbaar Ministerie moet worden meegenomen in het verandertraject. Het heeft namelijk geen zin dat de Brigade Recherche anders gaat opsporen, terwijl de officier van justitie niet op de hoogte is en dus nog steeds uitgaat van de ouder manier van werken. Dit maakt de verandering complexer.

Verloop van onderzoeken

De capaciteit van de Brigade Recherche zegt iets over de hoeveelheid werk die zij aankan. De middelen en de capaciteit van de opsporing binnen de KMar zijn beperkt, waardoor niet alle incidenten met een opsporingsindicatie door de KMar aangepakt kunnen worden. Dit zorgt ervoor dat de KMar zaken moet prioriteren. Dit gebeurt aan de hand van casescreening. Hierbij is het van belang dat er een totaaloverzicht is van het werkaanbod binnen het opsporingsproces. Voor de vraag of een zaak een zaak is voor de KMar zijn een aantal algemene criteria opgesteld. Zo moet de zaak passen bij de taken van de KMar, de opsporing moet de handhaving ondersteunen, casescreening gebeurt in overleg met eerste en tweede lijn opsporing, een zaak wordt pas overgedragen als de teamleiders van de eerste en tweede lijn beiden akkoord zijn, de werkdruk die de zaak oplevert moet in de gaten gehouden worden en de aard van de zaak is leidend. Aan de hand van die criteria kan er prioritering plaatsvinden (R11, 2020).

Verder zijn criteria opgesteld om te bepalen onder welke categorie van opsporing de zaak valt. Hierbij wordt onderscheidt gemaakt tussen eerste, tweede en derde lijn opsporing. De eerste lijn opsporing houdt de opsporingsonderzoeken in die uit de primaire taakstelling van de KMar zijn voortgekomen en door de teams zelf kan worden opgepakt en afgerond. Het gaat hier veelal om handhavingszaken. De volgende criteria geven aan dat het om een eerste lijn zaak gaat: het is een relatief eenvoudige zaak, het gaat om een enkelvoudig strafbaar feit, het is ene heterdaad, de verdachte is bekend, de getuigen zijn bekend, er zijn weinig handelingen nodig om de zaak af te ronden, er is enkel eenvoudige specialistische ondersteuning nodig, er zijn alleen eenvoudige bijzondere opsporingsbevoegdheid handelingen nodig en de vervolghandelingen zijn overzichtelijk (R11, 2020).

Bij tweede lijn opsporing gaat het ook om zaken die voortkomen uit de primaire taakstelling van de KMar, maar dit zijn zaken die naar aanleiding van de casescreening bij de tweede lijn terecht komen. Vaak zijn deze zaken complexer, waardoor meer en langduriger onderzoek nodig is. De volgende indicatoren geven aan dat een zaak onder de tweede lijn van opsporing valt: de zaak is complexer, de zaak tast de integriteit van luchthavens aan, er moeten nog heel veel opsporingshandelingen vastgesteld en uitgevoerd worden, er is vergaande specialistische ondersteuning nodig, er zijn complexere BOB handelingen noodzakelijk, de zaak duidt op georganiseerdheid, er zijn minderjarige verdachten, er wordt

verwacht dat er sprake is van strafvorderlijke in bewaring stelling, het gaat om een witwas onderzoek of liquide middelen moeten onderzocht worden (R11, 2020).

In de derde lijn van opsporing worden zaken behandelt die naar aanleiding van een intelligence product boven water komen. Deze zaken hebben geen indicatoren, omdat elke zaak die voortkomt uit een intelligence product direct onder de derde lijn opsporing valt. Tot slot zijn er nog enkele zaken die direct onder de tweede lijn opsporing vallen. Het gaat hier om de ernstige en zware delicten, dus delicten waarbij de strafmaat tenminste acht jaar is, misdrijven die conform een protocol moeten worden afgehandeld, zoals bijvoorbeeld huiselijk geweld of mensenhandel, en zaken waarbij beleidsprioriteiten en lokaal belang een grote rol kunnen spelen, waardoor het gezag verzoekt dat de zaak door de tweede lijn wordt opgepakt. Naar aanleiding van de casescreening wordt dus bepaald welke lijn van opsporing de zaak aan zal pakken. Wanneer dat bekend is kan het team aan de slag met de opsporing (R11, 2020).

De opsporing

Naar aanleiding van de casescreening wordt duidelijk welke zaken geopend worden en onderzocht gaan worden door de Brigade Recherche. Als de zaak via casescreening bij de Brigade terecht komt start het opsporingsonderzoek. Een zaak kan op grofweg twee manieren bij de Brigade terecht komen. De eerste manier, de meest voorkomende manier, is dat er een onderzoek wordt gestart naar aanleiding van aangiften, incidenten of het betrappen van iemand die een strafbaar feit begaat. De zaak moet dan wel door de casescreening zijn gekomen. De andere manier is de projectmatige aanpak, waarbij het onderzoek eigenlijk vanaf de andere kant begint. Er is dan nog geen verdachte, maar er komt iets vanuit Intel binnen en er blijkt dat er meer achter zit. Dan krijgt de Brigade de taak om dat verder uit te zoeken als de zaak door de casescreening is gekomen (R3, 2021). Rechercheurs van de Marechaussee hebben een eigen opsporingsbevoegdheid (art. 141c Sv). Zij zijn tijdens het opsporingsonderzoek, net als rechercheurs bij de politie, gebonden aan de wet en mogen daardoor alleen een onderzoek starten als dat binnen hun taak ligt. Bij opsporingsonderzoeken van de Brigade fungeert de door de minister van defensie aangewezen officier of onderofficier als officier van justitie (art. 154b en c Sv). Tijdens deze onderzoeken werken de Rechercheurs met elkaar samen in teams. Ook zijn er verschillende expertise teams, zoals het team digitale cybercrime, die de rechercheteams ondersteunen (Koninklijke marechaussee, 2020). Hoe een onderzoek verloopt hangt af van het soort delict/ onderzoek. Er is geen vaste lijn aan te duiden, maar de Brigade is altijd gebonden aan de kaders van de wet tijdens haar onderzoeken. Ook de duur van een onderzoek varieert. Soms duurt een onderzoek een paar maanden, maar er zijn ook onderzoeken die al meer dan drie jaar lopen (R5, 2021).

Opsporingscapaciteit

Zoals hierboven aangegeven heeft de Brigade Recherche een breed takenpakket, dat zowel in binnen- als buitenland uitgevoerd wordt. De afgelopen jaren is dat takenpakket steeds verder uitgedijd, maar de organisatie zelf is niet gegroeid. Dit heeft onder andere te maken met de bezuinigingen op defensie van de afgelopen jaren (R1, R2, 2021). Doordat de organisatie niet gegroeid is, maar er wel steeds meer taken bij zijn gekomen, kan de Brigade Recherche net voldoen aan haar basistaken. Dit leidt ertoe dat als er op een bepaald thema geïntensiveerd moet worden, dat er op een ander thema ingeleverd moet worden. Hierdoor moeten binnenkomende zaken ook geprioriteerd worden en blijven er zaken op de plank liggen (R1, 2021). Er zijn dus eigenlijk te weinig mensen en middelen om te kunnen werken aan alle zaken die er binnenkomen. Bij de Brigade Recherche is er dus een capaciteitsprobleem (R2, 2021).

2.3 Brigade Recherche en de nationale politie

Voor de Tweede Wereldoorlog is de KMar enige tijd onderdeel geweest van de nationale politie. Na de oorlog werd dit ongedaan gemaakt en werd de KMar teruggebracht tot een militaire organisatie met beperkte opsporingsbevoegdheden. Dit beperkte de KMar in het uitvoeren van haar taken. Zoals in de inleiding al werd aangehaald, dijen de taken van de KMar de laatste decennia toch weer uit. Zo heeft de KMar inmiddels ook veel civiele politietaken en algemene en onbeperkte opsporingsbevoegdheden (Ter Heide, 2004).

De Brigade Recherche voert dus politietaken uit en krijgt daarbij te maken met verschillende vormen van criminaliteit. Organisatorisch valt de KMar onder defensie, maar zij is ook ingebed in het nationale politiebestel voor haar politietaken. Nederland is een van de weinige Europese landen waar een Gendarmerie korps onderdeel is van de politiestructuur (Smit, 2012). Zowel de Brigade Recherche als de nationale politie hebben taken en bevoegdheden op basis van de wet (Politiewet, 2012). Toch onderscheidt de Brigade zich van de nationale politie. Het belangrijkste verschil is dat de politie zich richt op de veiligheid op straat, terwijl de Brigade recherche zich met name bezighoudt met de veiligheid van onze staat. De Brigade Recherche staat hierdoor meer op afstand van de burgers dan de nationale politie (Smit, 2012). Een ander verschil is dat de Brigade Recherche valt onder het gezag van de staat: de centrale overheid, terwijl de nationale politiecorpsen onder het gezag van de burgemeester van een gemeente staan. Er zijn echter wel een paar situaties geweest waarbij de Brigade Recherche ook onder gezag van de burgemeester staat, maar die gevallen zijn heel uitzonderlijk (Smit, 2012). Met het verschil in gezag valt samen dat de nationale politiecorpsen ook verantwoordelijk zijn voor een bepaald gebied in Nederland, terwijl de Brigade Recherche die gebiedsverantwoordelijkheid niet op die manier kent (Smit, 2012). Daarmee is komt ook het verschil dat de nationale politie haar taken alleen uitvoert in Nederland, terwijl de Brigade over de hele wereld opereert, naar voren (Koninklijke Marechaussee, 2020). Verder opereert de Brigade Recherche over de grens en dat is geen taak van de nationale politie (Smit, 2012). De taken van de Brigade en de nationale politie overlappen soms ook. Op de Luchthavens is de Brigade recherche bijvoorbeeld verantwoordelijk voor de reguliere politietaken. Ondanks de verschillen tussen beiden organisaties werken ze vaak samen in onderzoeken. De Brigade Recherche ondersteunt de nationale politie bijvoorbeeld ook in haar onderzoeken en andersom. Soms leveren ze elkaar specialisten bij grootschalige onderzoeken of controles. Ook werken partijen samen bij noodsituaties en in het digitale domein (koninklijke Marechaussee, 2020).

Hoofdstuk 3: Optimalisatie van de opsporingscapaciteit

In dit hoofdstuk wordt eerst besproken wat de aanleiding is om 'slimme opsporing' te introduceren bij de Brigade Recherche. Vervolgens wordt kort weergegeven wat 'slimme opsporing' is en hoe dit concept bij de Brigade Recherche geïntroduceerd is.

3.1 Innovatie & opsporingscapaciteit

Elk jaar houdt de Koninklijke Marechaussee op of rond de dag van haar oprichting een Wapendag. Het Thema van Wapendag 2019 luidde als volgt: 'Blijven presteren door slim innoveren'. Vanaf dat moment is een van de doelen van de organisatie: innovatie. Het doel van de Koninklijke Marechaussee is nu dan ook om voortschrijdend inzicht te vergaren, zodat zij kunnen inspelen op de veranderende wereld. Het idee hierachter is dat operationeel optreden altijd beter en slimmer kan. Het operationeel optreden kan verbeterd worden door iets nieuws te verzinnen, maar ook door iets bestaands op een andere manier of locatie toe te passen (Rozenberg-van Lisdonk, 2019).

Sinds 2019 ligt ook bij de Brigade Recherche de nadruk op innovatie. De organisatie streeft ernaar om vernieuwende methoden in te zetten om criminaliteit aan te kunnen pakken. Er werd op zoek gegaan naar innovatieve manieren om de opsporingscapaciteit te optimaliseren. Het gebrek aan opsporingscapaciteit, zoals in hoofdstuk 2 besproken, levert namelijk problemen op: zaken die zich opstapelen en waar geen tijd meer voor is, zaken die niet worden gesloten, maar waar men ook niet meer aan werkt. Hierdoor wordt de werkdruk verhoogd en moeten er keuzes gemaakt worden over welke zaak wel en welke zaak niet behandeld gaan worden. Tijdens de zoektocht naar innovatieve manieren om de opsporingscapaciteit te optimaliseren zijn er al verschillende dingen bedacht, bijvoorbeeld door de invoer van casescreening, maar toch is de capaciteit nog niet voldoende vergroot. (R11, 2020). De KMar is dus nog steeds op zoek naar nieuwe manieren voor het vergroten van de opsporingscapaciteit. In het verleden is gebleken dat de inzet van meer mankracht onvoldoende bijdrage levert aan het vergroten van de capaciteit. De meeste problemen rondom de opsporingscapaciteit blijven namelijk aanwezig wanneer meer mankracht wordt ingezet (R7, 2021). Ook is het inzetten van meer mankracht is geen innovatieve manier om het capaciteitsprobleem aan te pakken. Om deze reden geeft de KMar aan dat de inzet van meer mankracht geen geschikte methode is om de opsporingscapaciteit te optimaliseren (Rozenberg-van Lisdonk, 2019).

3.2 Optimaliseren aan de hand van 'slimme opsporing'

Koenen (2006) definieert optimaliseren als volgt: "het optimaal trachten te maken van iets." Met optimaal bedoelt Koenen (2006): "het beste, hoogste, zo gunstig mogelijk." Optimaliseren betekent dan dus dat iets wordt aangepast om het zo gunstig mogelijk te maken (Koenen woordenboek, 2006). In het Van Dale pocketwoordenboek der Nederlandse taal is de definitie van optimaliseren: "optimaal maken, in de meest gunstige omstandigheden of tot de gunstigste oplossing brengen" (Van Dale, 2018). Optimaliseren wordt dus gezien als iets tot de gunstigste omstandigheden brengen. In dit onderzoek gaat het erom dat de opsporingscapaciteit van de KMar met behulp van 'slimme opsporing' zo gunstig mogelijk kan worden ingezet. Hiermee wordt de definitie van Koenen (2006) gevolgd.

3.2.1 'Slimme opsporing'

'Slimme opsporing' lijkt een geschikte innovatieve manier te zijn om de opsporingscapaciteit te optimaliseren. Het is een manier van werken waarbij met dezelfde capaciteit meer zaken kunnen worden opgelost. Het concept 'slimme opsporing' is ontstaan doordat Crisislab, in opdracht van het programma Politie en Wetenschap, onderzoek is gaan doen naar 'slimmer

opsporen'. De belangrijkste aanleiding voor dat onderzoek was de verwondering over de veelheid van bewijsmiddelen die in sommige zaken wordt aangevoerd. Uit onderzoek bleek dat in veel zaken onnodig veel steunbewijzen werden aangevoerd, terwijl voor een veroordeling het meestal voldoende is om één hoofdbewijs en één steunbewijs aan te voeren. De vraag die rees was of de tijd die besteed werd aan het vinden van extra bewijs niet beter besteed kon worden. Vanuit dit vertrekpunt is Crisislab begonnen met het onderzoek naar 'slimmer opsporen' (R12, 2020). Het onderzoek heeft geresulteerd in een concept handreiking waarin verschillende handvatten worden gegeven die rechercheurs en leidinggevenden kunnen gebruiken tijdens het opsporingsproces om deze te optimaliseren.

'Slimme opsporing' is een manier om de opsporingscapaciteit zo optimaal mogelijk in te zetten, zodat er voldoende bewijs is om tot de juiste uitspraak in een zaak te komen. Uit het onderzoek van Crisislab blijkt ook dat het heel belangrijk is om de opbrengsten en het verloop van het onderzoek zo navolgbaar mogelijk te presenteren bij de rechter, zodat elke stap die gemaakt wordt ook voor een rechter te begrijpen is.

Allereerst is het bij 'slimme opsporing' van belang dat de politie niet onnodig veel bewijs levert, maar het bewijs wel voldoet aan bepaalde kwaliteitseisen. Als een organisatie slimmer wil gaan opsporen moet het dus bij elk bewijsmiddel de afweging maken of het wetmatig en betrouwbaar is en of het bewijskracht heeft. Zoals eerder benoemd is één hoofdbewijs met één steunbewijs de minimale grens om iemand te kunnen veroordelen, wanneer deze grens bereikt is, is het bij 'slimme opsporing' zaak om te gaan kijken of het opsporingsonderzoek verder voortgezet moet worden of dat het minimumbewijs volstaat. Zo wordt voorkomen dat er onnodig veel bewijs verkregen wordt en dus onnodig veel tijd verbruikt wordt. Er moeten bij 'slimme opsporing' dus bewuste voortgangskeuzen gemaakt worden, zodat voorkomen wordt dat er onnodig veel bewijs wordt vastgelegd. Verder is het bij 'slimme opsporing' van belang dat de verdachte door de Recherche in de gelegenheid is gesteld om de Recherche ontlastend bewijs te laten onderzoeken en dat de Recherche het de kwaliteitscontrole van het onderzoeksproces te beschrijven. Op deze manier wordt de neiging om meer bewijs te vergaren om alternatieve scenario's te weerleggen weggenomen. Deze neiging heerst op dit moment nog sterk bij de politie en het kost veel tijd om alle alternatieve scenario's te moeten indekken. Dit handvat zorgt er dus voor dat hier minder tijd aan wordt verspild (Helsloot, Lochem, Kijne, 2021). Voor 'slimme opsporing' is het ook van belang dat er vertrouwd wordt op de deskundigheid van de rechercheurs en dat zij de vrijheid krijgen om beslissingen te nemen. Uit onderzoek blijkt namelijk dat deskundigen, vanwege hun ervaring en kennis, heel snel intuïtief de juiste beslissing maken. Door te vertrouwen op de deskundigheid van de rechercheurs gaat er minder tijd van leidinggevenden zitten in het controleren van die keuzen. Deze tijd kan weer ergens anders aan worden besteed. Om de boel toch een beetje in de gaten te houden, kunnen leidinggevenden voortgangsbeoordelingen houden. Hierbij moet ook aandacht zijn voor de kans dat men in de procesvalkuilen trapt. Zo'n procesvalkuil kan zijn dat een bepaalde verdachte aan enkele stereotypen voldoet en daardoor meer aandacht krijgt in het onderzoek, terwijl er geen feitelijke grondslag voor bestaat. Ook kan het gebeuren dat rechercheurs op basis van ervaring aan bepaalde items meer kans toekennen, omdat dat nog goed in hun geheugen zit. Dit kan voorkomen worden door het dossier aan andere rechercheurs te geven, zodat zij daarover in gesprek kunnen met de betrokken rechercheurs. De andere rechercheurs kunnen de betrokken rechercheurs dan een reflectie geven op hun keuzen tijdens het onderzoek. Tot slot moeten er kwaliteitscontroles worden uitgevoerd en moet er gezorgd worden dat er procesmatig vooruitgedacht wordt, zodat partijen op tijd betrokken kunnen worden bij het onderzoek. Door partijen op tijd te betrekken en informatie tijdig te delen kan er effectiever worden beslist. Dit zorgt er ook voor dat de teamleider de acties en de voortgang van het onderzoek goed kan volgen (Helsloot, Lochem, Kijne, 2021).

Door ‘slimme opsporing’ in te zetten bij de Brigade Recherche worden onnodige inspanningen, die nu nog worden geleverd, aangepakt. Door bedachtzaam te zijn op deze onnodige inspanningen, kan voorkomen worden dat ze worden geleverd. Dit zorgt ervoor dat er meer tijd over blijft voor andere zaken (Helsloot, Lochem, Kijne, 2021). Op deze manier draagt ‘slimme opsporing’ op een innovatieve manier bij aan het oplossen van het capaciteitsprobleem, want het gebruikt de capaciteit efficiënter.

Het concept ‘slimme opsporing’ brengt een nieuwe manier van werken met zich mee. De handvatten die ‘slimme opsporing’ introduceert worden nu nog niet gebruikt en zullen wel in de dagelijkse werkzaamheden opgenomen moeten worden. Dit vergt dus ook een nieuwe manier van onderzoek doen naar strafbare feiten. Doordat ‘slimme opsporing’ handvatten geeft voor verschillende lagen van een organisatie, moeten er ook in de werkwijzen van alle lagen aanpassingen gedaan worden. Om bij alle lagen van de organisatie een verandering aan te brengen in iets wat al jaren op dezelfde manier gebeurt, is niet alleen een kleine aanpassing in de werkwijzen nodig. Dit proces is veel complexer en dus is er een organisatieverandering nodig om deze verandering te kunnen bewerkstelligen. Organisatieveranderingen gaan zeker niet vanzelf. In het vervolg van het onderzoek wordt gekeken wat er nodig is om die organisatieverandering succesvol te maken en welke barrières de Brigade tegen kan gaan komen.

3.2.2 Introductie en onderzoek bij de Brigade Recherche

‘Slimme opsporing’ is innovatief, omdat het capaciteitsprobleem niet wordt aangepakt door de capaciteit simpelweg te vergroten, maar door de bestaande capaciteit efficiënter in te zetten. Hierdoor is het een innovatieve manier van werken. Het concept sluit dus aan op de wens van de KMar om te innoveren en het kan iets doen aan het capaciteitsprobleem dat speelt. Om deze reden is het concept ‘slimme opsporing’ tijdens het begin van de onderzoekstage geïntroduceerd bij de KMar toen bekend werd dat zij met een capaciteitsprobleem kampte en op zoek was naar een innovatieve oplossing. Via mijn begeleider meneer Helsloot kwam ik in contact met meneer Kijne. Door intensief contact met hem vergaarde ik kennis over ‘slimme opsporing’. Deze kennis kon ik weer overdragen aan de Brigade Recherche. Door in gesprek te gaan met medewerkers en leidinggevenden over ‘slimme opsporing’ kon ik mensen binnen de Brigade Recherche enthousiasmeren voor dit concept en ben ik hier mee aan de slag gegaan. In eerste instantie was het plan om een participatief onderzoek uit te voeren. Dit wil zeggen dat er eerst gekeken zou worden naar welke barrières en succesfactoren voor verandering uit de theorie naar voren zouden komen. Op basis daarvan zouden de hypothesen worden opgesteld en vervolgens zou ik in de praktijk gaan meelopen om te kijken in hoeverre de verwachtingen ook zichtbaar zijn in de dagelijkse gang van zaken bij de Brigade Recherche. Door de coronamaatregelen heb ik dit plan moeten aanpassen. Meelopen was door de thuiswerkregel niet meer mogelijk. Om toch een onderzoek over dit onderwerp te kunnen uitvoeren heb ik toen gekozen om een verkennend onderzoek uit te voeren. In deze ex ante evaluatie is gekeken welke barrières en succesfactoren voor verandering verwacht werden aanwezig te zijn, om vervolgens via interviews te bekijken of er aan de verwachtingen werd voldaan. Vervolgens bleek ook het interviewen van respondenten ingewikkelder in corona tijd. Het was moeilijker om mensen te vinden die bereid waren om mee te werken aan het onderzoek en de interviews moesten via Teams worden uitgevoerd. Het is, na vele gesprekken en telefoontjes, uiteindelijk toch gelukt om tien mensen te vinden die geïnterviewd wilden worden. Door de omstandigheden de corona met zich meebracht is het onderzoek minder uitgebreid geworden dan het plan was, maar door de keuze te maken voor een verkennend onderzoek is toch getracht om een waardevol onderzoek uit te voeren.

Hoofdstuk 4: Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden verschillende veranderingstheorieën en de daaruit voortvloeiende barrières en succesfactoren voor verandering van de werkwijzen van organisaties besproken. Daarna wordt het verandermodel gevormd dat in dit onderzoek gebruikt gaat worden. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een tussenconclusie.

4.1 Verandering van de werkwijzen van organisaties

Organisatieveranderingen bestaan al sinds het bestaan van organisaties. Vele veranderingen verliepen stroef, waardoor in de loop der jaren veel verschillende verandermanagementtheorieën zijn ontwikkeld. In deze paragraaf worden drie modellen voor verandermanagement besproken. Voor deze modellen is gekozen, omdat ze worden gezien als de klassieke verandermodellen. De meeste andere verandermanagementtheorieën borduren op deze drie klassieke modellen voort. Allereerst wordt het verandermodel van Kurt Lewin besproken, vervolgens wordt het McKinsey 7-S model uitgewerkt en tot slot komt het acht-fasen model van Kotter aan bod.

4.1.1 Kurt Lewin's Planned Change Model

Kurt Lewin was een aanhanger van de human resources theorie. Deze theorie kijkt naar de relatie tussen de bevrediging van menselijke behoeften en het bereiken van doelen van de organisatie, waarbij de mens centraal staat. Hierbij wordt ervan uitgegaan dat de prestaties van een organisatie versterkt worden als er ruimte is voor elke werknemer om zijn unieke talenten te ontwikkelen, als er openheid en vertrouwen is binnen de organisatie, het werk verrijkend is en iedereen betrokken wordt bij de besluitvorming. Menselijke ontwikkeling en intrinsieke voldoening en motivatie zijn hierbij de primaire waarden. Lewin gelooft dat arbeidsvreugde en productiviteit met elkaar verbonden zijn en dat een top-down benadering tot disfunctioneren kan leiden. Zelfmanagement speelt bij Lewin een grote rol. Hij stelt dat het zelf doelen kunnen bepalen door medewerkers, veel spanningen die strikte leiding met zich meebrengt, wegneemt (Tompkins, 2005, p. 296-326).

Kurt Lewin ontwikkelde in 1950 een verandermanagementmodel dat bestond uit drie fasen, het Planned Change Model. Hiermee was hij de eerste wetenschapper die veranderingen opdeelde in fases. De drie fasen die in Lewin's theorie worden onderscheiden zijn: unfreeze, move en refreeze. Kortgezegd bedoelde hij hiermee dat de organisatie eerst duidelijk moet maken dat er iets moet veranderen (unfreeze), dan moeten de veranderingen gepland worden en snel doorgevoerd worden (move) en tot slot moet er snel weer rust in de organisatie komen, dus moet de nieuwe situatie gestabiliseerd worden (freeze).

Lewin gaat uit van het idee dat als mensen langere tijd in een bepaalde omgeving zijn, zij zich daar comfortabel en veilig in gaan voelen, waardoor zij veranderingen als onveilig en onzeker gaan beschouwen. Mensen zijn dan als het ware bevroren in de status quo en daarom is de eerste fase in Lewin's model de bevriezing ongedaan maken. In deze fase moet de stabiliteit en het evenwicht dat in de organisatie heerst worden opgeschud. De opschudding zorgt ervoor dat mensen wakker worden en gaan begrijpen dat er een verandering nodig is. op deze manier wordt dus duidelijk gemaakt dat er iets moet veranderen (Tompkins, 2005). Om deze fase succesvol te doorlopen zijn er in de literatuur drie processen beschreven door de wetenschapper Schein (2010). Allereerst moet de validiteit van de status quo weerlegt worden. Met andere woorden: betrokkenen moet inzien dat de situatie zoals het nu is problematisch is. Ten tweede moet er een soort overlevingsangst worden opgewekt. Dit zorgt ervoor dat betrokkenen intrinsiek gemotiveerd raken om zich in te zetten voor de verandering en het nut van de verandering in te zien. Als derde proces moet er een gevoel van veiligheid zijn binnen de organisatie. Werknemers moeten geen angst hebben dat de verandering grote

nadelige gevolgen voor hen heeft. Wanneer mensen zich niet veilig voelen zullen zij in een soort weerstand schieten en dat zit de verandering in de weg (Schein, 2010).

De tweede fase is de fase waarin de veranderingen doorgevoerd moeten worden. volgens Lewin kan dit het beste door middel van action research: men voert een verandering door, kijkt hoe het uitpakt en als het niet goed uitpakt doet men een paar aanpassingen. Dit proces gaat door totdat de verandering succesvol is. Ook is het van belang dat de verandering in deze fase bekrachtigd wordt. Deze fase is een lange fase, omdat het een tijdrovend proces is om action research uit te voeren (Tompkins, 2005).

De laatste fase in het plannend change model is het opnieuw bevriezen van de situatie. In deze fase wordt de nieuwe situatie gestabiliseerd, waardoor het minder gevoelig is voor regressie. In de nieuwe situatie moet het gedrag van medewerkers ook zijn aangepast, anders kan de verandering na verloop van tijd alsnog falen. Om deze reden is verandermanagement ook een groepsactiviteit volgens Lewin. De hele organisatie moet zijn gedrag veranderen, omdat dan ook de groepsnormen en routines mee veranderen. Er moet dus een soort cultuurverandering plaatsvinden (Tompkins, 2005).

Zoals eerder benoemt was Kurt Lewin de grondlegger van verandermanagementmodellen die het veranderproces opdelen in fasen. Naar aanleiding van zijn theorie zijn er vele nieuwe theorieën ontwikkeld die voortborduren op dit model. Uit die nieuwe theorieën blijkt dat er, naast voordelen, ook een aantal nadelen aan het model kleven. Het Planned Change Model heeft als voordeel dat het is opgedeeld in fasen. Dit maakt het model makkelijk navolgbaar. Ook zijn de stappen zelf simpel en dus goed te volgen (Sumo nova, z.d.).Het belangrijkste nadeel is dat het een tijdrovend proces is, maar daar kan de kanttekening bij geplaatst worden dat elk veranderingsproces een traag proces is dat tijd kost. Verder is het model heel erg simplistisch en het proces is gesloten, waardoor het niet helemaal aansluit op de werkelijkheid waarin verandermanagement een continu en open proces is (Sumo nova, z.d.). Tot slot is het nadeel dat er in de laatste fase een angst kan ontstaan dat er weer een nieuwe verandering aan zit te komen. Dat kan de efficiëntie en effectiviteit van werknemers in de weg zitten, omdat zij in een soort veranderschok terecht komen en niet meer alle aandacht bij hun werk hebben (Burnes, 2004).

Aan het model van Lewin kleven dus ook nog wel wat nadelen. Andere wetenschappers zijn met het idee van fasen aan de slag gegaan en hebben eigen theorieën gemaakt die modellen bevatten waarin de verandering in fasen verloopt. Een voorbeeld hiervan is het McKinsey 7-s model.

4.1.2 Het McKinsey 7-S Model

Het McKinsey 7-s model is een uitwerking van de organizational culture and leadership theorie, die Waterman, Peters en Phillips aanhingen. Deze theorie stelt dat de prestaties van een organisatie worden versterkt door het hebben van een duidelijke visie op succes en de waarden die aan deze visie ten grondslag liggen. Verder moeten medewerkers gestimuleerd worden om deze waarden en visie als hun eigen vast te stellen. Hiervoor moet een sterke organisatiecultuur aanwezig zijn waarin de gedeelde waarden en visie de medewerkers van de organisatie samenbrengen. Volgens deze theorie zijn innerlijke tevredenheid, sociale cohesie en betrokkenheid bij het doel van de organisatie de primaire waarden. De theorie kent drie benaderingen: het culturele perspectief, de visionaire leiderschapsbenadering en de practitioner benadering. Waterman, Peters en Phillips vallen met het McKinsey model onder de laatste, waarbij zij stelden dat de prestaties van een organisatie afhankelijk zijn van de zeven factoren uit het McKinseymodel (Tompkins, 2005)

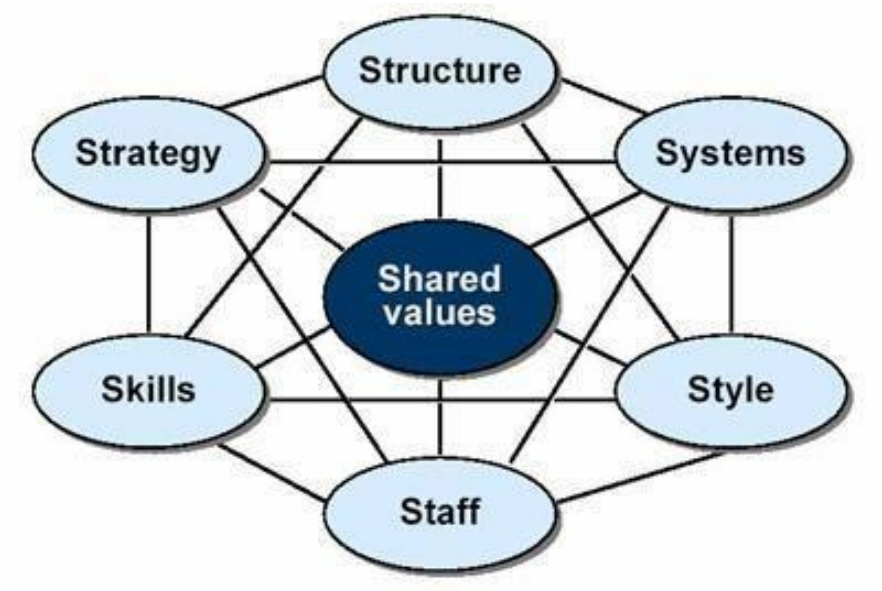
Het McKinsey 7-S model van Tom Peters, Robert Waterman en Julien Phillips (1980) bestaat uit zeven factoren/stappen die bekeken worden om sterktes en zwaktes in een organisatie achterhalen. Op deze manier wordt het functioneren van een organisatie inzichtelijk gemaakt. Het model kan dus gebruikt worden om een organisatiediagnose uit te

voeren.

De zeven factoren in het model beginnen allemaal met een ‘s’, vandaar de naam van dit model. De factoren zijn: significante waarden (shared values), strategie, structuur, systemen, staf, stijl van het management en sleutelvaardigheden. De significante waarden staan in het midden van het model, omdat de waarden van een organisatie datgene is waar de organisatie in gelooft en voor staat. De factoren worden in het model onderverdeeld in harde, rationele elementen en zachte, emotionele elementen. De harde elementen zijn: strategie, structuur en systemen. De zachte elementen zijn: significante waarden, stijl van het management, staf en sleutelvaardigheden (Waterman, Peters & Phillips, 1980).

Figuur 1

Het McKinsey 7-S model



Bron: (Waterman, Peters & Phillips, 1980).

De eerste stap is om te kijken naar wat de significante waarden binnen de organisatie zijn. op deze manier kan een goed beeld gevormd worden van hoe de organisatie in elkaar steekt en dat kan gebruikt worden bij het kiezen van een veranderstrategie (Waterman et al., 1980).

De tweede factor is het kijken naar de strategie van de organisatie. In deze fase wordt gekeken naar de doelstellingen van de organisatie en hoe de organisatie deze doelen wil bereiken (Waterman et al., 1980).

De derde factor is de structuur van de organisatie. Bij deze factor wordt gekeken hoe de verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden is (Waterman et al., 1980).

Systemen is de vierde factor. Deze factor omvat alle werkwijzen binnen een organisatie, zowel formeel als informeel. Hierin wordt ook gekeken naar alle procedures, voorschriften en afspraken. In deze fase is het belangrijk om de systemen die op papier staan te vergelijken met de uitvoering in de praktijk en de verschillen tussen die twee te identificeren. Wanneer deze veel van elkaar verschillen is het verstandig om in deze fase maatregelen te nemen om die verschillen te verkleinen of op te lossen (Waterman et al., 1980).

Factor vijf is de staf. In deze fase staat het personeel centraal en wordt onder andere gekeken naar afwezigheid, verzuim, opleidingsniveau, motivatie en flexibiliteit van medewerkers (Waterman et al, 1980).

De zesde factor is de stijl van het management. Deze factor gaat over de manier waarop managers handelen en hoe zij overkomen op de medewerkers in de organisatie

(Waterman et al., 1980).

De zevende factor is sleutelvaardigheden. Hierbij wordt gekeken waar de onderneming goed in is en wat de onderneming uniek maakt (Waterman et al., 1980).

Wanneer de bovenstaande zeven factoren in kaart zijn gebracht is er een goed beeld gevormd van de organisatie. Op basis van dat beeld kan de best passende veranderstrategie, voor de verandering die de organisatie wil doorvoeren, gekozen worden. Volgens Peters, Phillips en Waterman (1980) is dé manier om een succesvolle verandering teweeg te brengen het kiezen van de veranderstrategie die het best past bij de organisatie en daar kan het zeven fasen model bij helpen. Ook brengt het model sterke- en zwakke punten van de organisatie in beeld, waardoor de zwakke punten eerst aangepakt kunnen worden en zo een betere basis voor de verandering gevormd kan worden (Waterman et al., 1980).

Het McKinsey 7-s Model kent enkele voor- en nadelen. Het eerste voordeel van het model is dat het kan bijdragen aan het in kaart brengen van de cultuur, processen en werkwijzen binnen een organisatie, waardoor de veranderstrategie hierop kan worden aangepast en de kans van slagen van de verandering groter wordt. Een tweede voordeel is dat het model niet alleen rationele aspecten meeneemt, maar ook emotionele aspecten. Deze blijken een grote rol te spelen bij veranderingen en dus is het van belang om die mee te nemen in het model (Sumo nova, z.d.). Tot slot is het een voordeel dat het model samenhang tussen alle onderdelen ziet, waardoor alle onderdelen ook moeten worden bekeken en er niks wordt overgeslagen in de diagnose. Het voordeel dat alle onderdelen samenhangen is ook meteen een nadeel. Wanneer er dan namelijk één of twee factoren worden veranderd omdat daar zwaktes zitten, dan veranderen de andere factoren mogelijk mee en moet de diagnose opnieuw worden uitgevoerd. Een ander nadeel is dat verschillende bedrijven die met dit model werkten omvielen. Het model blijkt in de praktijk dus minder effectief dan op papier (Kleijn & Rorink, 2010). Tot slot geeft het model meer aan hoe een succesvolle organisatiediagnose gemaakt kan worden en geeft het geen duidelijke handvatten om de verandering dan ook daadwerkelijk succesvol door te kunnen voeren (Sumo nova, z.d.). Daarom wordt in de volgende paragraaf het model van Kotter besproken, waarin de informatie die via het McKinsey 7-s model wordt vergaard in het proces voor een succesvolle verandering kan worden gebruikt.

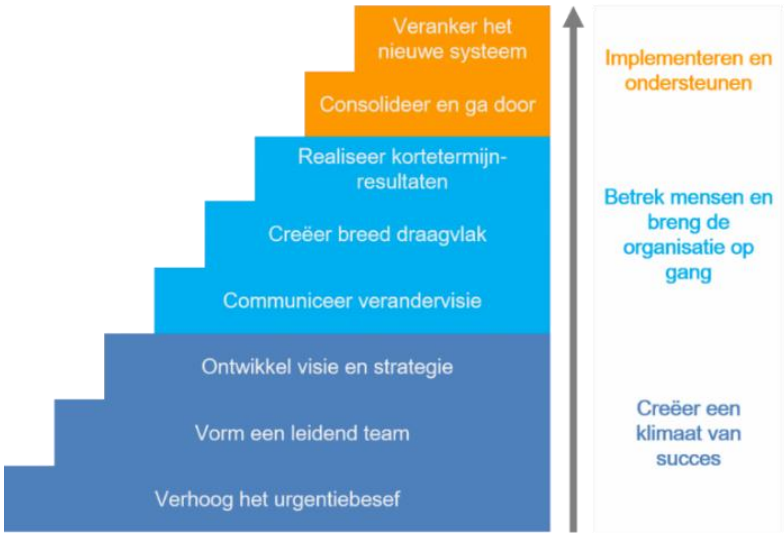
4.1.3 Het acht-fasen model van Kotter

Kotter valt onder het new leadership paradigma. Hierin wordt ervan uitgegaan dat organisaties veranderbaar zijn als er persoonlijke betrokkenheid van medewerkers is en er van begin tot eind sprake is van sterk leiderschap. Het is van belang om sterk leiderschap te combineren met sterk management en die twee in balans te houden tijdens het proces (Kotter, 1990, p.39). Verder verondersteld Kotter dat er een relatie is tussen de kracht van de organisatiecultuur en de economische groei. Hoe krachtiger de cultuur, hoe groter de groei. Een organisatiecultuur is sterk wanneer er breed gedeelde normen en waarden zijn, er goede afstemming is tussen de doelen van de organisatie en haar medewerkers en er aandacht is voor het vergroten van de motivatie van medewerkers (Kotter & Heskett, 1992).

Zoals de naam van het model al doet vermoeden bestaat het model van Kotter (1996) uit acht fasen. Elke fase houdt verband met een fout die kan plaatsvinden tijdens veranderprojecten. De eerste drie fasen zorgen dat men in beweging komt en er een klimaat wordt gecreëerd waarbinnen een verandering kan plaatsvinden. In de fasen vier tot en met zes wordt de nieuwe aanpak geïntroduceerd en worden mensen betrokken bij het proces, zodat er draagvlak wordt gecreëerd en de organisatie op gang komt. In de laatste twee fasen worden de veranderingen doorgevoerd, ondersteund en verankerd.

Figuur 2

Het acht-fasen model



Bron: (Kotter, 1996).

De eerste stap van het model van Kotter (1996) is het creëren en/of verhogen van het urgentiebesef. Voor succesvolle verandering moeten mensen geholpen worden om de feiten zelf in te zien zodat hun gevoelens en denkwijze veranderen en zij ook willen dat er iets verandert. Emoties spelen volgens Kotter een belangrijke rol in het verkrijgen van urgentiebesef. Om die reden moet er op emoties ingespeeld worden. Een voorbeeld hiervan is het inzetten van een video waarin door de bril van een klant naar de organisatie wordt gekeken. Bewijs van buiten de organisatie werkt vaak beter dan wanneer de organisatie zelf bewijs levert. Ook kan de noodzaak van de verandering duidelijk gemaakt worden door het probleem fysiek te kunnen laten zien. Bijvoorbeeld door de stapel met klantenklachten aan de medewerkers te laten zien. Tot slot moet men de hoeveelheid zelfgenoegzaamheid, angst en boosheid binnen een organisatie niet onderschatten (Kotter, 1996).

In de tweede fase moet er een leidende coalitie worden gevormd die de leiders kan ondersteunen. Een coalitie staat vaak sterker dan een enkel persoon. Voor het realiseren van een ingrijpende verandering is deze kracht nodig. Om deze reden wordt het vormen van een leidende coalitie essentieel geacht voor een geslaagde verandering. Het vormen van het urgentiebesef in fase één draagt bij aan deze tweede fase, omdat mensen met urgentiebesef ook graag willen helpen en meedenken. Hierdoor wordt het vormen van een coalitie makkelijker. Bij de vorming van een effectieve coalitie spelen drie factoren een rol. Allereerst moet het bedrijf de juiste mensen vinden die genoeg macht hebben vanwege de grond van hun positie, hun charisma en/of communicatievermogen. Verder moet er vertrouwen gekweekt worden door veel gesprekken te voeren en gezamenlijke activiteiten te houden. Zo zorg je ervoor dat de groep goed kan samenwerken. Tot slot is het van belang dat de coalitie een gezamenlijk doel ontwikkelt die het hoofd aanspreekt en het hart raakt. Hierdoor staan alle neuzen dezelfde kant op en worden mensen betrokken. Ook zal de inzet beter zijn, omdat zij de selecte groep geselecteerden zijn voor de coalitie (Kotter, 1996).

In de derde fase moeten de visie en strategie ontwikkeld worden. De visie en strategie moeten concreet, realistisch en begrijpelijk zijn en omvatten de essentie van de verandering. In deze fase moet op zoek gegaan worden naar de gemeenschappelijke waarden en de veronderstellingen die ten grondslag liggen aan de verandering, zodat zij de basis kunnen vormen voor de gewenste gedragsverandering. In deze fase moet duidelijk gemaakt worden

waarom een visie nodig is, de visie moet ontwikkeld en geanalyseerd worden, de rol van de coalitie moet duidelijk worden en het veranderingsplan moet worden opgesteld. Het hebben van een duidelijke visie dient drie doelen. Het geeft een algemene richting voor de verandering, betrokkenen worden gemotiveerd om in die richting te handelen en het zorgt voor een efficiënte coördinatie van alle actie die tijdens de verandering plaatsvinden (Kotter, 1996).

De vierde fase is een belangrijke fase. Hierin wordt de verandervisie gecommuniceerd. De emoties die verandering vaak in de weg staan zijn onzekerheid, angst en wantrouwen. Om die emoties te beperken is het van belang om alle betrokkenen bij de verandering goed te informeren. Ook moet er openheid van zaken zijn en de verandervisie zo duidelijk mogelijk gecommuniceerd worden. Verder moeten er dialogen plaatsvinden tussen management en de werkvloer om zo te controleren of de visie duidelijk is over gekomen en eventuele vragen te beantwoorden. Tot slot betrekt men door de visie te communiceren de hele werkvloer bij de verandering. Dit zorgt voor meer commitment (Kotter, 1996).

Tijdens de vijfde fase moet er draagvlak voor de verandering gecreëerd worden. Draagvlak zorgt ervoor dat mensen zich inzetten voor de verandering. Hiervoor is het nodig dat mensen de verandervisie begrijpen en ernaar gaan handelen. Het is dan wel van belang dat de barrières die het veranderingsproces bemoeilijken aan te pakken (Kotter, 1996).

In de zesde fase moeten korte termijn doelen gehaald worden. Volgens Kotter moeten er tijdens het veranderproces kleine successen worden behaald, zodat men ziet dat de verandering succesvol is en het vertrouwen in het proces toeneemt. Verder kunnen met successen nieuwe impulsen creëren om verder aan de slag te gaan met de verandering. Ook zorgen de successen ervoor dat de cynici minder sterk staan, omdat bewezen wordt dat het proces werkt (Kotter, 1996).

In de één na laatste fase moeten de verbeteringen geconsolideerd worden en moet de verandering voortgezet worden. Wat volgens Kotter vaak gebeurd is dat na de successen uit de zesde fase het urgentiebesef afneemt, omdat men denkt dat de verandering al volledig succesvol is. Het is volgens hem daarom van belang om in de zevende fase de verbeteringen vast te leggen en de verandering voort te zetten. Om dit te kunnen doen is het nodig dat het urgentiebesef hooggehouden wordt en de organisatie niet uitgeput raakt. De consolidatie kan bemoeilijkt worden door wederzijdse afhankelijkheid van verschillende afdelingen. Tussen afdelingen/teams kan concurrentie ontstaan die afronding van veranderacties in de weg kan staan, omdat afdelingen niet goed genoeg samenwerken, maar zij wel afhankelijk zijn van elkaar. Het is dus van belang om de onderlinge concurrentie zo minimaal mogelijk te houden, zodat de afdelingen/teams zo optimaal mogelijk blijven samenwerken. Als die concurrentie er wel is en deze leidt tot minder goede samenwerking en communicatie en dit kan het veranderproces verstoren (Kotter, 1996).

Tot slot moet in de achtste en tevens laatste fase de verandering verankerd worden in de organisatiecultuur. De normen en waarden binnen een organisatie moeten mee veranderen met de verandering. Dat is lastig omdat cultuur vaak diepgeworteld is. In deze laatste fase moeten de wijzigingen in normen en waarden doorgevoerd worden, zodat alle wijzigingen in handelen die tijdens het hele proces naar voren zijn gekomen kunnen worden ingebed in de cultuur. Om die inbedding te laten slagen is het van belang om de periode na de doorvoering van de verandering van normen en waarden te blijven evalueren. De verandering van de organisatiecultuur is namelijk pas echt succesvol wanneer de nieuwe manier van werken enige tijd goed gaat (Kotter, 1996).

Er zijn in het model van Kotter dus acht stappen weergegeven om tot een succesvolle verandering te komen, maar ook dit model kent enkele voor- en nadelen. Het eerste voordeel is dat Kotter’s model in acht stappen verdeeld is. Wanneer er in een stap iets misgaat is het heel eenvoudig om één stap terug te doen, het probleem op te lossen, en dan weer vooruit te gaan. Ook is het model van Kotter simpel en daardoor goed te begrijpen en te gebruiken. Een

ander voordeel is dat het model zich niet richt op de verandering zelf, maar op de omgeving waarin de verandering geaccepteerd moet worden en plaats moet vinden. Op deze manier is de overgang die de verandering met zich meebrengt minder groot, want de werkvloer is voorbereid (Appelbaum, Habashy, Malo & Shafiq, 2012). Een nadeel van het model is dat het veel tijd kost. Alle stappen moeten worden uitgevoerd en als er ergens iets misgaat moet er een stap terug worden gedaan (Sumo nova, z.d.).

4.2 Barrières voor succesvolle verandering van werkwijzen

Uit de drie besproken modellen volgen al enkele barrières voor succesvolle verandering. Deze worden kort besproken en aangevuld met barrières die uit ander theorieën voortvloeien.

Uit het Plannend Change Model van Kurt Lewin volgt als eerste barrière voor succesvolle verandering dat mensen zich comfortabel en veilig gaan voelen in de status quo en daardoor veranderingen onveilig en onzeker gaan vinden en zich gaan verzetten tegen veranderingen. Betrokkenen zien hierdoor niet meer het nut van de verandering, maar enkel de nadelen die de verandering met zich mee kan brengen. Het ontbreken van het urgentiebesef is dan ook de tweede barrière voor een succesvolle verandering. Deze barrière is ook terug te zien in de eerste stap van het acht fasen model van Kotter. Wanneer het urgentiebesef ontbreekt werken medewerkers enkel passief of niet mee aan de verandering en die medewerking is wel nodig om een verandering succesvol te laten zijn. Een andere barrière die Lewin aanhaalt is dat de nieuwe situatie die een verandering met zich meebrengt vaak niet voldoende gestabiliseerd wordt en daardoor nog erg gevoelig is voor regressie. Dit is vaak het geval als het gedrag van medewerkers niet is aangepast en er geen cultuurverandering binnen de organisatie heeft plaatsgevonden (Tompkins, 2005).

Uit het McKinsey model volgt eigenlijk één grote barrière en dat is het onjuist of onvolledige beeld van de organisatie hebben. Voor een succesvolle verandering is het van belang om een goed beeld te hebben van een organisatie, haar medewerkers, drijfveren en processen, zodat de veranderstrategie daarop aangepast kan worden. Een onvolledig en/of onjuist beeld zorgt ervoor dat de veranderstrategie mogelijk niet goed aansluit op de organisatie en haar werkwijzen, waardoor de verandering niet zal slagen (Waterman, Peters & Phillips, 1980).

Uit het model van Kotter volgen acht barrières voor succesvolle verandering. Elke stap in het model geeft namelijk een barrière weer. De barrière die uit de eerste stap volgt is het gebrek aan urgentiebesef. Deze barrière is hiervoor al besproken. Uit de tweede stap van het acht fasen model volgt dat het ontbreken van een sterke, leidende coalitie ook een barrière vormt. Een coalitie staat vaak sterker dan één persoon, waardoor zij meer voor elkaar krijgen en makkelijker draagvlak wordt gecreëerd. Bij het ontbreken van zo’n coalitie is het dus lastiger om draagvlak voor de verandering te krijgen. De derde barrière die uit het model volgt is het ontbreken van een realistische, concrete en begrijpelijke visie en strategie. Wanneer dit ontbreekt is er geen sterke basis voor de gewenste gedragsverandering, want de algemene richting ontbreekt, betrokkenen worden minder gemotiveerd, omdat het onbegrijpelijk is en de coördinatie is minder efficiënt, omdat er geen duidelijke lijn is die gevolgd moet worden. De communicatie van deze verandervisie is ook belangrijk en kan ook een barrière vormen. Het niet goed informeren van betrokkenen kan leiden tot onzekerheid, angst en wantrouwen. Dat staat een succesvolle verandering in de weg, omdat dan weerstand ontstaat tegenover de verandering en mensen zich minder gaan inzetten of de verandering zelfs zullen dwarsbomen. Uit de vijfde fase van het model van Kotter volgt de barrière dat er niet genoeg draagvlak voor de verandering is. Een gebrek aan draagvlak leidt tot een gebrek aan inzet van betrokkenen, terwijl die inzet wel nodig is om de verandering te laten slagen. Het halen van korte termijn doelen kan bijdragen aan het creëren van draagvlak. Toch geeft dit ook gelijk de zesde barrière: wanneer er geen korte termijn doelen gehaald worden, krijgen

betrokkenen geen blijk van dat de verandering succesvol is. Hierdoor worden geen nieuwe impulsen gecreëerd om verder aan de slag te gaan met de verandering. Uit de zevende fase volgt ook de zevende barrière en dat is dat veranderingen vaak niet geconsolideerd worden en het urgentiebesef door kleine successen afneemt. Hierdoor stokt de voortgang van de verandering, terwijl de verandering nog niet volledig is doorgevoerd en succesvol genoemd kan worden. Tot slot benoemt Kotter als barrière voor succesvolle verandering het niet verankeren van de verandering in de organisatiecultuur. Als dit niet gebeurd is de hele verandering onsuccesvol te noemen, omdat de verandering niet blijvend is. Betrokkenen zullen zich snel weer gedragen zoals zij altijd deden als de organisatiecultuur niet mee veranderd en dat zorgt ervoor dat de verandering ook als het ware wordt teruggedraaid (Kotter, 1996).

Naast bovenstaande barrières bestaan er nog vele andere theorieën waarin barrières naar voren komen. Een paar van die barrières worden uitgelicht, omdat verwacht wordt dat die mogelijk ook een rol spelen in dit onderzoek. Voor het boek *Ontwerpen en ontwikkelen van organisaties* schreven Jaap Boonstra en Herman Steensma (1996) een hoofdstuk genaamd: *Succesvol veranderen van organisaties.* In dit hoofdstuk worden negen barrières voor succesvolle veranderingen genoemd, waarvan sommigen overeenkomen met de bovengenoemde barrières. Als aanvulling op de barrières die al genoemd zijn worden de kenmerken van functionele en bureaucratisch ingerichte organisaties ook als een barrière gezien. Vaststaande procedures en regels maken het vaak lastig voor werknemers om af te wijken van die procedures en te reageren op nieuwe situaties. Hierdoor schuiven de werknemers operationele problemen door naar het management, waardoor het management met de problemen aan de slag moet en dat kost tijd die beter besteed had kunnen worden aan strategische vraagstukken. Doordat mensen in een bureaucratische organisatie al jaren dezelfde routines hebben is het lastig om die te doorbreken en dus om veranderingen door te voeren. Ook belemmert het mensen in het zich kunnen voorstellen van nieuwe situaties. Een verandering strand dan door onbegrip. Een andere barrière die wordt genoemd zijn de onderlinge verhoudingen binnen een organisatie. Cultuurverschillen en spanningsvelden tussen de verschillende afdelingen kunnen leiden ertoe leiden dat afdelingen sterk gericht zijn op zichzelf en dat bemoeilijkt het samenwerken met andere afdelingen. Dit zorgt ervoor dat het oplossen van problemen en het doorvoeren van veranderingen een lastiger proces wordt (Boonstra & Steensma, 1996).

Boonstra (2008) behandelt in zijn eigen boek ook enkele barrières. Allereerst ziet hij een klassiek top-down management met onvoldoende communicatie tussen de verschillende lagen binnen een organisatie als een barrière, omdat het gebrek aan communicatie zorgt dat de veranderprogramma's en -strategieën niet goed aansluiten bij de problemen die op de werkvloer ervaren worden. Hierdoor ziet de werkvloer het nut van de verandering niet in en zullen zij zich meer bezighouden met de problemen die er spelen, dan met de daadwerkelijke verandering (Boonstra, 2008). Een organisatie met een klassiek top-down management creëert vaak nog een extra barrière omdat de verandering ook top-down wordt doorgevoerd. De focus ligt dan veelal op de formele structuren en systemen. Dat leidt tot bedrijfsbrede veranderprogramma's die veronderstellen dat een het veranderen van de formele structuur een organisatie zal transformeren en het gedrag van werknemers zal veranderen. Toch blijkt dit in de praktijk zo niet te werken en dus is het top-down systeem een barrière (Beer, Eisenstat & Spector, 1990). Verder geeft Boonstra aan dat conflicterende prioriteiten binnen een organisatie leiden tot een onduidelijke koers van de organisatie. De richting van het veranderingsproces wordt hiermee ook onduidelijk en dat staat een succesvolle verandering in de weg (Boonstra, 2008). Dit sluit aan bij de derde fase van Kotter, waarin er een duidelijke visie en strategie moet worden vastgesteld.

Er zijn dus behoorlijk wat barrières te vinden als het gaat om succesvolle veranderingen. In de volgende subparagraaf wordt gekeken welke randvoorwaarden voor

succesvolle veranderingen er naast de eerdergenoemde voorwaarden zijn en hoe de besproken barrières aangepakt kunnen worden.

4.3 Randvoorwaarden voor succesvolle verandering van werkwijzen

In het eerste deel van paragraaf twee zijn drie modellen besproken die gebruikt kunnen worden voor succesvolle veranderingen. Hieruit vloeien enkele randvoorwaarden voor succesvolle verandering voort. Kurt Lewin stelt dat je de drie stappen van unfreeze, move en freeze moet volgen om tot een succesvolle verandering te komen (Tompkins, 2005). Volgens het McKinsey model is het voor een succesvolle verandering van belang dat er een juiste organisatiediagnose wordt gemaakt, zodat het veranderproces en de veranderstrategie daarop kan worden aangepast (Peters & Waterman, 1978). Kotter (1996) geeft acht randvoorwaarden voor een succesvolle verandering. Deze randvoorwaarden komen overeen met de stappen die volgens het model van Kotter genomen moeten worden en zijn de oplossing voor de acht barrières die hij benoemt. De randvoorwaarden zijn: verhoog het urgentiebesef, vorm een leidende coalitie, ontwikkel een heldere visie en strategie, communiceer de verandervisie, creëer draagvlak, realiseer korte termijn resultaten, consolideer en ga door en veranker de verandering in het nieuwe systeem.

Naast de randvoorwaarden die uit de besproken modellen volgen, bestaan in de theorie nog anderen randvoorwaarden voor succesvolle verandering. Zo volgt uit alle besproken theorieën dat een van de belangrijkste manieren om een succesvolle verandering teweeg te brengen een stapsgewijze aanpak is. Een stapsgewijze aanpak maakt een veranderproces overzichtelijk en navolgbaar. Ook is er coördinatie en afstemming binnen het veranderproces mogelijk en tussen de verschillende stappen is er ruimte voor evaluatie. Dit maakt het makkelijker om midden in het veranderproces in te grijpen als iets misgaat (Burnes, 2004; Waterman, Peters & Phillips, 1980; Beer, Eisenstat & Spector, 1990; Kotter,1996; Boonstra, 2008). Een tweede randvoorwaarde voor succes die in de theorie naar voren komt is inventariseren welke barrières er zijn binnen een organisatie. Het klinkt logisch, maar deze stap wordt vaak overgeslagen in een veranderproces. Het inventariseren van de barrières zorgt dat er gericht kan worden ingespeeld op die barrières en ze aangepakt kunnen worden. Op deze manier worden de barrières die op voorhand al bestaan weggenomen en hoeft er alleen nog rekening gehouden te worden met barrières die tijdens het veranderproces de kop op kunnen steken (Boonstra, 2008).

In een organisatie met functionele en bureaucratische kenmerken is het vaak lastig voor werknemers om af te wijken van die procedures en te reageren op nieuwe situaties. Doordat mensen in een bureaucratische organisatie al jaren dezelfde routines hebben is het lastig om zich nieuwe situaties te kunnen voorstellen. De barrière die dit onbegrip oplevert kan worden aangepakt door medewerkers nauw te betrekken bij de verandering, zodat begrip ontstaat. Ook is het van belang om medewerkers in dit proces te ondersteunen en voldoende duidelijkheid te verschaffen. De randvoorwaarde die hieruit voortvloeit is: betrek medewerkers bij het veranderproces en geef de juiste ondersteuning (Boonstra, 2008).

Dat cultuurverschillen en spanningsvelden tussen de verschillende afdelingen ertoe kunnen leiden dat afdelingen sterk gericht zijn op zichzelf en het vergroten van hun macht, bemoeilijkt het samenwerken met andere afdelingen. Het is daarom een randvoorwaarden voor succesvolle verandering om aandacht te hebben voor de machtsprocessen in de organisatie en de weerstand die binnen de organisatie tegenover de verandering bestaat. Bij meningsverschillen moet er nagegaan worden welke argumenten er zijn en moet gepraat worden over deze verschillende argumenten om zo tot concessies te komen. De weerstand die geleverd wordt op de verandering omdat men zijn positie probeert te behouden kan worden aangepakt door te laten zien dat een verandering onvermijdelijk is en transparant te zijn over het proces en de gevolgen (Boonstra & Steensma, 1996).

De barrière die Boonstra (2008) bespreekt over onvoldoende communicatie tussen verschillende lagen in de organisatie kan aangepakt worden door heldere doelen te stellen, een heldere koers uit te zetten en hierover te praten. Zo weet iedereen waar hij of zij aan toe is, weet iedereen wat er speelt en kunnen veranderstrategieën hierop aangepast worden. Ook zorgt een heldere koers voor duidelijkheid over de richting van het veranderingsproces, waardoor de conflicterende prioriteiten een minder grote impact hebben, omdat de koers nou eenmaal vaststaat. Het hebben van een heldere koers en heldere doelen is dus ook een randvoorwaarde voor succesvolle verandering (Boonstra, 2008).

De barrière die een klassiek top-down management creëert door te focussen op formele structuren en systemen kan aangepakt worden door de focus juist niet op deze formele aspecten te leggen. Het is beter om de managers ad hoc organisatorische regelingen te laten treffen die concrete problemen oplossen die er op de werkvloer heersen. De managers staan dichter bij de mensen op de werkvloer en hebben een beter idee welke problemen er spelen en waar behoefte aan is. Zij kunnen de rollen, verantwoordelijkheden en taken van werknemers op elkaar afstemmen kan verandering optreden op het werk zelf en niet op abstracte niveaus, zoals de organisatiecultuur. Deze zal uiteindelijk met de kleine veranderingen mee veranderen, omdat werknemers zich stapje voor stapje aanpassen met elke ingevoerde verandering. Het topmanagement heeft als functie dat ze een markt creëren voor de veranderingen, dat ze de kleine succesvolle veranderingen als voorbeeld gebruiken voor nieuwe veranderingen en ze moeten de ontwikkeling van de managers faciliteren en stimuleren. Kortom: het topmanagement moet de verandering steunen en de managers moeten ad hoc regelingen kunnen treffen die stapje voor stapje problemen op de werkvloer oplossen (Beer, Eisenstat & Spector, 1990).

De hierboven genoemde randvoorwaarden voor succes zouden ervoor moeten zorgen dat een verandering succesvol verloopt. Niet alle randvoorwaarden worden in dit onderzoek toegepast, omdat niet alle barrières verwacht worden bij de KMar. In de volgende paragraaf wordt het model opgesteld dat gebruikt gaat worden om de verandering zo succesvol mogelijk te kunnen doorvoeren binnen de KMar.

Tabel 1

Barrières en randvoorwaarden voor succesvolle verandering

Auteur	**Barrières**	**Randvoorwaarden voor succes**
Lewin (1950)	Comfortabel en veilig gevoel bij status quo Ontbreken urgentiebesef Slechte stabilisatie van de nieuwe situatie	Stapsgewijze aanpak Unfreeze, move, freeze
Peters & Waterman (1978)	Onjuist beeld van de organisatie	Stapsgewijze aanpak Goede organisatie diagnose
Kotter (1996)	Gebrek aan urgentiebesef Ontbreken leidende coalitie Ontbreken van een realistische, concrete en begrijpelijke visie en strategie Slechte communicatie van de verandervisie Onvoldoende draagvlak Geen korte termijn successen Verandering wordt niet geconsolideerd Verandering niet verankerd in organisatiecultuur	Stapsgewijze aanpak verhoog het urgentiebesef vorm een leidende coalitie ontwikkel een heldere visie en strategie communiceer de verandervisie creëer draagvlak realiseer korte termijn resultaten consolideer en ga door veranker de verandering in het nieuwe systeem
Boonstra & Steensma (1996)	Kenmerken van functionele en bureaucratisch ingerichte organisaties Cultuurverschillen en spanningsvelden	Stapsgewijze aanpak Onvermijdelijkheid tonen Transparant zijn Aandacht voor machtsprocessen
Boonstra (2008)	Onvoldoende communicatie tussen verschillende lagen in de organisatie Klassiek top-down management	Stapsgewijze aanpak Duidelijke koers Heldere doelen
Beer, Eisentat & Spector (1990)	Klassiek top-down management	Stapsgewijze aanpak Grotere rol managers, leidinggevende faciliteren

4.4 Het verandermodel van dit onderzoek

In dit onderzoek wordt ervan uitgegaan dat een kosten-baten afweging kan leiden tot een efficiëntere inzet van de opsporingscapaciteit. Zo wordt er bij slimme opsporing bijvoorbeeld gekeken wat de kosten zijn van het inwinnen van extra bewijs en welke baten dat extra bewijs oplevert. Het rationeel benaderen van een organisatie, waarbij gebruik gemaakt wordt van kosten en baten afwegingen, sluit aan bij het rationeel-doel model uit het scientific

management. Verder moet er in een veranderproces aandacht zijn voor medewerkers en hun betrokkenheid. Het idee hierachter is dat tevreden medewerkers beter presteren en zich ook beter willen inzetten. Dit sluit aan bij de human-relations theorie. In dit verandermodel komen deze twee stromingen dus naar voren.

Het verandermodel is een stapsgewijs model, waarin de barrières en succesfactoren die bij de Brigade Recherche verwacht worden aanwezig te zijn, worden besproken. In dit model worden de verschillende besproken theorieën uit de voorafgaande paragrafen gecombineerd. De stappen zullen verdeeld worden onder drie categorieën: voorbereiding, veranderen en na de verandering.

Allereerst is het voor de Brigade Recherche van belang dat er urgentiebesef is, omdat dit ervoor zorgt dat de rechercheurs bereid zijn om hun werkwijzen aan te passen. Zonder dit besef zal dit niet snel gebeuren onder het mom ‘we doen het al jaren zo’. Het duidelijk maken van het belang en de onvermijdelijkheid van een verandering is cruciaal, want zo gaan mensen achter de verandering staan, omdat ze zelf inzien dat er iets moet gebeuren. Dit neemt de onzekerheid die een verandering met zich meebrengt weg en zorgt ervoor dat mensen die zich veilig zijn gaan voelen in de status quo, toch achter de verandering gaan staan. De tweede stap voor verandering is het vergroten van het draagvlak van de verandering. Hoe groter het draagvlak, hoe groter de kans op een succesvolle verandering, omdat er meer mensen achter de verandering staan. Dit geldt ook voor de Brigade Recherche. De kans op een succesvolle verandering is groter als zowel leidinggevenden, als de uitvoerende staf zich kunnen vinden in de verandering. Wanneer iedereen achter een verandering staat levert dat minder weerstand op tegen de verandering, waardoor de verandering soepel kan verlopen. De derde stap is het vormen van een leidende coalitie. Deze coalitie kan de verandering in goede banen leiden. Hierbij is het van belang dat de coalitie mensen uit alle lagen van de organisatie bevat, zodat er wordt voorkomen dat de coalitie eigenlijk een verkapt top-down management wordt. Het vormen van een leidende coalitie speelt ook bij de Brigade een rol. Rechercheurs zijn vaak met hun eigen vak bezig en overzien het grote geheel minder. Door de vorming van een leidende coalitie is er ook zicht op dat grote geheel en kan met een helikopterview naar het veranderproces worden gekeken. Op deze manier kunnen alle belangen worden meegenomen en eventuele problemen kunnen gesignaleerd worden, zodat deze kunnen worden opgelost. Als vierde stap is het van belang om rekening te houden met de kenmerken van functionele en bureaucratisch ingerichte organisaties. De Brigade Recherche is een bureaucratisch ingerichte organisatie. Vaststaande procedures en regels in zo’n organisatie maken het vaak lastig voor werknemers om af te wijken van die procedures en te reageren op nieuwe situaties. Hier moet aandacht voor zijn en mensen moeten goed ondersteunt worden tijdens de verandering, zodat zij hun routines kunnen doorbreken. Tot slot is het tijdens de voorbereiding van belang dat de leidende coalitie heldere doelen, een heldere visie en een helderde strategie opstelt. Op deze manier is het voor iedereen die bij de Brigade Recherche werkt duidelijk wat het plan is. Dit moet in de zevende stap gebeuren.

Tijdens de doorvoering van de verandering zijn ook een aantal stappen die doorlopen moeten worden. Allereerst moet tijdens de achtste stap gezorgd worden voor consolidatie van de verandering. Er moet een punt zijn waarop de verandering is doorgevoerd en voor iedereen duidelijk is dat dit de nieuwe manier van werken is.

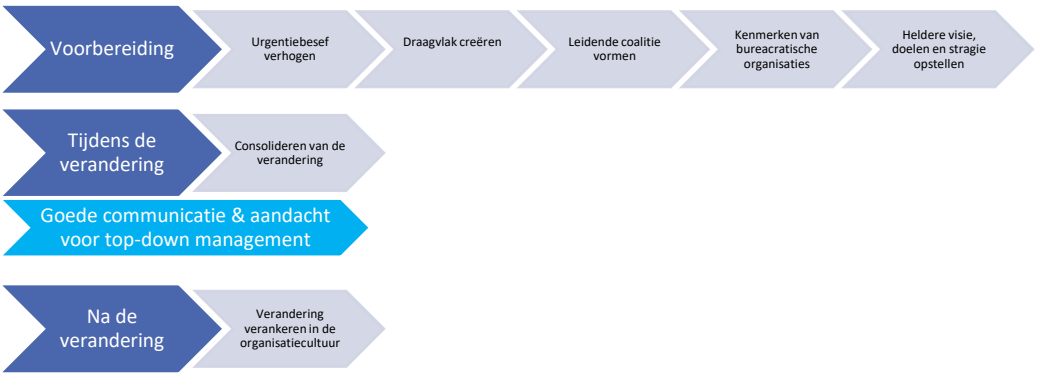
Gedurende de doorvoering van de verandering zijn er ook nog twee aspecten die tijdens de hele doorvoering belangrijk zijn. Ten eerste moet goed gecommuniceerd worden wat van iedereen wordt verwacht en moeten betrokkenen gedurende het hele proces op de hoogte gehouden worden van de ontwikkelingen. Ten tweede is het van belang om de problemen die een klassiek top-down management met zich meebrengen in de gaten te houden. De Brigade Recherche is een hiërarchische organisatie, dus is de aandacht voor communicatie tussen het management en de werkvloer een belangrijke factor. Hierbij is het belangrijk dat rekening wordt gehouden met het feit dat top-down management ook positieve

factoren met zich mee kan brengen in een veranderproces. Door de sterke hiërarchie en de standen die de Brigade Recherche kenmerken, kunnen opdrachten ook makkelijker van bovenaf gegeven worden en worden die mogelijk makkelijker opgevolgd. De leidende coalitie moet zorgdragen dat die communicatie goed verloopt, dat iedereen op de hoogte is van het proces en dat iedereen zich betrokken voelt bij het proces.

Na de consolidatie van de verandering is het belangrijk om de verandering in het systeem te verankeren. De Brigade Recherche moet na de doorvoering van de verandering niet terugvallen in oude patronen. Hiervoor is een cultuurverandering nodig. Dat wil zeggen dat er een verandering van de in de gemeenschappelijke normen, waarden en gedragsuitingen die gedeeld worden door de leden van de organisatie plaatsvindt. De cultuurverandering waarmee de verandering in het systeem kan worden verankerd is de laatste stap van het verandermodel.

Figuur 3

Verandermodel van dit onderzoek



4.5 Verwachtingen

In deze paragraaf wordt voor de variabelen uit het verandermodel van dit onderzoek aangegeven wat de verwachting ten aanzien van of, en in hoeverre, zij een rol spelen binnen de Brigade Recherche.

Urgentiebesef

De verwachting is dat het urgentiebesef bij de leidinggevende staf aanwezig is, omdat zij zelf al stappen hebben gezet om de opsporingscapaciteit te vergroten. Het lijkt er echter wel op dat het urgentiebesef op de werkvloer nog gebrekkig is.

Verwachting 1: Het urgentiebesef vormt een barrière voor succesvolle verandering binnen de Brigade Recherche.

Verwachting 2: Het urgentiebesef is aanwezig bij de leidinggevende staf, maar vormt een barrière voor succesvolle verandering binnen de Brigade Recherche op de werkvloer.

Draagvlak

Omdat is ‘slimme opsporing’ een nieuw en onbekend concept voor de medewerkers van de Brigade Recherche, is de verwachting dat er nog niet veel draagvlak aanwezig is voor deze verandering. Het concept ‘slimme opsporing’ is bij de leidinggevende staf al geïntroduceerd, hierdoor is de verwachting dat bij deze laag van de organisatie al meer draagvlak aanwezig is.

Verwachting 3: draagvlak vormt een barrière voor succesvolle verandering binnen de Brigade Recherche.

Verwachting 4: vanuit de top van de organisatie is draagvlak voor de verandering, maar vanuit de werkvloer vormt het draagvlak nog een barrière voor succesvolle verandering binnen de Brigade Recherche.

Leidende coalitie

De Brigade Recherche is een hiërarchische organisatie, waardoor er van nature al een leidende groep aanwezig is. Deze leiding kan de rol van leidende coalitie ook op zich nemen, want bij de leiding bestaat naar verwachting al urgentiebesef en draagvlak.

Verwachting 5: het vormen van een leidende coalitie vormt geen barrière voor succesvolle verandering binnen de Brigade Recherche.

Kenmerken van functionele en bureaucratisch ingerichte organisaties

De Brigade Recherche is aan te merken als een bureaucratische organisatie. De verwachting is dan ook dat de kenmerken van functionele en bureaucratisch ingerichte organisaties aanwezig zijn bij de Brigade Recherche en dat die een barrière kunnen vormen in het veranderproces.

Verwachting 6: kenmerken van een functionele en bureaucratische organisatie vormen een barrière voor succesvolle verandering binnen de Brigade Recherche.

Heldere doelen, een heldere visie en een helderde strategie

Het doel is helder: het probleem rondom de opsporingscapaciteit aanpakken. In dit geval kan dat ook met een heldere visie en strategie die de leidende coalitie kan uitdragen. De verwachting is dus dat dit geen barrière zal zijn in het veranderproces.

Verwachting 7: heldere doelen, een heldere visie en strategie vormen geen barrière voor succesvolle verandering binnen de Brigade Recherche.

Consolidatie van de verandering.

Doordat rechercheurs al jaren op een bepaalde manier werken kan het lastig zijn om dat te veranderen. Het consolideren van de verandering kan lastig zijn, omdat er een kans is dat men terugvalt in oude patronen, waardoor de verandering wordt terug gedraaid. Verwacht wordt dat het consolideren van de verandering problematisch kan zijn.

Verwachting 8: consolidatie van de verandering vormt een barrière voor succesvolle verandering binnen de Brigade Recherche.

Communicatie

De Brigade Recherche is een hiërarchische organisatie, dus is de aandacht voor communicatie tussen het management en de werkvloer een belangrijke factor. De leidende coalitie moet zorgdragen dat die communicatie goed verloopt, dat iedereen op de hoogte is van het proces en dat iedereen zich betrokken voelt bij het proces. Verwacht wordt dat communicatie een barrière vormt en dat er extra aandacht moet zijn voor het betrekken van alle betrokkenen bij het proces.

Verwachting 9: de communicatie vormt een barrière voor succesvolle verandering binnen de Brigade Recherche.

Klassiek top-down management

De Brigade Recherche kent een klassiek top-down management. Het is dus van belang om hier rekening mee te houden tijdens het veranderproces. De verwachting is dat de problemen

die een klassiek top-down management met zich mee brengt een barrière vormt voor een succesvolle verandering.

Verwachting 10: het klassiek top-down management vormt een barrière voor succesvolle verandering binnen de Brigade Recherche.

Cultuurverandering

Een cultuurverandering teweegbrengen is de meest lastige stap in een veranderingsproces. De verwachting is dat dit bij de KMar niet anders zal zijn, omdat het lastig is om normen, waarden en patronen te veranderen en mensen niet terug te laten vallen in oude patronen en werkwijzen.

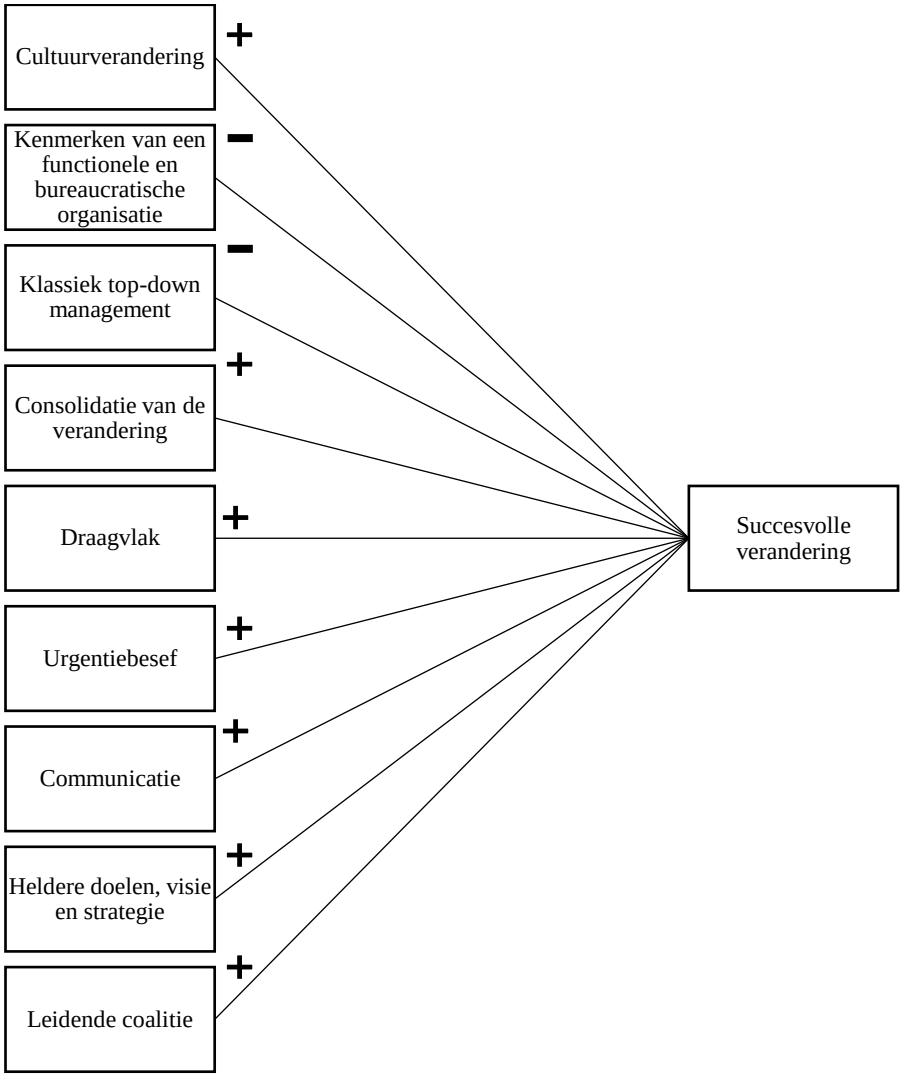
Verwachting 11: cultuurverandering vormt een barrière voor succesvolle verandering binnen de Brigade Recherche.

4.6 Conceptueel model

In het model van figuur 4 worden de verwachtingen schematisch weergegeven. Met een plus wordt een positieve relatie aangegeven en met een min wordt een negatieve relatie aangegeven. De variabele waarvan verwacht wordt dat die de meeste invloed heeft staat bovenaan. Vervolgens worden de variabelen gecategoriseerd, waardoor de verschillende verbanden en onderlinge verhoudingen inzichtelijk worden. Dit model wordt weergegeven in figuur 5.

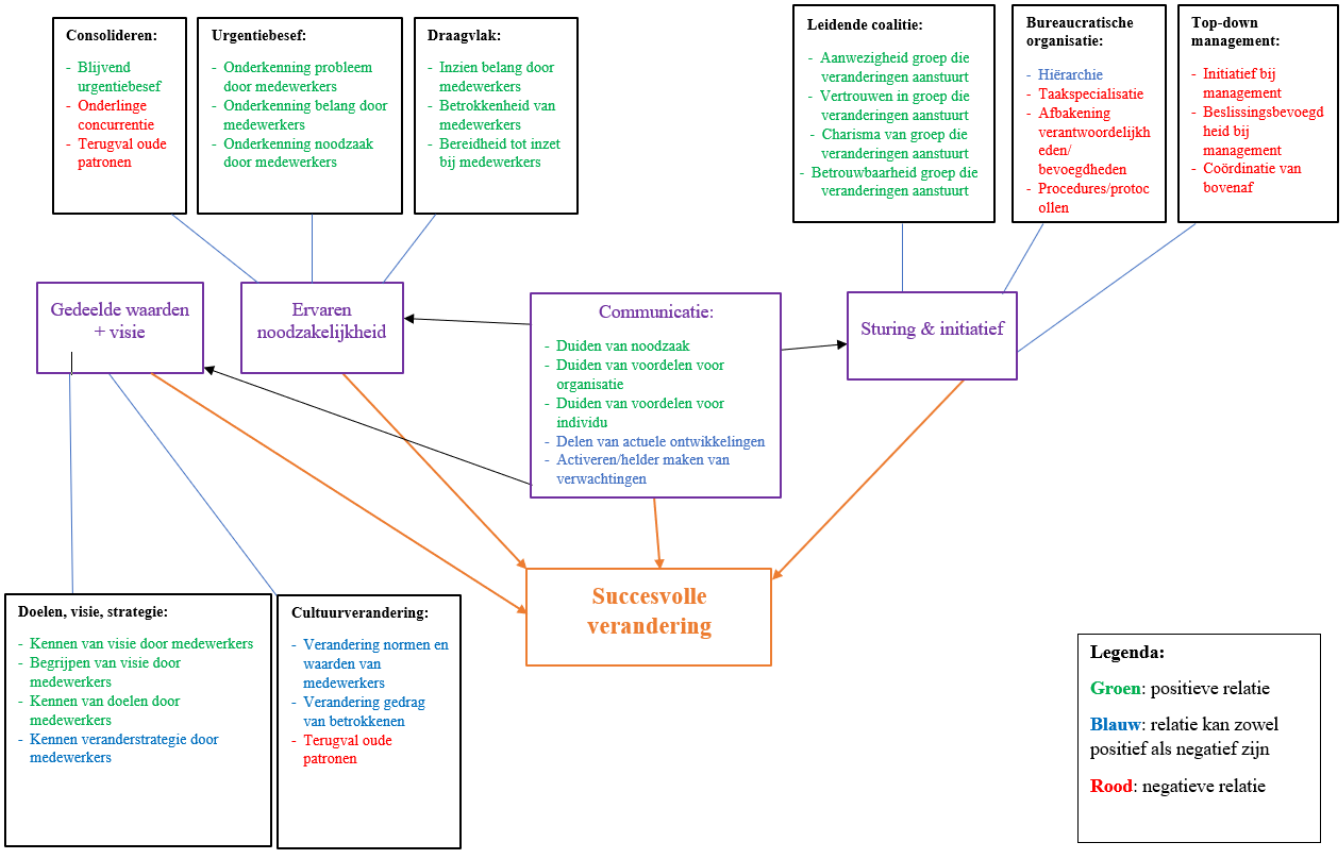
Figuur 4

Conceptueel model



Figuur 5

Gecategoriseerde variabelen met indicatoren



Hoofdstuk 5: Methodologisch kader

In dit hoofdstuk wordt de methodiek van het onderzoek besproken. Ten eerste wordt de onderzoeksbenadering belicht, waarin de aanpak en de onderzoekseenheid van dit onderzoek duidelijk worden. Vervolgens wordt toegelicht op welke wijze de interviews zijn gehouden, hoe de respondenten zijn gekozen en hoe er geanalyseerd en gecodeerd is. Daarna worden de begrippen uit het conceptueel model geoperationaliseerd en tot slot worden de validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek besproken.

5.1 Onderzoeksbenadering

5.1.1 Type onderzoek

De doelstelling van dit onderzoek is inzicht verkrijgen in barrières en succesfactoren voor verandering die een rol spelen bij de optimalisatie van het functioneren van de Brigade Recherche door middel van implementatie van de ideeën van slimme opsporing, teneinde uiteindelijk een aanbeveling te kunnen doen voor het realiseren van de organisatieverandering die samenhangt met 'slimme opsporing'. De hoofdvraag die hieruit voortvloeit is als volgt: *Welke barrières en randvoorwaarden voor succesvolle verandering spelen een rol bij de optimalisatie van de Brigade Recherche door middel van implementatie van de ideeën van slimme opsporing?* Deze hoofdvraag is toetsend van aard, omdat de veronderstellingen die uit de theorie voortvloeien getoetst worden in dit onderzoek (Bleijenberg, 2015). Om erachter te komen welke barrières en randvoorwaarden voor succes een rol spelen bij de optimalisatie van de recherche door middel van 'slimme opsporing' en te kijken in hoeverre die voorwaarden een rol spelen binnen de Brigade Recherche van de KMar is een kwalitatief onderzoek uitgevoerd. De vorm van kwalitatief onderzoek die is gebruikt is de case study, omdat deze methode goed gebruikt kan worden om naar een specifieke case te kijken (Bleijenberg, 2015). In dit onderzoek is die case: de Brigade Recherche die een capaciteitsprobleem heeft. Tijdens deze casestudy is gebruik gemaakt van deskresearch, in de vorm van literatuuronderzoek, en werden semigestructureerde interviews gehouden. Naast de literatuurstudie en de interviews zou het voor de uitkomst van het onderzoek en de validiteit goed zijn geweest om observaties in de organisatie uit te voeren, zodat de resultaten van de interviews gecontroleerd konden worden en ervaringen van werknemers vergeleken konden worden met hetgeen daadwerkelijk in de praktijk gebeurt. Helaas is het in verband met de Covid-maatregelen niet mogelijk geweest om deze observaties uit te voeren. Verder was het idee om een participatief onderzoek uit te voeren, maar ook dit was vanwege Covid-19 en thuiswerken niet mogelijk.

Omdat ten tijde van dit onderzoek 'slimme opsporing' nog niet is doorgevoerd en het oorspronkelijke plan vanwege Covid-19 niet kon worden uitgevoerd, wordt er in dit onderzoek gekeken naar welke barrières en succesfactoren mogelijk een rol spelen mocht dit concept worden ingevoerd. Doordat dit onderzoek een inschatting maakt voor een toekomstige gebeurtenis is het een ex ante evaluatie (Bleijenberg, 2015). Het onderzoek is wegens omstandigheden dus anders uitgevallen dan gepland, maar door er een verkennend onderzoek van te maken kunnen de verwachtingen alsnog worden getoetst.

5.1.2 Aanpak

Tijdens het literatuuronderzoek is gezocht naar wetenschappelijke literatuur over verandermanagement en de barrières en randvoorwaarden voor succesvolle verandering die daaruit voortvloeien. Om tot geschikte literatuur te komen is op de belangrijkste termen uit de

vraagstelling gezocht in verschillende databases zoals RuQuest en Google scholar. De Nederlandse termen waarop gezocht is zijn: *verandermanagement, barrières, succesfactoren, organisatieverandering en cultuurverandering.* De Engelse termen zijn: *willingness to change, organizational change, planned change.* Vervolgens zijn de literatuurlijsten van de gevonden artikelen en boeken gebruikt om meer geschikte literatuur te vinden. Dit wordt de sneeuwbalmethode genoemd (Bleijenberg, 2015). Uiteindelijk zijn er drie hoofdtheorieën gebruikt, namelijk het model van Kurt Lewin, het McKinsey 7-s model en het Planned Change Model. Deze modellen zijn samengevoegd en met overige literatuur aangevuld. Zo is het model voor dit onderzoek ontstaan. Op basis van dit model is een conceptueel model opgesteld dat doormiddel van een casestudy is onderzoekt.

Naast het literatuuronderzoek zijn semigestructureerde diepte-interviews gehouden met medewerkers van de Brigade Recherche waarop de verandering naar 'slimme opsporing' van toepassing is. Omdat in dit onderzoek gebruikt wordt gemaakt van een casestudy is er één onderzoekseenheid (Beijenberg, 2015). De onderzoekseenheid van dit onderzoek is de Brigade Recherche. Dit is logisch, omdat dit onderzoek in opdracht van de Brigade Recherche wordt uitgevoerd. Omdat dit onderzoek een ex ante evaluatie is, is er een mogelijkheid dat de respondenten nog niet bekend zijn met het concept 'slimme opsporing'. Om deze reden is aan het begin van de interviews gevraagd of respondenten bekend waren met dit concept. Als het antwoord bevestigend was dan moesten zij dit uitleggen, zodat gecontroleerd kon worden of hun kennis accuraat was. Als respondenten aangaven dat zij niet bekend waren met 'slimme opsporing' dan werd dit concept aan hen uitgelegd op basis van de informatie uit paragraaf 2.2.

5.2 Interviews

5.2.1 Semigestructureerde interviews

In dit onderzoek zijn diepte-interviews gehouden met medewerkers van de Brigade Recherche. Er is gekozen voor semigestructureerde interviews, omdat de interviewstructuur bijdraagt aan de validiteit van dit onderzoek, maar er ook ruimte is om door te vragen wanneer dat nodig is. Dit zorgt ervoor dat de uit de interviews verkregen informatie wat gedetailleerder is dan wanneer gebruik zou worden gemaakt van gestructureerde interviews (Baarda & Hulst, 2017). Een nadeel van deze interviewmethode is dat de geïnterviewde sociaal-wenselijke antwoorden kan geven (Baarda & Hulst, 2017).

De contactgegevens van de respondenten zijn verkregen via de plaatsvervangend commandant van de Brigade en de afdelingshoofden van de tactische en specialistische opsporing. De respondenten zijn benaderd via de mail en/of telefoon. De interviews hebben plaatsgevonden via Microsoft Teams, omdat de regels omtrent de coronacrisis het niet toelieten om de interviews fysiek te laten plaatsvinden. Voor de semigestructureerde interviews is de tijd genomen, zodat alles gevraagd kon worden en er veel ruimte was voor lange antwoorden en om door te vragen. Tijdens de interviews is gebruik gemaakt van een interviewprotocol waarin gevraagd wordt naar de indicatoren die in de operationalisatie zijn opgesteld. Door eerst door te nemen met de respondenten wat 'slimme opsporing' is, zijn zij voorbereid op het interview. Zij werden ook gevraagd om voor het interview vast wat door te nemen over dit onderwerp. Verder is in het interviewprotocol een tweedeling in vragen te onderscheiden (zie tabel 2). Enerzijds wordt naar ervaringen met veranderingen uit het verleden gevraagd. Door naar ervaringen uit het verleden te vragen kan iets gezegd worden over de toekomst. Als bijvoorbeeld in het verleden de veranderstrategie altijd onduidelijk was voor een respondent, dan is de kans zeer aanwezig dat deze ook bij de verandering naar

‘slimme opsporing’ onduidelijk is. Anderzijds is er gevraagd naar ‘slimme opsporing’ in de praktijk. Door in het begin van de interviews te zorgen dat het voor de respondent helder is wat ‘slimme opsporing’ inhoud, kunnen er vragen worden gesteld over hoe de respondent over dit concept denkt en wat de respondent ervan vindt. De interviewstrategie is te vinden in Bijlage B en het interviewprotocol in Bijlage C.

5.2.2 Respondenten

Om de verwachtingen te kunnen toetsen zijn in dit onderzoek medewerkers met verschillende functies bij de KMar geïnterviewd. Bij de keuze van de respondenten is gekeken naar een variëteit in de betrokkenheid van de medewerkers bij de eventuele verandering naar ‘slimme opsporing’. Medewerkers kunnen op twee manieren betrokken zijn: ofwel bij de leiding en/of uitvoering van het veranderproces ofwel bij de gevolgen van de invoering van ‘slimme opsporing’ en voor dit onderzoek zijn uit beide groepen respondenten geïnterviewd. Hier is voor gekozen om te kunnen zien of er verschillen zitten tussen de leiding van het veranderproces en de uitvoerders van de verandering.

Allereerst zijn twee afdelingshoofden van de Brigade Recherche geïnterviewd. Zij zijn als eerste geïnterviewd om een beeld te krijgen van de afdelingen en de teams die daaronder vallen. Ook konden de afdelingshoofden een helder beeld geven van hoe de organisatie in elkaar zit en aangeven tegen welke zaken aangelopen zou kunnen worden in de interviews met de rechercheurs. Hier konden de interviewvragen op aangepast worden, maar dit bleek achteraf niet nodig. Vervolgens zijn van beide afdelingen twee teamleiders geïnterviewd. In totaal zijn er dus vier teamleiders geïnterviewd. Hier is voor gekozen omdat op deze manier een beeld gevormd kan worden van beide afdelingen en er gekeken kan worden of er verschillen zijn tussen de verschillende teams van een afdeling. Ook konden de teamleiders mogelijk een goed beeld geven van wat er in hun team speelt en wat daar de meningen zijn. De teamleiders hebben uiteindelijk contactgegevens doorgegeven van respondenten binnen hun team. Doordat respondenten zich moesten voorbereiden, de duur van de interviews redelijk lang was en de uitvoerende tak van de organisatie al heel druk is, is er uiteindelijk toestemming gekregen om vier personen van de uitvoerende staf te interviewen. Er zijn van zowel de afdeling specialisme als de afdeling tactische opsporing één rechercheur en één coördinator geïnterviewd. Hierdoor kunnen ook de verschillen tussen de coördinatoren en de rechercheurs bekeken worden. De respondenten worden in dit onderzoek niet bij naam genoemd, zodat zij vrijer konden antwoorden tijdens de interviews. De functietitels van de respondenten, inclusief de data waarop ze zijn geïnterviewd, zijn te vinden in Bijlage A.

5.2.3 Analyse & coderen

Alle interviews zijn opgenomen met een dictafoon. Dit is met toestemming van de respondenten gebeurd. Doordat er opnames van de interviews zijn gemaakt, konden ze achteraf teruggeluisterd worden. Het voordeel hiervan is dat er geen informatie gemist wordt en de aandacht volledig bij het gesprek kon zijn. dit verhoogt de betrouwbaarheid van de interviews (Baarda & Hulst, 2015). Na afloop van elk interview is een transcript gemaakt van het gesprek. Deze transcripten zijn vervolgens gecodeerd. Allereerst is er deductief gecodeerd. Dit wil zeggen dat er codes zijn toegekend op basis van de begrippen uit het conceptueel model die is voortgevloeid uit de theorie (Van Staa & De Vries, 2014). Vervolgens is de informatie die niet onder deze codes viel inductief gecodeerd. Bij het coderen is het programma Atlas.ti als hulpmiddel gebruikt.

5.3 Operationalisatie

Om de begrippen uit het conceptueel model te kunnen analyseren moeten ze meetbaar gemaakt worden. Dit heet operationaliseren (Bleijenbergh, 2015). Tabel 2 toont het operationalisatieschema van dit onderzoek waarin per variabele de definitie, de indicatoren en de methode worden genoemd.

Tabel 2

Operationalisatieschema

Variabele	Definitie	Indicatoren	Inzicht 'slimme opsporing'/ eerdere verandering
Cultuurverandering	'Een verandering van de verzameling gemeenschappelijke normen, waarden en gedragsuitingen die gedeeld worden door de leden van de organisatie' (Quinn & Rohrbaugh, 1981).	- Verandering in normen en waarden van medewerkers/de organisatie - Verandering in gedrag van betrokkenen - Terugval in oude patronen	Eerdere verandering
Kenmerken van een functionele en bureaucratische organisatie	'Een sterk hiërarchische organisatie met vergaande taakspecialisatie waar verantwoordelijkheden en bevoegdheden duidelijk zijn afgebakend en waarbij interpersoonlijke relaties ondergeschikt zijn aan procedures en protocollen.' (Weber, 1978)	- De organisatie heeft een hiërarchisch indeling - Er is sprake van taakspecialisatie - Afbakening Bevoegdheden en verantwoordelijkheden - Volgen van procedures en protocollen	Eerdere verandering
Klassiek top-down management	'Het organisatiebeleid systematisch en consequent per niveau 'naar beneden toe' vertalen' (Boonstra, 2008)	- Initiatieven starten bij het management - Management neemt de beslissingen - Coördinatie van bovenaf	Eerdere verandering
Consolideren	'hecht en duurzaam maken'(Van Dale, 2018).	- Aanwezigheid urgentiebesef - Onderlinge concurrentie betrokkenen - Terugval oude patronen	Eerdere verandering
Draagvlak	'Ondersteuning, goedkeuring door de Gemeenschap' (Saan & De Haes, 2005, p. 115).	- Bereidheid tot inzet voor de verandering van medewerkers - Betrokkenheid medewerkers	Inzicht 'slimme opsporing'
Urgentiebesef	'het besef dat iets noodzakelijk is' (Boonstra, 2008)	- Onderkenning van het probleem - Onderkenning belang van het probleem - Onderkenning noodzakelijkheid van de verandering	Inzicht 'slimme opsporing'
Goede communicatie	'Heldere verbale interactie tussen mensen' (Pinto, 2004).	- Duiden van noodzaak - Duiden van voordelen van een verandering voor organisatie	Eerdere verandering

		- Duiden van voordelen van een verandering voor individu - Delen van actuele ontwikkelingen - Helderheid van verwachtingen	
Heldere doelen, visie en strategie	'Concrete, begrijpelijke en realistische doelen, visie en strategie voor de verandering' (Kotter, 1996)	- Medewerkers weten wat de visie van de organisatie is - Medewerkers begrijpen de visie van de organisatie - Medewerkers kennen de doelen van de organisatie - Medewerkers weten wat de veranderstrategie van de organisatie is	Eerdere verandering
Leidende coalitie	'Een groep enthousiaste mensen uit de volle breedte van de organisatie, die met formele en informele invloed diepgeworteld zijn in de organisatie, maar tegelijk ook afstand kunnen nemen en kritisch durven zijn' (Kotter, 1996).	- Aanwezigheid groep die de verandering aanstuurt - Er is vertrouwen in de groep die het veranderproces aanstuurt - Charisma van de aansturende groep	Eerdere verandering

5.4 Kwaliteitscriteria

Een wetenschappelijk onderzoek moet voldoen aan de kwaliteitscriteria validiteit en betrouwbaarheid. Hierbij kan de validiteit onderverdeeld worden in interne en externe validiteit (Bleijenberg, 2015).

5.4.1 Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van een onderzoek zegt iets over in hoeverre er tijdens een onderzoek willekeurige meetfouten hebben plaatsgevonden. Meetfouten kunnen ervoor zorgen dat het onderzoek bij herhaling onder dezelfde omstandigheden niet tot dezelfde uitkomsten leidt. Het onderzoek is dan niet betrouwbaar (Bleijenbergh, 2015). Bij kwalitatieve onderzoeken, en dan met name casestudies, is de betrouwbaarheid een minder belangrijk criterium, omdat er sprake is van een klein aantal waarnemingseenheden (Bleijenbergh, 2015). Toch is er in dit onderzoek getracht de betrouwbaarheid te waarborgen. Allereerst is de betrouwbaarheid van het onderzoek gewaarborgd doordat de theorieën die gebruikt worden duidelijk worden aangegeven en terug te vinden zijn. Ook worden alle stappen van het onderzoek zo duidelijk en gedetailleerd mogelijk besproken en worden keuzes onderbouwt. Zo is het operationalisatieschema gegeven en is het interviewprotocol terug te vinden in Bijlage C. Deze kunnen dus opnieuw gebruikt worden. Verder zijn de interviews zorgvuldig getranscribeerd, geanalyseerd en gecodeerd. Dit kan eraan bijdragen dat herhaling van het onderzoek dezelfde resultaten geeft. Doordat de interviews semigestructureerd zijn kan het wel voorkomen dat de uitkomsten van de interviews bij herhaling van het onderzoek zullen verschillen. Dit komt omdat er bij semigestructureerde interviews ruimte is voor improvisatie (Bleijenbergh, 2015). Ook is het aantal respondenten dat geïnterviewd kon en mocht worden vanwege de coronamaatregelen summier. Hierdoor kan het zijn dat bij herhaling van dit onderzoek met een groter aantal respondenten de uitkomst anders is.

5.4.2 Validiteit

Validiteit zegt iets over of er gemeten wordt wat er daadwerkelijk gemeten moet worden. Interne validiteit gaat over hoe zeker gesteld kan worden dat de causaliteit tussen variabelen x en y ook daadwerkelijk door x veroorzaakt wordt (Bryman, 2012). Externe validiteit gaat over in hoeverre de resultaten van een onderzoek gegeneraliseerd kunnen worden (Bryman, 2012).

De interne validiteit van dit onderzoek is getracht te waarborgen door gebruik te maken van triangulatie. Er zijn namelijk verschillende onderzoeksmethoden gebruikt, zoals literatuurstudie, persoonlijke communicatie en semigestructureerde interviews. De interne validiteit had nog verder versterkt kunnen worden door ook te observeren in de organisatie, maar dat is door de omstandigheden rond het coronavirus niet mogelijk. De semigestructureerde interviews nemen een stukje interne validiteit weg, omdat niet elk interview geheel hetzelfde verloopt. Wel is geprobeerd om alle interviews onder dezelfde omstandigheden af te nemen, namelijk één op één via Microsoft Teams, zodat daarmee de interne validiteit weer wel wordt gewaarborgd. Ook zijn er in de interviews vaste onderwerpen aangehouden. Dit komt de validiteit ten goede (Bryman, 2012). Verder is aangegeven aan de respondenten dat hun antwoorden geanonimiseerd in het onderzoek worden opgenomen, zodat zij vrijuit over hun percepties en over de organisatie konden praten (Bleijenbergh, 2015). Tot slot is na elk interview gekeken over er nog data mistte, zodat dit in een volgend interview nadrukkelijk bevraagd kon worden. Dit zorgde ervoor dat alle data verzameld werd (Boeije, 2009).

Omdat dit onderzoek een specifieke case bekijkt, speelt de externe validiteit een minder grote rol, omdat het niet goed mogelijk is om de uitkomsten van dit onderzoek te generaliseren. Om ervoor te zorgen dat de uitkomst van het onderzoek wel te generaliseren is voor de hele Brigade Recherche is gebruik gemaakt van bronnentriangulatie. Dat wil zeggen dat er respondenten met verschillende functies, van verschillende rangen en van verschillende afdelingen zijn geïnterviewd voor dit onderzoek. Dit maakt de onderzoekspopulatie divers en representatief voor de gehele organisatie (Bleijenbergh, 2015). Het kleine aantal respondenten dat door de omstandigheden rondom covid geïnterviewd kon worden, doet wel afbreuk aan de externe validiteit. Het is vanwege dit kleine aantal lastig om harde uitspraken te doen over de verwachtingen en ook om deze te generaliseren. Bij een grote groep respondenten kan de uitkomst namelijk anders zijn en daarom kunnen de uitkomsten van dit onderzoek minder goed gegeneraliseerd worden. Verder hangt de externe validiteit af van de representativiteit van de respondenten (Bleijenbergh, 2015). De respondenten die zijn geïnterviewd zijn door de Brigade Recherche aangedragen. Hierbij is wel de voorkeur uitgesproken voor de verschillende rangen en functies van de respondenten, maar verder lag de keuze voor wie er geïnterviewd werd bij de Brigade zelf. Hierdoor kan het zijn dat er alleen respondenten zijn geïnterviewd die voor de Brigade Recherche wenselijke antwoorden gaven, omdat de kritische medewerkers, bewust of onbewust, niet werden aangedragen. Dit kan ervoor zorgen dat er een eentonig beeld is gegeven, terwijl er in werkelijkheid wel degelijk medewerkers zijn die er anders over denken. Dit kan een vertekend beeld hebben gegeven en dat doet afbreuk aan de externe validiteit.

Hoofdstuk 6: Bevindingen

In dit hoofdstuk worden de bevindingen van het onderzoek besproken. Per variabele wordt aangegeven wat de reacties van de respondenten waren en hoe de verdeling is tussen het wel of niet aanwezig achtten van de barrières en succesfactoren door de respondenten.

6.1 Voorbereiding van het veranderproces

Urgentiebesef

Urgentiebesef houdt in dat mensen doorhebben dat iets noodzakelijk is (Boonstra, 2008). Om dit te onderzoeken zijn de respondenten gevraagd naar hun mening over de opsporingscapaciteit bij de Brigade Recherche. In het theoretisch kader komt naar voren dat urgentiebesef de volgende indicatoren betreft: onderkenning van het probleem, onderkenning van het belang van het oplossen van het probleem en onderkenning van de noodzakelijkheid van de verandering.

Het probleem rondom de opsporingscapaciteit wordt door zeven respondenten volledig onderkend. Zij geven aan dat er eigenlijk altijd een capaciteitstekort is.[3] een respondent gaf zelfs aan geschrokken te zijn van de opsporingscapaciteit: *'Daar schrok ik wel een beetje van toen ik hier kwam. Als ik zie en hoor dat opsporing bij de KMar een beetje een ondergeschoven kindje is dan denk ik echt hoe kan dat?*'[4] De overige drie respondenten onderkennen het probleem slechts ten dele. Zij geven aan dat de capaciteit over het algemeen goed is, maar zij hebben wel verbeterpunten.[5] Zo geeft een respondent aan: *'ik denk dat de opsporingscapaciteit wel goed is, maar er zijn zeker verbeterpunten.'*[6]

Het belang van het oplossen van de problemen rondom de capaciteit wordt door acht van de tien respondenten onderkent.[7] Er wordt met name aangegeven dat het belangrijk is om meer capaciteit te hebben, zodat er meer zaken opgelost kunnen worden.[8] Een respondent geeft aan: '*als je ziet hoeveel werk er blijft liggen, omdat er niet de tijd of de mankracht voor is dan kan je niet aan de verwachtingen voldoen.*'[9] Ook wordt er aangegeven dat men zich te veel bezig moet houden met randzaken[10]: *'er komt zoveel administratieve rompslomp bij dat je bijna niet meer de zaak kunt draaien zonder dat daar heel veel administratietijd bijkomt.*'[11]

De noodzakelijkheid van de verandering wordt ook weer door zeven van de tien respondenten ingezien.[12] Onder deze respondenten vallen twee afdelingshoofden, twee teamleiders, twee rechercheurs en één coördinator. Opvallend hierbij is dat twee respondenten het helemaal niet noodzakelijk vinden dat er iets aan de capaciteit gedaan wordt.[13] *'Ik vind dat de opsporingscapaciteit redelijk in verhouding is, hij kan altijd beter, maar er zijn andere dingen belangrijker op dit moment.'*[14] Eén respondent vindt het deels noodzakelijk dat er iets aan de opsporingscapaciteit gedaan moet worden. Deze respondent geeft aan dat het niet de hoofdprioriteit is om iets aan de opsporingscapaciteit te doen, maar dat er wel een aantal zaken zijn die de komende jaren moeten veranderen om te blijven functioneren: '*kijk we*

[3] R1; R2; R3; R4; R7; R8; R9
[4] R4
[5] R5; R6; R10
[6] R10
[7] R1; R2; R3; R4; R7; R8; R9; R10
[8] R1; R2; R3; R4; R7; R9; R10
[9] *R9*
[10] R5; R8; R9; R10
[11] R8
[12] R1; R2; R3; R4; R7; R8; R9
[13] R5; R6
[14] R5

moeten gewoon gaan prioriteren. Er zijn gewoon te veel dingen. Ik denk dat de opsporingscapaciteit wel goed is, maar er zijn zeker nog verbeterpunten'.[15]

Draagvlak

In dit onderzoek wordt onder draagvlak verstaan: ondersteuning en of goedkeuring door de Gemeenschap (Saan & De Haes, 2005, p. 115). Om erachter te komen of er sprake is van draagvlak voor de verandering naar 'slimme opsporing' zijn de respondenten gevraagd naar hun bereidheid om zich in te zetten voor deze verandering en in hoeverre zij zich betrokken zouden voelen bij de verandering naar 'slimme opsporing'. Deze indicatoren vloeien voort uit het theoretisch kader. Uit de interviews blijkt dat drie van de tien respondenten denken dat de meeste mensen bereid zijn om zich in te zetten voor de verandering naar 'slimme opsporing'.[16] *'Ik denk dat iedereen daartoe bereid is.'*[17] De andere zeven respondenten geven aan dat zij zelf zeker bereid zijn om zich hiervoor in te zetten, maar dat zij niet zeker weten of dat ook voor het grootste deel van de organisatie geldt.[18] Zes van deze zeven respondenten geven aan dat de bereidheid tot inzet valt of staat met de communicatie: '*Ik merk dat mensen eerst echt bij voorbaat al moeten zien dat het hun gaat helpen, anders zal het binnen diverse teams erg lastig worden.*'[19] *'Dat is denk ik heel erg afhankelijk van de communicatie die ik ontvang en ook weer kan doorspelen naar mijn team.*'[20] Een van de respondenten geeft aan dat het heel lastig gaat worden om mensen bereid te krijgen, omdat er al zoveel werk is: '*ik merk steeds meer dat verandering lastig is. Het geeft dusdanig veel administratie dat mensen daar een beetje moe van zijn geworden.'*[21]

Zes van de tien respondenten zouden zich ook betrokken voelen bij het veranderproces.[22] Zo reageerde een respondent op de vraag naar zijn betrokkenheid: '*absoluut, het gaat alleen maar positieve gevolgen hebben voor ons team en ons werk. Daarbij is het ook mijn taak om daar betrokken bij te zijn.*'[23] Een andere respondent gaf aan dat hij de Brigade ziet als een gemotiveerd en betrokken team: '*Ik zie de Brigade Recherche wel als een club mensen die intensief gemotiveerd zijn en zich betrokken voelen.*'[24] Tegenover de zes respondenten die zich betrokken zouden voelen bij het veranderproces staan vier respondenten die de betrokkenheid deels voelen.[25] Hierbij wordt met name aangegeven dat het weer zal val of staan met communicatie en of mensen er ook bij betrokken gaan worden: '*Ik denk zodra je persoonlijk met de teams in gesprek gaat en het belang ervan aangeeft en ook de voordelen ervan in laat zien dat je teams daar echt wel in mee gaat krijgen. Die bereidwilligheid is er en dat het vertrouwen daarin komt. Er wordt heel veel van bovenaf opgedragen, maar als je teams er persoonlijk bij betrekt en persoonlijk benadert kun je heel veel bereiken.'*[26]

---

[15] R10
[16] R6; R9; R10
[17] R10
[18] R1; R2; R3; R4; R5; R7; R8
[19] R1
[20] R3
[21] R8
[22] R1; R2; R5; R6; R8; R9
[23] R1
[24] R6
[25] R3; R4; R7; R10
[26] R9

Leidende coalitie

Een leidende coalitie is een groep enthousiaste mensen uit de volle breedte van de organisatie, die met formele en informele invloed diepgeworteld zijn in de organisatie, maar tegelijk ook afstand kunnen nemen en kritisch kunnen zijn (Kotter, 1996). De indicatoren voor een leidende coalitie in dit onderzoek zijn: er is een groep aanwezig die de verandering aanstuurt, er is vertrouwen in die groep en de groep is charismatisch genoeg om mensen mee te krijgen.

Vier respondenten geven aan dat er bij veranderingen in het verleden een groep aanwezig was die de verandering aanstuurt.[27] Een respondent zegt hierover: *'Het is redelijk goed georganiseerd. We hebben een staf die het proces bepaalt en die geeft het LTC de opdracht om met de afdelingshoofden te kijken hoe ze ermee aan de slag gaan. De uitvoering ligt wel op ons niveau.*'[28] Een andere respondent zegt: *'het hangt af van het soort verandering wie de verandering aanstuurt, maar 'slimme opsporing' zou de Brigade overstijgen en dan is het LTC wel de groep die de verantwoordelijke is.'*[29] Twee respondenten geven aan dat die groep slechts ten dele aanwezig is bij veranderingen.[30] Zo stelt een teamleider: *'vaak zijn wij als teamleiders wel degenen. Er komt dan een opdracht van bovenaf bij ons terecht en wij zorgen ervoor dat het op de werkvloer doorkomt. Maar als je het over alle teams gaat hebben dan is het één persoon die dit aanstuurt en dat is ons afdelingshoofd.'*[31] De overige vier respondenten geven te kennen dat er geen groep is, maar dat er vaak één persoon is die gaat over de verandering, zoals blijkt uit hun ervaring met veranderprocessen uit het verleden[32]: *'De commandant gaat hierover.'*[33] Een andere respondent zegt dat niet de commandant, maar een teamleider dit doet: '*de grootste rol ligt daar voor de teamleider.'*[34]

De helft van de respondenten geeft aan vertrouwen te hebben in degene die een verandering aanstuurt.[35] Op de vraag naar het vertrouwen in degene die het veranderproces leidt zei een respondent: '*ja, zeker, maar ik denk dat het vertrouwen er sowieso wel moet zijn tussen de lagen, omdat je ook met een span of control zit.*'[36] Een andere respondent zegt op de vraag over vertrouwen: *'zeker, ik durf wel te zeggen dat die er is.*'[37]

Twee respondenten stellen dat dat vertrouwen er deels is[38]. Deze respondenten zeggen eigenlijk dat het vertrouwen in de persoon er wel is, maar niet in de functionaliteiten of dat het afhankelijk kan zijn van je eigen betrokkenheid: '*als mensen iets drie keer hebben voorgesteld en drie keer gebeurt er niks dan ga je de vierde keer ook niks meer zeggen. Het is dan niet zozeer het vertrouwen in de mensen is, maar meer in de functionaliteiten. Dat diegene die het voor jou moet regelen het gewoon niet doet*.' En: '*Joost geeft de mogelijkheid om dingen te bespreken, zodat hij ook op de hoogte blijft. Dat geeft vertrouwen. Dat doet hij op zich heel goed. Maar je ziet dat het er ook van afhangt hoe betrokken mensen zelf bij de commandant willen zijn.'*[39]

Drie respondenten vinden dat het vertrouwen er niet is.[40] Deze respondenten stellen dat de hiërarchie, de verscheidenheid aan veranderingen en de omloopsnelheid ervoor zorgen dat dat vertrouwen heel moeilijk is. Het laatste punt blijkt ook uit het volgende antwoord: '*er komt een brigadecommandant en die heeft een werkproces, een gewenningsproces en vervolgens weer een uitrouleerproces en dat is dan 3 jaar. dus voordat je iemand kent, vertrouwt en denkt 'hier gaan we wat mee doen', dan is diegene vaak alweer door naar de volgende functie. Het echte vertrouwen is dus heel lastig.'*[41] Een andere respondent zegt over vertrouwen: '*Als ik daar heel eerlijk over moet zijn. Ik*

[27] R1; R2; R4; R10
[28] R2
[29] R1
[30] R3; R8
[31] R3
[32] R5; R6; R7; R9
[33] R7
[34] R9
[35] R1; R2; R3; R5; R6
[36] R3
[37] R1
[38] R7; R8
[39] R8
[40] R4; R9; R10
[41] R9

heb al weleens bij een commandant van de KMar aan tafel gezeten en ik zie altijd mooie praatjes, ene oor in, andere uit, want zodra we die kamer verlaten gebeurt er toch niks. Toevallig hebben we van de week voor het eerst gezien dat er in kleding wat veranderd. Dat heeft er mee te maken dat kortgeleden een militair in Noorwegen is overleden, daar moesten wij heen voor onderzoek, maar het is daar -28 graden en daar moet je goede kleding voor hebben, maar die was er niet. Er worden als het goed is nu stappen ondernomen om daar goede kleding voor te krijgen, maar dan blijft het bij mij nog steeds de vraag of het ook gebeurt.'[42]

Bij de vraag naar het charisma van degene(n) die der verandering aanstuurt/aansturen geven twee respondenten aan dat het charisma aanwezig is.[43] Op de vraag of degenen die een proces aansturen door de verschillende lagen in de organisatie ook minder goed in staat zijn om te inspireren zegt een respondent: '*nee, de commandant zorgt echt voor mogelijkheden om via teams dingen in te brengen en op te hoogte te zijn*.'[44]

Vijf respondenten zeggen dat het charisma deels aanwezig is.[45] Zo blijkt ook uit het volgende antwoord: *'ik vind de brigadecommandant echt een goede commandant, maar je hebt gewoon een bepaalde vorm van draagvlak nodig en ik denk dat je dat creëert middels zichtbaarheid en dat is er gewoon niet genoeg.*'[46] Een andere respondent zegt dat mensen vaak uiteindelijk wel doen wat er verwacht wordt, maar dat ze niet echt intrinsiek gemotiveerd worden: '*Dat vind ik altijd een hele lastige. Dat merk ik ook wel binnen mijn eigen team en dan zit je meer op het feit dat er weer een verandering is en dat dat al afgelopen jaren, bijna ieder jaar, komt er wel weer iets nieuws, een ander visie of een andere gedachte vanuit een andere teamleider, waardoor ieder nieuw idee er eigenlijk al wel een keer is geweest. Als je dan mensen in je team hebt die al lang bij de organisatie werken die hebben dan zoiets van: ja leuk die ken ik al, prima, maakt me niet meer uit. Dus het inspireren daarin is echt wel een lastige. je merkt toch over het algemeen wel de instelling van 'prima we doen het wel', maar echt die intrinsieke motivatie is vaak wel ver te zoeken.'*[47] Drie respondenten geven aan dat het charisma er volgens hen niet is.[48] Een respondent zegt hierover: '*daarvoor is de afstand tussen de lagen best wel groot binnen de Marechaussee*.'[49] Een andere respondent geeft aan: '*ik denk dat inspireren het grote probleem is. Het idee dat ik daarbij heb is dat de commandant zijn ideeën redelijk overeenkomen met wat de werkvloer graag wil, alleen dat dat op een bepaalde manier, bewust of onbewust, wordt geremd door die tussenlagen die daartussen zitten*.'[50]

Kenmerken van functionele en bureaucratisch ingerichte organisaties

Een functionele en bureaucratische organisatie is een sterk hiërarchische organisatie met vergaande taakspecialisatie waar verantwoordelijkheden en bevoegdheden duidelijk zijn afgebakend en waarbij interpersoonlijke relaties ondergeschikt zijn aan procedures en protocollen (Weber, 1978). De indicatoren die hier bij horen zijn: de organisatie is hiërarchisch, er is taakspecialisatie, de bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn afgebakend en er wordt voornamelijk gewerkt volgens procedures en protocollen.

Wanneer gevraagd wordt naar de organisatiestructuur zijn alle respondenten er het over eens dat de organisatie hiërarchisch is.[51] Zo blijkt ook uit deze antwoorden: '*Het is wel hiërarchisch. De afstand tussen de lagen is groot*.'[52] En: '*het is best wel hiërarchisch. Alles binnen de militairen en politie is hiërarchisch. Het is dat ik een polootje draag zonder rangonderscheiding, maar dat is wel het eerste waar sommige collega's naar kijken.'*[53] Hier

[42] R10
[43] R1; R8
[44] R8
[45] R2; R3; R4; R5; R6
[46] R6
[47] R5
[48] R7; R9; R10
[49] R9
[50] R7
[51] R1; R2; R3; R4; R5; R6; R7; R8; R9; R10
[52] R6
[53] R8

wordt door een aantal respondenten wel de kanttekening bij gemaakt dat de hiërarchie in de praktijk minder wordt gevoeld dan dat het op papier is.[54] Een respondent zegt over de organisatiestructuur: '*het is gelaagd en op papier hiërarchisch, maar ik denk dat dat in de praktijk anders ligt. Natuurlijk hoort er hiërarchie te zijn en die is er in zekere zin ook wel, maar dat is meer bijvoorbeeld wie het overleg voorzit, maar de input komt vanuit alle lagen, maar die is dan ook wel weer gelaagd. Ik zit bijvoorbeeld in een teamleiders overleg en dan kunnen teamleiders input geven aan de laag boven ons en ik zit dan ook weer in overleg met mijn team en die kunnen dan weer input leveren aan mij. Dus het is in die zin wel gelaagd, maar in feite kan iedereen daar wel over meepraten.*'[55] Een andere respondent stelt: '*In de praktijk merk ik het niet zozeer, maar collega's van buiten die vinden het wel heel hiërarchisch, dus ik denk ook wel dat het echt zo is. ik kan heel goed met een kolonel of generaal in een overleg zitten, maar ik ben mij dan wel heel bewust van dat het een kolonel of een generaal is. Als wachtmeester zal je bijvoorbeeld niet zo snel op een hoge officier afstappen. Het heeft ook met ervaring te maken, dat je ouder wordt en meer mensen leert kennen, dan wordt het veel informeler.'*[56]

Over taakspecialisatie zijn de respondenten minder eensgezind. Zes respondenten geven aan dat er sprake is van taakspecialisatie.[57] Een respondent geeft hierover aan: '*de rol van teamleider binnen de KMar is gewoon dat je verantwoordelijk bent voor de p-taken. het is in die zin afgebakend wat mijn functie is.*'[58] Een andere respondent zegt: '*Er staat natuurlijk gewoon in mijn functieomschrijving wat er van mij verlangd wordt en dat is ook gewoon wat er dagelijks iedere keer voorbijkomt.*'[59] Drie respondenten geven aan dat er deels taakspecialisatie is.[60] Een van die respondenten geeft aan: '*heel veel van wat er staat in mijn functieomschrijving doe ik al niet meer denk ik. Eigenlijk alles wat een forensisch raakvlak heeft of waar iets in meegedacht moet worden daar ben ik wel van. Ik pak naar eigen inzicht op waarvan ik denk dat het goed is voor de FO en of dat binnen mijn functie valt of niet is eigenlijk mijn enige criteria past het binnen mijn functie als leidinggevende en anders probeer ik het weg te zetten bij iemand die daar dan in mijn ogen wel over gaat.*'[61] Er is dus op papier sprake van taakspecialisatie, maar in de praktijk gaat het volgens deze respondenten toch anders. Eén respondent vindt dat er geen sprake is van taakspecialisatie.[62] Deze respondent zegt hierover: '*er is in mijn functie heel veel ruimte. Ik werk samen met het afdelingshoofd en we kunnen samen werkafspraken maken, maar die zijn heel soepel.*'[63]

Wanneer er gevraagd wordt naar de afbakening van taken en bevoegdheden van de respondenten geven drie respondenten aan dat deze inderdaad sterk afgebakend zijn.[64] Een respondent geeft hierbij aan dat het ook steeds sterker afgebakend wordt: '*naja die taken worden dus ook steeds verder afgebakend. Dat is een beetje de beleving die ik heb.*'[65] Een andere respondent zegt hierover: '*er is best wel een duidelijke afscheiding in waar ik mij mee bezighoud en waar de rest zich mee bezig houdt.'*[66] Drie respondenten geven aan dat hun taken en bevoegdheden deels afgebakend zijn, maar dat er ook ruimte is.[67] Een respondent

---

[54] R2; R3; R4; R5; R7
[55] R3
[56] R2
[57] R4; R6; R7; R8; R9; R10
[58] R4
[59] R9
[60] R2; R3; R5
[61] R5
[62] R1
[63] R1
[64] R4; R9; R10
[65] R10
[66] R4
[67] R2; R3; R7

zegt: '*Die zijn in zoverre afgebakend dat ik in principe alleen maar de dagelijkse aansturing doe qua tactiek, dus de beslissingen op het gebied van waar gaan we heen richting onderzoek. Dus mijn werk ligt niet op personeel gebied, dat is redelijk afgebakend, maar alleen binnen mijn team is er eigenlijk geen afbakening. Ik ben redelijk autonoom in de beslissingen die we gaan aannemen.*'[68] Vier respondenten vinden dat hun taken en bevoegdheden juist heel vrij zijn.[69] Zo stelde een respondent: '*nee, er is juist heel veel ruimte. We spreken wel af wie wat gaat aanpakken, maar er zijn geen strakke kaders of grenzen.*'[70] Een andere respondent zei hierover: '*voor mij als teamleider zijn mijn taken helemaal niet sterk afgebakend.'*[71]

Acht van de tien respondenten vinden dat ze veel volgens procedures en protocollen werken.[72] Hier wordt onder andere over gezegd: '*ja, uiteindelijk de stuurploeg wel. Er zijn richtlijnen over hoe je met de zaken bezig bent. Het moet binnen de taakstelling van de KMar passen, dus eigenlijk is het daar al afgebakend natuurlijk*',[73] '*nou ja, er wordt natuurlijk binnen de lijnen van de wetgeving gewerkt, dus in die zin heb je automatisch procedures en protocollen.*'[74] En: *'compleet, ze zijn helemaal uitgeschreven in een kwaliteitsmanagementsysteem en die volg ik in mijn functie altijd.*'[75] Twee respondenten geven aan dat zij vinden dat ze zich voor een deel aan procedures en protocollen moeten houden, maar dat er ook een bepaalde mate van vrijheid is.[76] deze respondenten geven aan: '*In mijn functie is dat redelijk vrij. Kijk, het is natuurlijk wel zo dat er bepaalde lijnen lopen die je moet volgen. Je hebt bepaalde bevoegdheden, maar als je echt kijkt naar de uitvoering van de onderzoeken, wat we samendoen met team tactiek, dan zie je wel veel mogelijkheden/vrijheden.*'[77] En: '*ik denk dat je de afbakening wel meer kan richten op de taken en verantwoordelijkheden.'*[78]

Heldere doelen, een heldere visie en een heldere strategie

Met heldere doelen, visie en strategie wordt bedoeld: concrete, begrijpelijke en realistische doelen en een concrete en begrijpelijke visie en strategie voor de verandering (kotter, 1996). De indicatoren die bij deze variabele horen zijn: medewerkers kennen de visie van de organisatie, medewerkers begrijpen de visie, medewerkers kennen de doelen van de verandering, medewerkers begrijpen die doelen en medewerkers weten wat de veranderstrategie is. Om erachter te komen of de indicatoren bij de verandering naar 'slimme opsporing' aanwezig zullen zijn, is gevraagd naar eerdere veranderingen.

De helft van de respondenten kent en begrijpt de visie van de organisatie.[79] Een respondent stelt: *'ik weet wat het doel en de visie zijn, maar ik kan me daar niet per se dagelijks mee identificeren. Ik weet welke richting de KMar op wil en daar sta ik gewoon achter, maar ik zou liegen als ik zou zeggen dat ik daar dagelijks mee bezig ben*.'[80] Een andere respondent antwoord: '*redelijk ja, maar dat komt ook omdat ik in een lijn zit dat ik regelmatig met de leiding in gesprek kom.*'[81] Een derde respondent zegt over de visie: '*we hebben natuurlijk het visiedocument en wij zijn betrokken bij de totstandkoming daarvan. Dus*

[68] R7
[69] R1; R5; R7; R8
[70] R1
[71] R5
[72] R2; R3; R5; R6; R7; R8; R9; R10
[73] R2
[74] R3
[75] R8
[76] R1; R4
[77] R1
[78] R4
[79] R1; R2; R6; R9; R10
[80] R2
[81] R10

dan komt het je wel bekend voor. ’[82] De andere helft van de respondenten kent de visie deels, waardoor deze ook deels begrepen wordt.[83] Een respondent gaf hierover aan: ‘*nou we hebben toevallig onlangs het visiedocument gekregen van de KMar. Dus ik heb wel een beetje een visie voor ogen, maar het is wel heel globaal.*’[84] ‘*Ik heb het visiedocument wel gezien, maar ik denk dat je daar nog heel veel kanten mee op kunt. Er zitten voor ons op de werkvloer nog heel veel stappen tussen hoe we dat in de praktijk gaan brengen*’ zegt een andere respondent over de visie.[85]

Negen van de tien respondenten kenden en begrepen de doelen van een verandering in het verleden bij de Brigade Recherche.[86] Hier wordt onder andere over gezegd: ‘*we gaan steeds meer aansluiten op de doelen. We krijgen als Brigade ook gewoon opdrachten om uit te voeren en daarin zie je wel dezelfde gedachte*’[87], ‘*het algemene doel is natuurlijk altijd veiligheid*’[88] en ‘*voor de Brigade Recherche is het vaak dat een verandering moet zorgen dat we wereldwijd inzetbaar zijn, strafbare feiten opsporen, militaire politiezorg en migratiecriminaliteit kunnen aanpakken*.’[89] Een respondent geeft aan dat de doelen voor een deel gekend werden.[90] Deze respondent zegt hierover: ‘*ik kende ze op zich wel, maar ik denk dat het in het team veel minder speelt. Je merkt echt dat zij zich bezighouden met hun eigen taak, hun eigen onderzoek en dat vergt al enorm veel tijd en energie*.’[91]

Eén respondent geeft aan dat in het verleden de veranderstrategie duidelijk was: ‘*het is redelijk goed verdeeld en georganiseerd. We hebben een staf en die bepaald wat er gaat gebeuren. De staf neemt het door met het LTC en die gaat met de afdelingshoofden in gesprek en geeft hun de opdracht om er mee aan de slag te gaan. De kennis zit namelijk meer op dat niveau.*’[92] Vier respondenten hadden bij een voorgaande verandering een beeld van de veranderstrategie, maar kunnen hem niet concreet benoemen.[93] Zij geven aan dat bij elke verandering een grote rol voor de teamleiders is weggelegd. Een respondent geeft aan: ‘*het begint wel bij Joost. Hij geeft aan dat hij een bepaalde richting op wil. Vaak wordt het dan bij het management en de teamleiders neergelegd.*’[94] Een andere respondent zegt: *‘ik denk dat de teamleiders dat wel moeten coördineren bij de teams. Een leidinggevende geeft sturing, maar ik denk dat de teamleiders het meest essentieel zijn als je een verandering wil doorvoeren*.’[95] Vijf respondenten geven aan dat ze eigenlijk niet goed weten welke veranderstrategie er gehanteerd werd in het verleden en dus ook niet welke veranderstrategie zal worden ingezet bij een verandering naar ‘slimme opsporing’.[96] Een respondent antwoordt: ‘*naja die is heel interessant. Daar kan ik eigenlijk geen antwoord op geven. Dat zijn vragen die wij onszelf ook nog stellen.*’[97] Een andere respondent zegt: ‘*wat een moeilijke vragen allemaal. Veranderingen landen vaak heel gelaagd, maar verder heb ik niet echt een idee.*’[98]

---

[82] R6
[83] R3; R4; R5; R7; R8
[84] R4
[85] R7
[86] R1; R2; R3; R5; R6; R7; R8; R9; R10
[87] R1
[88] R3
[89] R7
[90] R4
[91] R4
[92] R2
[93] R4; R5; R6; R10
[94] R4
[95] R6
[96] R1; R3; R7; R8; R9
[97] R1
[98] R3

6.2 Tijdens het veranderproces

Consolidatie van de verandering

Een verandering consolideren betekent dat de verandering hecht en duurzaam wordt gemaakt (Van Dale, 2018). De indicatoren voor consolidatie zijn: de aanwezigheid van urgentiebesef en onderlinge concurrentie bij betrokkenen.

Uit de bevindingen bij de variabele 'urgentiebesef' Blijkt dat het grootste deel van de respondenten de urgentie van de verandering voelt. Hierbij vindt iedereen dat de opsporingscapaciteit beter kan, maar zien twee respondenten de noodzakelijkheid niet, omdat zij andere dingen belangrijker vinden.

Op de vraag of er onderlinge concurrentie aanwezig is binnen de Brigade Recherche zeggen drie respondenten dat die er deels wel is, maar dat die niet als vervelend wordt ervaren.[99] Zo zegt een respondent: '*ik denk wel dat die er is. je hoort wel hier en daar dat ze iets niet willen doen, omdat ze het zelf beter doen. Wat ik ook merk dat als er dan een bepaalde vorm van concurrentie is dat mensen het systeem de schuld gaan geven, dat er oneerlijke concurrentie is of dat ze worden voorgetrokken. Maar ik zie niet een vervelende vorm van concurrentie, het is geen wedstrijd.*'[100] Een andere respondent geeft aan: '*ik ervaar dat niet zo, maar die is er zeker wel. Uiteindelijk heeft dat het meest te maken met als ik ga solliciteren voor een hogere functie, wie zouden dan mijn concurrenten zijn? dus ga ik mezelf dan profileren of druk ik mezelf naar de achtergrond omdat ik onder de indruk ben van de ander. Dat soort zaken. Ik merk het in mijn dagelijkse praktijk niet zo, maar dat kan ook zijn, omdat je geluk hebt met de mensen om je heen die ook niet zo zijn.*'[101] De andere zeven respondenten geven aan dat zij die concurrentie helemaal niet ervaren.[102] Zo wordt geantwoord: '*oeh, dat ervaar ik zelf eigenlijk niet zo*',[103] '*ik denk dat wij daar minder last van hebben. mensen hebben ons toch wel nodig. Ik heb niet het idee dat we in andermans vaarwater zitten*'[104] en '*dat ervaar ik niet.*'[105]

Over terugval in oude patronen zeggen drie respondenten dat dat in het verleden wel gebeurd is.[106] Zo zegt een respondent hierover: '*ja, dit zie je soms wel gebeuren, zeker als ze niet inzien wat het belang is.*'[107] Zeven respondenten denken dat het iets is waar wel voor gewaakt moet worden.[108] Een respondent zegt hierover: *'En ik denk ook dat het wel vast zit aan het type persoon. Je kunt heel zwart/wit stellen dat mensen die wat korter bij een organisatie zitten en jonger zijn, over het algemeen wat makkelijker een vernieuwing gaan doen.'*[109] Een andere respondent geeft aan: '*Ik denk dat dat weer valt of staat met communicatie. Het verleden leert dat zij echt moeten zien dat de verandering ook echt wat gaat opleveren.*'[110]

Communicatie

Goede communicatie wil zeggen: heldere verbale interactie tussen mensen (Pinto, 2004). De indicatoren die duiden op goede communicatie zijn: duiden van de noodzaak van een

[99] R1; R2; R7
[100] R7
[101] R2
[102] R3; R4; R5; R6; R8; R9; R10
[103] R3
[104] R6
[105] R9
[106] R1; R5; R10
[107] R5
[108] R2; R3; R4; R6; R7; R8; R9
[109] R7
[110] R3

verandering, duiden van voordelen voor de organisatie, duiden van voordelen voor het individu, delen van actuele ontwikkelingen en zorgen dat helder is wat van mensen verwacht wordt. Ook hier is gevraagd naar een verandering in het verleden.

Over de indicator 'duiden van de noodzaak van een verandering' zeggen vijf respondenten dat de noodzaak voor hen altijd duidelijk is.[111] Een respondent zegt daarover: '*naja in principe ben ik daarvan op de hoogte. Wij zijn betrokken bij het proces waarom een verandering moet plaatsvinden.* '[112] Een andere respondent zegt: '*ja, dat is echt wel door Joost meerdere keren goed benadrukt.*'[113] Eén respondent geeft aan dat het een beetje duidelijk is: '*het waarom wordt wel meegegeven, maar in minimale vorm.* '[114] Vier respondenten vinden dat de noodzaak van een verandering aan hen niet echt duidelijk werd gemaakt.[115] Zo stelt een respondent: '*nee, eigenlijk niet. Ik weet wat we gaan doen, maar het waarom weet ik eigenlijk niet.*'[116] Een andere respondent zegt: '*ik denk dat mensen op de werkvloer er te weinig vanaf weten.*'[117]

Uit het antwoord van vijf respondenten blijkt dat zij de voordelen kennen die een verandering voor de organisatie brengt.[118] Een respondent geeft als antwoord: '*zeker nu ik op managementniveau zit praten wij er heel vaak over. Je hebt een MT, een nota, een keer een discussie, je overlegt met die en die en dan heb je het vaak al acht keer gehoord.*'[119] Een andere respondent geeft aan: '*ik ben wel goed op de hoogte.*'[120] Eén respondent zegt dat hij de voordelen kent, omdat hij zelf op zoek gaat naar informatie: '*ik focus mij vooral op wat mijzelf aangaat. Ik vind het belangrijk om te weten wat er gebeurt, dus daar bevraag ik heel veel het MT-lid van de digitale opsporing over.*'[121] De overige vier respondenten kennen de voordelen niet.[122] Eén respondent stelt: '*je kan daarover in gesprek en je kan je mening/visie daarover geven, maar echt de redenen worden niet meegegeven.*'[123] Een andere respondent zegt hierover: '*niet, als ik zie hoeveelste verandering we nu inzitten. En waarom allemaal? Ik weet het niet.* '[124]

Twee respondenten weten ongeveer welke voordelen een verandering meebrengt voor hunzelf.[125] Een respondent zegt hierover: '*bij die accreditatie zat zo veel belang bij. Ik heb de mensen daarin ook meegenomen om aan te geven waarom we dit doen.*'[126] De andere acht respondenten geven aan niet te weten welke voordelen een verandering brengt voor het individu. Dit blijkt uit het feit dat zij eigenlijk geen antwoord hebben op de vraag welk voordeel het hen oplevert.[127]

Over het delen van actuele ontwikkelingen in een veranderproces zijn vier respondenten positief.[128] Zo blijkt uit de volgende antwoorden: *'ja dat wel, ik weet niet waarom we het doen, maar ik weet zeker wel wat we aan het doen zijn*.'[129] en '*via de mail*

---

[111] R1; R2; R4; R5; R6
[112] R1
[113] R4
[114] R9
[115] R3; R7; R8; R10
[116] R3
[117] R7
[118] R1; R2; R4; R5; R6
[119] R2
[120] R5
[121] R8
[122] R3; R7; R9; R10
[123] R8
[124] R10
[125] R5, R6
[126] R5
[127] R1; R2; R3; R4; R7; R8; R9; R10
[128] R3; R5; R6; R9
[129] R3

word je wel op de hoogte gehouden van de stand van zaken. En daar is de rol van een teamleider om de tussenschakel te zijn en uitleg te geven over de verandering en ik vind dat mijn teamleider dat goed doet. Alle ontwikkelingen communiceert zij wel met ons.[130] Vier respondenten vinden dat de ontwikkelingen van een verandering deels gedeeld worden.[131] Zo geeft een respondent aan dat het vooral op managementniveau besproken wordt: '*ja, de ontwikkelingen worden denk ik wel voornamelijk op het managementniveau besproken. Binnen tactiek ervaren mensen de ontwikkelingen minder. Die zijn gewoon dagelijks bezig met hun werk en daar moet je ze ook eigenlijk alsjeblieft niet mee lastigvallen.*'[132] Twee respondenten vinden dat zij niet op de hoogte worden gehouden van de actuele ontwikkelingen.[133] Zo zegt één van de twee hierover: '*om je kennis van de ontwikkelingen op peil te houden lopen wij wel achter. Ook daar zijn wij niet echt van op de hoogte.*'[134]

Zeven van de tien respondenten weten wat er van hen verwacht wordt tijdens een veranderproces.[135] Zo wordt onder andere gesteld: '*ja je weet natuurlijk wat je verantwoordelijkheid is, dus vanuit jezelf is gezien is dat duidelijk en zo wordt zo'n proces natuurlijk ook besproken.*'[136], '*ik ben voornamelijk doorgeefluik van informatie.*'[137] en '*mijn rol is niet zo groot, want het blijft zoals het is voor mij.*'[138] Voor één respondent is die verwachting deels helder: '*niet echt, maar dat komt omdat ik maar een heel klein poppetje ben in de onderste laag van de organisatie. Ik ben rechercheur die mijn werk doet, maar het raakt mij niet en gaat me waarschijnlijk ook niet raken, dus ik verdiep mij er ook niet echt in.*'[139] Twee respondent weten niet wat er verwacht wordt:[140] '*nee, er wordt volgens mij van mij hetzelfde verwacht.* '[141]

Klassiek top-down management

Met klassiek top-down management wordt bedoeld dat het organisatiebeleid systematisch en consequent per niveau naar beneden toe vertaald wordt (Boonstra, 2008). De indicatoren die iets zeggen over top-down management zijn: initiatieven starten bij het management, het management neemt de beslissingen en er is coördinatie van bovenaf. Ook hier is gevraagd naar veranderingen in het verleden.

Volgens zeven respondenten starten initiatieven bij het management.[142] '*Joost geeft aan dat hij een bepaalde richting op wil en dan wordt het bij de teamleiders neergelegd.*' zegt een respondent.[143] Een andere respondent zegt hierover: '*ja, maar in praktijk zou het wel beter zijn als er wat meer gedelegeerd of gemandateerd gaat worden.*'[144] Het volgende wordt ook nog genoemd: '*ja, ik heb daar zelf niet veel invloed op.*'[145] Drie respondenten geven aan dat initiatieven vaak starten bij het management, maar dat er ruimte is voor inbreng van onderaf.[146] '*Ik denk dat het wel mogelijk is dat een rechercheur een goed idee naar boven*

---

[130] R9
[131] R2; R4; R7; R8
[132] R2
[133] R1; R10
[134] R10
[135] R1; R2; R3; R4; R5; R6; R8
[136] R1
[137] R4
[138] R8
[139] R9
[140] R7; R10
[141] R7
[142] R2; R3; R4; R5; R7; R8; R10
[143] R4
[144] R7
[145] R8
[146] R1; R6; R9

door kan krijgen, maar ik moet wel zeggen dat bij mijn eigen team ook wel iedereen zijn zegje kan doen…uiteindelijk bepaald de commandant.' stelt een respondent.[147]

De respondenten zijn het er unaniem over eens dat het management de beslissingen neemt.[148] Zo wordt gezegd: '*we hebben een staf die het moet bepalen.*'[149] En '*ik weet wel bij wie ik moet zijn om te horen welke beslissingen er genomen zijn, dat is een MT-lid*.'[150]

Voor zeven van de tien respondenten komt de coördinatie altijd van bovenaf.[151] Een respondent zegt hierover: '*ja, alles wordt gewoon van bovenhand opgelegd*.'[152] Een andere respondent stelt: '*het gaat via de staf, naar het MT en dan komt het bij de teamleider*.'[153] Weer een andere respondent zegt hierover: '*we zijn gewoon best wel hiërarchisch dus alles gaat via de lagen.*'[154] Drie respondenten geven aan dat de coördinatie niet altijd van bovenaf komt.[155] Zo zegt een respondent: '*niet altijd, soms ligt het lager in de organisatie, zoals bijvoorbeeld bij de teamleiders.*'[156]

6.3 Na afloop van het veranderproces

<u>Cultuurverandering</u>

Een cultuurverandering is een verandering van de verzameling gemeenschappelijke normen, waarden en gedragsuitingen die gedeeld worden door de leden van de organisatie (Quinn & Rohrbaugh, 1981). De indicatoren van deze variabele zijn: een verandering leidt tot een verandering in normen en waarden van de medewerkers en/of de organisatie, de verandering leidt tot een verandering in het gedrag van de betrokkenen en betrokkenen vallen niet terug in oude patronen. Er is gevraagd naar cultuurveranderingen naar aanleiding van veranderprocessen in het verleden.

Vier respondenten geven aan dat een verandering deels kan leiden tot een verandering in normen en waarden.[157] '*Ik denk dat dat een beetje verschilt per team, maar ook per persoon en ook de rang die mensen hebben. Wachtmeesters en oppers zijn vaak wat jonger en de adjudanten zijn vaak wat ouder en over het algemeen misschien iets minder veranderingsbereid. Het is er al lang en heeft altijd gewerkt. Ik heb de afgelopen 3 jaar, zolang zit ik hier nu, wel wat grote veranderingen doorgevoerd, ook echt wel over de manier van werken en je ziet ook bepaalde mensen daar wat meer moeite mee hebben. Dat zijn toch vaak de wat oudere collega's, maar over het algemeen heb ik wel het idee dat mensen mee willen bewegen.'* stelt een respondent.[158] Zes respondenten geven aan dat normen en waarden eigenlijk niet mee veranderen met een verandering.[159] Zo blijkt uit het volgende antwoord: '*Nee, ik heb het tot nu toe niet echt gezien*.'[160] Een respondent vult hierbij aan dat dit ook niet de bedoeling is: '*Ik heb juist wel het idee dat die er juist altijd wel boven blijven staan. Dat dat hetgeen is wat de marechaussee identificeert. En dat we dat ook willen houden op die*

---

[147] R6
[148] R1; R2; R3; R4; R5; R6; R7; R8; R9; R10
[149] R2
[150] R8
[151] R1; R3; R4; R7; R8; R9; R10
[152] R10
[153] R9
[154] R8
[155] R2; R5; R6
[156] R6
[157] R2; R6; R7; R8
[158] R6
[159] R1; R3; R4; R5; R9; R10
[160] R4

manier. Ik heb juist niet het idee dat we de normen en waarden van mensen willen veranderen, maar juist dat we de manier van werken willen veranderen.'[161]

Dat een verandering leidt tot een verandering in het gedrag van de betrokkenen bevestigen vier respondenten.[162] Een respondent stelt: '*Wat ik zie is dat we echt wel flexibel zijn en ook wel openstaan. Ook al zijn het vaak toch wel de oudere collega's die er al wat langer werken. Dat is wel echt iets wat bij defensie centraal staat en zeker ook bij de KMar. Blijven vernieuwen en jezelf blijven opleiden en meegaan met de tijd. Tuurlijk je hebt er altijd een paar zitten die daar heel lastig mee om kunnen gaan alleen die worden vaak wel automatisch meegenomen door het gehele team.*'[163] Hierbij wordt leeftijd wel genoemd als een factor die invloed heeft: '*Dat denk ik wel. En er is verschil tussen de ouderen en de jongeren. Volgens mij is lastiger veranderen inherent aan leeftijd, hoe lang je binnen een organisatie zit, zelfs misschien over wat je perspectief nog is. Volgens mij is dat ook menselijk.'*[164] Zes respondenten geven aan dat gedrag deels verandert.[165] Dat blijkt uit de volgende citaten: '*Dat is wisselend. Je hebt een bepaalde categorie die vast blijft hangen, die hebben ervaring opgedaan en die weten dat bepaalde dingen hoe ze het doen dat dat ook werkt en die dat dus zo blijven doen. En je hebt ook een groep die er wel voor openstaat. Ik kan niet duidelijk afbakenen waar de ene groep eindigt en de andere begint, maar je ziet wel dat de nieuwere generaties er meer voor openstaan, maar dat heeft ook te maken met wat ik net al zei: het is gewoon moeilijk om bij te blijven.'*[166] en '*Ik denk dat je dan wel met een goed punt moet komen en goed moet uitleggen waarom. Als mensen zelf even niet het nut zien, dan denk ik dat het lastig is om werkwijzen te veranderen. Als de noodzaak of het uiteindelijke nut van die werkwijze goed duidelijk wordt gemaakt, zodat je daar makkelijk in kan komen dan denk ik dat dat wel te doen is.*'[167]

Zoals onder het kopje 'consolidatie van de verandering' al uiteengezet is, denken drie respondenten dat er terugval in oude patronen zal plaatsvinden.[168] De overige zeven respondenten denken dat het geen gegeven is maar dat het wel iets is waar gewaakt voor moet worden.[169]

---

[161] R5
[162] R4; R5; R6; R8
[163] R4
[164] R6
[165] R1; R2; R3; R7; R9; R10
[166] R2
[167] R3
[168] R1; R5; R10
[169] R2; R3; R4; R6; R7; R8; R9

Hoofdstuk 7: Analyse

In dit hoofdstuk worden de bevindingen uit hoofdstuk 6 geanalyseerd. Op basis van deze analyse worden de verwachtingen indicatief bevestigd of weerlegd. De verwachtingen worden indicatief bevestigd of weerlegd, omdat vanwege de coronamaatregelen de onderzoekspopulatie te klein is om hele stellige uitspraken te doen. Er wordt dus een indicatie gegeven. De verwachting zijn verdeeld over drie paragrafen die de fasen uit het verandermodel volgen: de voorbereiding, tijdens het proces en na afloop van het proces. In dit hoofdstuk wordt ook een vergelijking gemaakt met het onderzoek naar 'slimme opsporing' van Crisislab.

7.1 Voorbereiding van het veranderproces

7.1.1 Urgentiebesef

Op basis van de theorie en de profielschets van de Brigade Recherche wordt verwacht dat het urgentiebesef een barrière voor succesvolle verandering vormt. Uit de bevindingen blijkt dat het urgentiebesef bij de meeste respondenten wel degelijk aanwezig is. Zo heeft namelijk elke respondent verbeterpunten voor de opsporingscapaciteit en onderkennen alle respondenten in zekere mate het belang van het vergroten van de opsporingscapaciteit. Voor de noodzakelijkheid geldt dat slechts twee respondenten die niet zien, maar de overige respondenten geven aan dat het noodzakelijk is dat er iets veranderd. Verwachting 1*: Het urgentiebesef vormt een barrière voor succesvolle verandering binnen de Brigade Recherche,* wordt hiermee indicatief weerlegd. Opvallend hierin is dat de twee respondenten die aangeven dat zij de noodzakelijkheid van het vergroten van de opsporingscapaciteit niet zien beiden voor de afdeling specialistische opsporing werken. Verder valt op dat de respondenten van de afdeling specialisme ook wat positiever zijn over de opsporingscapaciteit dan de respondenten die bij de afdeling tactische opsporing werken.

De tweede verwachting was dat het urgentiebesef bij de leidinggevende staf aanwezig zou zijn, maar dat die op de werkvloer zou ontbreken. Echter, uit de bevindingen blijkt dus dat het urgentiebesef eigenlijk bij alle respondenten aanwezig is, maar dat er twee respondenten zijn die de noodzakelijkheid van de verandering naar 'slimme opsporing' niet volledig onderkennen. Hierdoor is er geen onderscheid te maken tussen de leidinggevende staf en de werkvloer. Om deze reden moet ook verwachting 2*: Het urgentiebesef is aanwezig bij de leidinggevende staf, maar vormt een barrière voor succesvolle verandering binnen de Brigade Recherche op de werkvloer,* indicatief worden weerlegd.

7.1.2 Draagvlak

Doordat 'slimme opsporing' een nieuw en onbekend concept voor de medewerkers van de Brigade Recherche, is de verwachting dat dat er ook maar deels draagvlak is voor de verandering naar 'slimme opsporing'. Op basis van de bevindingen kan worden gesteld dat 'slimme opsporing' als een oplossing wordt gezien, maar dat respondenten denken dat de inzet van mensen om de verandering te laten slagen problemen kan opleveren. Hierbij geven alle respondenten aan dat zij zelf wel bereid zijn om zich in te zetten voor de verandering. Over de betrokkenheid bij het veranderproces zeggen zes respondenten dat die er is en de andere vier respondenten zeggen dat die er is al er goed gecommuniceerd wordt. Hiermee kan gesteld worden dat er in het grootste deel van de organisatie draagvlak is voor een verandering naar 'slimme opsporing'. Verwachting 3: *draagvlak vormt een barrière voor succesvolle verandering binnen de Brigade Recherche,* moet dus indicatief worden weerlegd. Kanttekening hierbij is wel dat het hebben van draagvlak valt of staat met manier van communiceren.

Met betrekking tot draagvlak werd ook verwacht dat er vanuit de top van de Brigade Recherche draagvlak zou zijn voor de verandering, maar dat deze er op de werkvloer niet is.

Uit de interviews blijkt dat er op de werkvloer, net als bij de afdelingshoofden, ook zeker draagvlak is voor een verandering, omdat ook op de werkvloer een probleem rondom de opsporingscapaciteit wordt ervaren. Hiermee wordt verwachting 4: *vanuit de top van de organisatie is draagvlak voor de verandering, maar vanuit de werkvloer vormt het draagvlak nog een barrière voor succesvolle verandering binnen de Brigade Recherche,* ook indicatief weerlegd.

7.1.3 Leidende coalitie

Op basis van de theorie en de profielschets wordt verwacht dat er van nature al een leidende groep aanwezig is bij de Brigade Recherche, omdat het een hiërarchische organisatie betreft. Deze leiding kan de rol van leidende coalitie ook op zich nemen, want bij de leiding bestaat naar verwachting al urgentiebesef en draagvlak. Uit de interviews blijkt dat er geen vaste groep is die een verandering aanstuurt, maar dat het per verandering verschilt door wie en door hoeveel personen de verandering in goede banen wordt geleid. Wel wordt door alle respondenten de commandant van de Brigade Recherche als eindverantwoordelijke aangewezen. Toch lijkt het vormen van een leidende coalitie ingewikkelder bij de Brigade Recherche, omdat het een hiërarchische en bureaucratische organisatie is en mensen toch al snel naar boven kijken om te weten wat er van hen verwacht wordt. Wel wordt gesteld dat het lastig is voor de leiding om de werkvloer te inspireren, omdat er zoveel lagen tussen zitten. Verwachting 5*: het vormen van een leidende coalitie vormt geen barrière voor succesvolle verandering binnen de Brigade Recherche,* lijkt hierdoor niet aanwezig. Een leidende coalitie lijkt vanuit deze eerste verkenning dus een barrière voor succesvolle verandering naar ‘slimme opsporing’. Door een aantal respondenten wordt hierbij wel de kanttekening gemaakt dat voor de verandering naar ‘slimme opsporing’ waarschijnlijk het LTC verantwoordelijk is. Hierdoor zou er bij deze verandering dus wel sprake zijn van een leidende coalitie, maar deze bestaat dan niet uit personen die werken in verschillende lagen van de organisatie

7.1.4 Kenmerken van functionele en bureaucratisch ingerichte organisaties

De Brigade recherche is aan te merken als een bureaucratische organisatie. Dit gegeven, in combinatie met de theorie, schept de verwachting dat de kenmerken van een functionele en bureaucratisch ingerichte organisatie aanwezig zijn bij de Brigade Recherche en dat die een barrière kunnen vormen in het veranderproces. De Respondenten zijn het er unaniem over eens dat ze voor een organisatie werken die hiërarchisch is. hierbij geven een aantal respondenten de kanttekening dat zij die hiërarchie minder erg ervaren in de praktijk dan dat het op papier is. Verder zijn de respondenten het er ook over eens dat ze voornamelijk volgens procedures en protocollen moeten werken. Ook blijkt uit de interviews dat er een bepaalde mate van taakspecialisatie is. Het enige wat de meeste respondenten niet ervaren is dat hun taken en bevoegdheden sterk afgebakend zijn. Hierbij zie je wel dat de rechercheurs die afbakening van taken wel ervaren. Er zijn dus wel degelijk kenmerken van een functionele en bureaucratische organisatie aanwezig. Respondenten geven in de interviews ook aan dat ze denken dat de hiërarchie ervoor zorgt dat de onderste lagen van de organisatie niet goed bereikt, en daardoor niet goed betrokken, worden bij een veranderproces. Hiermee moet verwachting 6: *kenmerken van een functionele en bureaucratische organisatie vormen een barrière voor succesvolle verandering binnen de Brigade Recherche,* indicatief worden bevestigd.

7.1.5 Heldere doelen, een heldere visie en een helderde strategie

Doordat de Brigade Recherche werkt met een visie documenten en het redelijk duidelijk lijkt waar de organisatie voor staat wordt verwacht dat de visie, doelen en strategie bij de Brigade Recherche helder zijn en gekend worden. De verwachting is dus dat dit geen barrière zal

vormen voor het veranderproces. Uit de bevindingen blijkt dat de visie van de organisatie door de meeste respondenten bekend en helder is. Voor de overige respondenten geldt dat ze in hoofdlijnen weten wat de visie is, maar dat zij er niet dagelijks mee bezig zijn of het lastig vinden om de visie te reproduceren. Wel weten alle respondenten dat er een visiedocument is die zij kunnen raadplegen. Ook de doelen worden gekend. Negen Respondenten geven aan dat zij op de hoogte zijn van de doelen en één respondent is deels op de hoogte. Hiermee wordt geconcludeerd dat de doelen ook helder zijn. Voor de veranderstrategie ligt het iets anders. De helft van de respondenten geeft aan geen idee te hebben welke strategie er gebruikt wordt en voor vier respondenten geldt dat ze zich wel iets kunnen bedenken, maar niet weten of het in de praktijk ook daadwerkelijk zo zal gaan. Voor slechts één respondent is de veranderstrategie helder. Deze respondent is een afdelingshoofd. Doordat de doelen en de visie helder zijn, maar de veranderstrategie niet, moet Verwachting 7*: heldere doelen, een heldere visie en strategie vormen geen barrière voor succesvolle verandering binnen de Brigade Recherche,* voor wat betreft de visie en doelen indicatief worden bevestigd en voor wat betreft de strategie indicatief worden weerlegd.

7.2 Tijdens het veranderproces

7.2.1 Consolidatie van de verandering

Op basis van de theorie in combinatie met het feit dat rechercheurs al jaren op een bepaalde manier werken wordt verwacht dat het consolideren van de verandering een lastige opgave is. Bij de alle bevraagde respondenten is urgentiebesef in meer of mindere mate aanwezig. Dit kan ervoor zorgen dat het consolideren van de verandering ook makkelijker is. Onderlinge concurrentie zou ervoor kunnen zorgen dat het consolideren van de verandering moeilijker gaat. Zeven van de tien respondenten geven aan dat zij geen onderlinge concurrentie ervaren binnen de Brigade Recherche. Drie respondenten geven aan dat er soms wat concurrentie is, maar dat het hierbij om gezonde concurrentie gaat. Over terugval in oude patronen stellen alle respondenten dat dat een risico is waar rekening mee moet worden gehouden tijdens een verandering. Gezien terugval in oude patronen een belangrijke indicator is van een mislukte consolidatie, leiden deze bevindingen er toe dat verwachting 8*: consolidatie van de verandering vormt een barrière voor succesvolle verandering binnen de Brigade Recherche,* moet indicatief worden bevestigd.

7.2.2 Communicatie

De KMar is een hiërarchische organisatie, dus is de aandacht voor communicatie tussen het management en de werkvloer een belangrijke factor. Verwacht wordt, op basis van de theorie en de organisatieomschrijving, dat de verschillende lagen in de organisatie de communicatie kunnen verstoren en dus dat de communicatie een barrière kan vormen voor een succesvolle verandering naar ‘slimme opsporing’. De redenen en noodzakelijkheid van de verandering is bij 60% van de respondenten bekend. De overige 40% geeft aan helemaal niet op de hoogte te zijn van de redenen van een veranderproces. Verder kent slechts de helft van de respondenten de voordelen die de verandering heeft voor de organisatie en geen enkele respondent weet welke voordelen een verandering voor het individu heeft. Van de ontwikkelingen tijdens het veranderproces is de helft van de respondenten op de hoogte, drie respondenten zijn hier deels van op de hoogte en twee respondenten hebben geen idee. De rol die de respondenten zelf hebben tijdens de verandering is voor de meeste respondenten ook duidelijk. Doordat de redenen, de voordelen en de ontwikkelingen van een verandering niet goed worden gecommuniceerd kan dit een barrière gaan vormen voor de verandering. verwachting 9*: de communicatie vormt een barrière voor succesvolle verandering binnen de Brigade Recherche,* moet indicatief worden bevestigd.

7.2.3 Klassiek top-down management

De verwachting is dat een klassiek top-down management een rol speelt bij een veranderproces bij de KMar, omdat zij een top-down management kent. Aan de ene kant kan dit zorgen voor een succesvolle verandering, omdat men gewend is om naar het management te luisteren en opdrachten op te volgen. Aan de andere kant kan het een verandering in de weg staan, omdat mensen onvoldoende betrokken worden bij de verandering. In het geval van de KMar is de verwachting dat de problemen die een klassiek top-down management met zich meebrengt een barrière vormen voor een succesvolle verandering. Uit de bevindingen blijkt dat het initiatief voor een verandering eigenlijk altijd vanuit het management komt. Hierbij geven drie respondenten aan dat zij wel enige ruimte voor inbreng ervaren. Doordat het initiatief altijd vanuit het management komt zijn medewerkers automatisch al minder betrokken bij de verandering, want het idee komt niet vanuit henzelf. Verder blijkt ook dat het management alle beslissingen neemt en dat de meeste respondenten zich niet betrokken voelen in de besluitvorming. Ook vindt de coördinatie altijd van bovenaf plaats. Hierdoor doen medewerkers wat er verwacht wordt, maar staan zij daar niet altijd achter en ontbreekt de inzet voor, en de betrokkenheid bij, de verandering. Hierdoor ontstaat een barrière voor de verandering. Op basis van de bevindingen moet verwachting 10: *het klassiek top-down management vormt een barrière voor succesvolle verandering binnen de Brigade Recherche,* indicatief worden bevestigd.

7.3 Na afloop van het veranderproces

7.3.1 Cultuurverandering

Een cultuurverandering teweegbrengen is de meest lastige stap in een veranderingsproces, zo blijkt uit de theorie. De verwachting is dat dit bij de KMar niet anders zal zijn, omdat het lastig is om normen, waarden en patronen te veranderen en ervoor te zorgen dat mensen niet terugvallen in oude patronen en werkwijzen. Tijdens de interviews is naar voren gekomen dat veranderingen in de organisatie nauwelijks tot een verandering in normen en waarden leidden. Iets vaker vond er een verandering in gedrag plaatst, maar nog steeds geven zes respondenten aan dat ook het veranderen van gedrag een hele lastige is. Tot slot is volgens alle respondenten de terugval in oude patronen ook een indicator waarvoor gewaakt moet worden. Drie respondenten stellen dat terugval in oude patronen plaatsvindt en zeven respondenten geven aan dat het niet altijd gebeurd is in het verleden, maar dat het wel een belangrijke factor is om rekening mee te houden binnen de KMar. Op basis van deze gegevens moet verwachting 11*: cultuurverandering vormt een barrière voor succesvolle verandering binnen de Brigade Recherche,* indicatief worden bevestigd.

7.4 Conclusie

Over het algemeen is er urgentiebesef aanwezig bij de Brigade Recherche. Hierdoor vormt dit geen barrière voor succesvolle verandering en wordt verwachting 1 indicatief weerlegd. Het urgentiebesef is aanwezig bij zowel afdelingshoofden als teamleiders en rechercheurs. Er is dus geen duidelijk onderscheid te maken tussen de leidinggevenden en de werkvloer. Hiermee wordt ook verwachting 2 indicatief weerlegd. Wel is er verschil te zien tussen de tactische en de specialistische opsporing. Bij die laatste ligt het urgentiebesef iets hoger.

Ook is er bij de Brigade Recherche draagvlak aanwezig voor de verandering naar ‘slimme opsporing’. Hierdoor vormt dit geen barrière voor succesvolle verandering en wordt verwachting 3 indicatief weerlegd. Er is bij de hele organisatie draagvlak. Er is dus geen duidelijk onderscheid te maken tussen de top van de organisatie en de werkvloer. Hiermee wordt ook verwachting 4 indicatief weerlegd. Opvallend bij deze variabele is dat respondenten over zichzelf aangeven dat ze bereid zijn om zich in te zetten voor de

verandering, maar dat ze over hun collega's zeggen dat die bereidheid er minder is. Communicatie wordt hierbij door de respondenten als belangrijke factor gezien voor het creëren van draagvlak.

Er is niet altijd een leidende coalitie aanwezig bij een veranderproces. Ook voor de verandering naar 'slimme opsporing' is deze mogelijk niet aanwezig, omdat deze verandering waarschijnlijk door het LTC geleid zal gaan worden. Hierdoor moet verwachting 5 indicatief worden weerlegd.

De Brigade Recherche heeft verschillende kenmerken van een functionele en bureaucratische organisatie. Dit kan een barrière vormen voor de verandering naar 'slimme opsporing' en dus wordt verwachting 6 indicatief bevestigd.

De doelen en visie van de Brigade Recherche zijn over het algemeen bekend en helder, maar de veranderstrategie niet. Verwachting 7 moet daardoor deels indicatief weerlegd worden.

Uit de interviews blijkt dat er nauwelijks onderlinge concurrentie aanwezig is bij de Brigade Recherche en dat het urgentiebesef wel aanwezig is. Terugval in oude patronen is wel een factor waar respondenten problemen verwachten. Deze indicator speelt een grote rol bij consolidatie van een verandering en hierdoor worden er toch problemen verwacht omtrent het consolideren van een verandering. Verwachting 8 wordt indicatief bevestigd.

Op basis van de bevindingen kan worden gesteld dat de redenen en voordelen van een verandering niet duidelijk worden gecommuniceerd. Ook de ontwikkelingen worden niet met iedereen gedeeld. Hierdoor wordt verwachting 9 indicatief bevestigd.

Doordat zowel het initiatief, de beslissingen en de coördinatie van bovenaf komen, ontbreekt het bij medewerkers aan de wil om zich honderd procent in te zetten voor een verandering, omdat zij er soms niet achter staan of vinden dat het onnodig is. Er is hierdoor dan weinig betrokkenheid. Hierdoor wordt verwachting 10 indicatief bevestigd.

Tot slot stellen alle respondenten dat een verandering in normen en waarden eigenlijk niet voorkomt. Een gedragsverandering vindt al iets vaker plaats, maar ook dit gaat niet makkelijk. Tot slot vindt terugval in oude patronen ook plaats. verwachting 11 wordt indicatief bevestigd. Kortom: verwachtingen 1,2,3,4 en 5 zijn op basis van de bevindingen indicatief weerlegd. Verwachting 7 is deels indicatief weerlegd en deels indicatief bevestigd en verwachtingen 6,8,9,10 en 11 zijn indicatief bevestigd.

Tabel 3

Conclusie verwachtingen

Verwachtingen	Resultaat
Verwachting 1: Het urgentiebesef vormt een barrière voor succesvolle verandering binnen de Brigade Recherche.	Indicatief weerlegd
verwachting 2: Het urgentiebesef is aanwezig bij de leidinggevende staf, maar vormt een barrière voor succesvolle verandering binnen de Brigade Recherche op de werkvloer.	Indicatief weerlegd
Verwachting 3: draagvlak vormt een barrière voor succesvolle verandering binnen de Brigade Recherche.	Indicatief weerlegd
Verwachting 4: vanuit de top van de organisatie is draagvlak voor de verandering, maar vanuit de werkvloer vormt het draagvlak nog een barrière voor succesvolle verandering binnen de Brigade Recherche.	Indicatief weerlegd
Verwachting 5: het vormen van een leidende coalitie vormt geen barrière voor succesvolle verandering binnen de Brigade Recherche.	Indicatief weerlegd
Verwachting 6: kenmerken van een functionele en bureaucratische organisatie vormen een barrière voor succesvolle verandering binnen de Brigade Recherche.	Indicatief bevestigd
Verwachting 7: heldere doelen, een heldere visie en strategie vormen geen barrière voor succesvolle verandering binnen de Brigade Recherche.	Deels Indicatief weerlegd/ deels indicatief bevestigd
Verwachting 8: consolidatie van de verandering vormt een barrière voor succesvolle verandering binnen de Brigade Recherche.	Indicatief bevestigd
Verwachting 9: de communicatie vormt een barrière voor succesvolle verandering binnen de Brigade Recherche.	Indicatief bevestigd
Verwachting 10: het klassiek top-down management vormt een barrière voor succesvolle verandering binnen de Brigade Recherche.	Indicatief bevestigd
Verwachting 11: cultuurverandering vormt een barrière voor succesvolle verandering binnen de Brigade Recherche.	Indicatief bevestigd

7.5 Vergelijking met het onderzoek van Crisislab

Crisislab heeft een onderzoek naar ‘slimme(re) opsporing’ uitgevoerd bij de nationale politie (Helsloot, Lochem, Kijne, 2021). Het is interessant om de uitkomsten van dit onderzoek te vergelijken met de uitkomsten van het onderzoek van Crisislab, omdat er op deze manier gekeken kan worden of de uitkomsten specifiek voor de Brigade Recherche gelden of niet.

In het onderzoek van Crisislab naar ‘slimme(re) opsporing’ is naar de volgende zes factoren gekeken: urgentiebesef, draagvlak, leiderschap, organisatiecultuur, ketencomplexiteit en het Hawthorne-effect (Helsloot, Lochem, Kijne, 2021). Dit onderzoek kijkt, net als het onderzoek van Crisislab, naar urgentiebesef, draagvlak en organisatiecultuur, maar breidt het aantal factoren uit met de volgende factoren: kenmerken van een functionele en bureaucratische organisatie, communicatie, heldere doelen/visie/strategie, Klassiek top-down

management, consolidatie van de verandering en leidende coalitie. Crisislab heeft ook nog gekeken naar ketencomplexiteit, leiderschap en het Hawthorne-effect (Helsloot, Lochem, Kijne, 2021). Deze factoren zijn in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten. De overeenkomstige factoren worden hieronder met elkaar vergeleken.

Urgentiebesef betekent zowel in dit onderzoek als in het onderzoek van Crisislab dat mensen in de organisatie een probleem erkennen die een oplossing behoeft. Op basis van de eerste verkenning van dit onderzoek lijkt urgentiebesef bij zowel de leidinggevenden als bij de werkvloer van de Brigade Recherche aanwezig te zijn. Uit het onderzoek van Crisislab blijkt dat dit bij de Nationale Politie anders ligt. Bij de Nationale politie zijn er eenheden die genoeg capaciteit hebben om ook de ingewikkeldere en minder kansrijke zaken op te pakken. Verder zijn er zelfs eenheden die meer capaciteit dan werkaanbod hebben. Bij eenheden uit deze twee categorieën was het urgentiebesef dan ook niet zo hoog als bij de eenheden met een hoge werkdruk (Helsloot, Lochem, Kijne, 2021). In het onderzoek bij de Brigade Recherche zijn er geen respondenten die aangaven dat hun team meer capaciteit dan werk had. Over het algemeen gaven de respondenten zelfs aan dat er te veel werk is en dat er zaken blijven liggen. Dat is ook een mogelijke verklaring waarom het urgentiebesef bij de Brigade Recherche aanwezig is: daar wordt een hogere werkdruk ervaren dan bij de eenheden van de Nationale Politie die aangeven dat zij soms zelfs capaciteit over hebben. Er is dus een verschil met de Nationale Politie. Dit verschil is mogelijk te verklaren door het feit dat de Nationale Politie een grotere organisatie is met meer mankracht en middelen, terwijl de Brigade Recherche een veel kleinere organisatie is en minder middelen en mankracht heeft, terwijl zij wel steeds meer opsporingstaken krijgt. Hierdoor is het capaciteitsprobleem mogelijk minder groot bij de Nationale Politie dan bij de Brigade Recherche. Doordat Het probleem minder groot is, is er ook minder behoefte aan een oplossing en dat kan verklaren waarom het urgentiebesef bij de Nationale Politie lager lijkt te zijn dan bij de Brigade Recherche.

Ook voor draagvlak geldt dat deze verkenning erop wijst dat deze aanwezig is bij de Brigade Recherche. In het onderzoek van Crisislab komt naar voren dat bij de Nationale Politie het draagvlak voor de principes aanwezig is, maar dat er veel kanttekeningen volgen. Dit is volgens Crisislab een reden om aan te nemen dat er geen diepgeworteld draagvlak aanwezig is bij de Nationale Politie (Helsloot, Lochem, Kijne, 2021). Bij de respondenten van de Brigade Recherche zijn er geen kanttekeningen genoemd, maar dit kan ook komen omdat de principes van ‘slimme opsporing’ daar nog niet zijn doorgevoerd. Er is een kans dat deze kanttekeningen wel geplaatst zullen worden als zij daadwerkelijk slimmer gaan opsporen. Het is dus niet met zekerheid te zeggen dat de Brigade Recherche op deze factor verschilt van de Nationale Politie, maar op dit moment lijkt er wel degelijk draagvlak aanwezig te zijn voor de verandering naar ‘slimme opsporing’. Dit verschil is mogelijk ook te verklaren door het militaire en hiërarchische karakter van de Brigade Recherche. Doordat bij de leiding van de organisatie draagvlak is kan het zijn dat de medewerkers dit overnemen, omdat zij gewend zijn om de leiding te volgen. Dit speelt bij de Nationale Politie mogelijk een minder grote rol. Verder is het draagvlak bij de leiding te verklaren, doordat het probleem rondom de opsporingscapaciteit al lange tijd speelt en de inzet van meer mankracht of middelen niet meer als een oplossing wordt gezien, omdat dit geld kost. ‘Slimme opsporing’ biedt een manier om met de bestaande mankracht en middelen efficiënter te werken. Dit kan ervoor gezorgd hebben dat de leiding dit als een goed alternatief ziet en dat er dus draagvlak voor is. Tot slot kan het ook nog zo zijn dat het draagvlak voor ‘slimme opsporing’ bij de Brigade Recherche hoger is dan bij de Nationale Politie, omdat het probleem bij de Brigade groter is en zij hierdoor wanhopiger zijn en makkelijker elke oplossing aangrijpen. Deze druk is bij de

Nationale Politie minder, waardoor zij kieskeuriger kunnen zijn in welke oplossing zij willen gebruiken.

Voor de factor cultuurverandering lijkt het er in deze verkenning op dat dit een barrière gaat zijn voor de verandering naar ‘slimme opsporing’. Dit komt omdat uit de analyse blijkt dat veranderingen in het verleden eigenlijk nooit tot een cultuurverandering leidden, terwijl deze wel nodig is voor een verandering naar ‘slimme opsporing’. Ook in het onderzoek van Crisislab komt deze barrière naar voren. De Nationale Politie heeft een organisatiecultuur die ertoe leidt dat leidinggevenden terughoudend zijn in het aansturen van medewerkers op het gebied van hun werk. Dit kan de verandering naar ‘slimme opsporing’ in de weg staan (Helsloot, Lochem, Kijne, 2021). De Brigade Recherche en de Nationale Politie hebben dus de overeenkomst dat cultuurverandering een barrière kan zijn. Dat deze barrière bij beide organisaties te zien is, is niet opmerkelijk. Uit de bestaande literatuur over organisatieveranderingen blijkt dat cultuur een van de moeilijkste dingen is om te veranderen. Dit geldt voor eigenlijk elke organisatie. Het is dus niet verwonderlijk dat dit ook bij de Nationale Politie en de Brigade Recherche het geval is. Er is nog wel een verschil tussen de uitkomst van dit onderzoek en de uitkomst van het onderzoek van Crisislab. Bij de Nationale Politie lijkt het gebrek aan cultuurverandering gewijd te kunnen worden aan de terughoudendheid van leidinggevenden in het aansturen van medewerkers (Helsloot, Lochem, Kijne, 2021). Deze terughoudendheid zie je bij de Brigade Recherche minder, omdat de organisatie heel hiërarchisch is en het dus veel natuurlijker is om als leidinggevenden te zeggen wat de medewerkers in het team moeten doen. De verklaring van de uitkomst bij de Brigade Recherche moet veel meer gezocht worden in het feit dat de Brigade een militaire organisatie is met een diepgewortelde organisatiecultuur die in de opleidingen van de KMar al wordt meegegeven. Hierdoor is het heel lastig om deze nog te veranderen. Dit heeft dus niet zozeer te maken met de leidinggevenden, zoals bij de Nationale Politie het geval lijkt.

Hoofdstuk 8: Conclusie & discussie

In dit hoofdstuk wordt in de eerste paragraaf antwoord gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek. In de tweede paragraaf wordt gereflecteerd op de wetenschappelijke en maatschappelijke betekenis van dit onderzoek, waarna de beperkingen van het onderzoek en de aanbevelingen voor vervolgonderzoek worden besproken.

8.1 Conclusie

Voor dit onderzoek zijn medewerkers van de Brigade Recherche van de KMar gevraagd naar hun mening over de gang van zaken tijdens veranderprocessen in het verleden binnen hun organisatie en hun mening over 'slimme opsporing', zodat antwoord kan worden gegeven op de hoofdvraag die als volgt luidt: w*elke barrières en randvoorwaarden voor succes spelen een rol bij de optimalisatie van de recherche door middel van implementatie van de ideeën van slimme opsporing en in hoeverre spelen zij een rol binnen de brigade recherche van de Koninklijke Marechaussee?* Om deze vraag te kunnen beantwoorden is allereerst gekeken naar welke barrières en succesfactoren voor optimalisatie van de recherche uit de theorie voortvloeien. Vanuit de theorieën over verandermanagement van Kurt Lewin, McKinsey en Kotter en zijn de volgende variabelen die een rol kunnen spelen bij de optimalisatie van de recherche naar voren gekomen: cultuurverandering, kenmerken van een functionele en bureaucratische organisatie, klassiek top-down management, consolideren, draagvlak, urgentiebesef, goede communicatie, heldere doelen, visie en strategie en leidende coalitie. Tijdens de analyse zijn verwachtingen 1,2,3,4 en 5 indicatief weerlegd. verwachting 7 is deels indicatief weerlegd en deels indicatief bevestigd en verwachtingen 6,8,9,10 en 11 zijn indicatief bevestigd. Verwachtingen 1 en 2 gaan over het urgentiebesef. Verwacht werd dat deze niet aanwezig was en dat er onderscheid gemaakt kon worden tussen de leiding en de werkvloer. Beide verwachtingen moesten indicatief weerlegd worden. Bij deze eerste verkennende blik lijkt er wel degelijk urgentiebesef aanwezig bij de Brigade Recherche en er lijkt op dit punt geen onderscheid gemaakt te kunnen worden tussen de leidinggevende staf en de werkvloer. Verder werd verwacht dat draagvlak een barrière zou zijn en dat er alleen in de top van de organisatie draagvlak is voor een verandering naar 'slimme opsporing'. Ook hier lijkt het tegendeel waar: er lijkt over de hele organisatie wel degelijk draagvlak aanwezig te zijn voor deze verandering. Het vormen van een leidende coalitie lijkt juist wel weer een barrière, terwijl verwacht werd dat dit geen obstakel zou zijn. Kenmerken van functionele en bureaucratisch ingerichte organisaties zijn aanwezig bij de Brigade Recherche en deze lijken een barrière te vormen voor succesvolle verandering. Verder lijken de doelen en visie van de Brigade Recherche over het algemeen bekend en helder, maar de veranderstrategie niet. Tot slot lijken ook de communicatie, consolidatie, klassiek top-down management en de cultuurverandering een barrière te vormen voor een succesvolle verandering. Kortom: voor de verandering naar 'slimme opsporing' lijken na een eerste verkenning het urgentiebesef, draagvlak, heldere doelen en visie succesfactoren die bij de Brigade Recherche aanwezig zijn. De leidende coalitie, de kenmerken van een functionele en bureaucratische organisatie, de veranderstrategie, de consolidatie van de verandering, de communicatie, het klassiek top-down management en cultuurverandering lijken een barrière te vormen voor een succesvolle verandering naar 'slimme opsporing'. Doordat cultuurverandering een barrière lijkt is het doorvoeren van een verandering een hele lastige. Dit is dus een factor waar heel goed op gelet moet worden.

8.2 Discussie

Voor dit onderzoek is theorie over verandermanagement gebruikt. Doordat verandermanagement al een oud concept is, is er veel literatuur over het onderwerp te vinden. De literatuur en theorieën die voor dit onderzoek gebruikt zijn waren makkelijk leesbaar en goed toe te passen op de vraag van dit onderzoek. Er kwamen veel verschillende factoren naar voren die invloed hebben op het succes van een verandertraject. Hierdoor was het mogelijk om de factoren te kiezen die naar verwachting het meest een rol spelen bij de Brigade Recherche. De theorie was dus uitermate geschikt om toe te passen op dit onderzoek. Ook konden de verwachtingen door de veelheid aan informatie gemakkelijk worden opgesteld. Toch blijkt uit de conclusie dat niet alle verwachtingen, die gebaseerd zijn op de theorie, zijn uitgekomen. De mogelijke verklaringen hiervoor worden hierna besproken. Vervolgens worden de maatschappelijke en wetenschappelijke betekenis van dit onderzoek uiteengezet. Tot slot worden de beperkingen van het onderzoek benoemt en worden aanbevelingen voor vervolgonderzoek gedaan.

8.2.1 Verklaring van de uitkomsten

Verwachtingen 1,2,3,4,5 en een deel van verwachting 7 zijn in dit onderzoek indicatief weerlegd. Verwachtingen 1 en 2 gaan over het urgentiebesef bij de respondenten. Verwacht werd dat deze alleen bij de leidinggevende staf aanwezig was, omdat zij al een stap in de richting van het vergroten van de opsporingscapaciteit hebben gezet en verwacht werd dat de mensen op de werkvloer meer een mentaliteit van ‘we doen het al jaren op deze manier’ hebben en dus de noodzaak niet zouden inzien. Niks lijkt minder waar. Doordat het probleem rondom de opsporingscapaciteit werkdruk geeft wordt het probleem ook juist op de werkvloer onderkent en lijkt daar dus ook zeker urgentiebesef aanwezig. Verwachtingen 3 en 4 gaven de verwachtingen met betrekking tot draagvlak aan. Doordat ‘slimme opsporing’ een nieuwe en onbekend concept is werd verwacht dat deze niet bij iedereen aanwezig was. De verwachting over draagvlak moest ook indicatief weerlegd worden. Er lijkt na uitleg van het concept ‘slimme opsporing’ wel sprake van draagvlak voor een verandering. Voor verwachting 5 werd verwacht dat er van nature al een leidende coalitie aanwezig is bij de Brigade Recherche, omdat het een hiërarchische organisatie is. Toch lijkt dit niet zo te zijn, omdat er geen duidelijk aanwijsbare groep is die een verandering leidt en omdat een leidende coalitie uit mensen met verschillende functies binnen een organisatie moet bestaan en niet alleen uit mensen van de staf. Tot slot is verwachting 7 deels indicatief weerlegd. Verwacht werd dat de doelen, visie en strategie geen belemmeringen zouden vormen. Voor de doelen en de visie werd deze verwachting indicatief bevestigd, maar de veranderstrategie leek bij veranderingen in het verleden toch niet helder. Dit komt omdat er voor elke verandering een andere manier wordt gebruikt en de werkvloer niet goed op de hoogte wordt gehouden. Dit verklaart ook waarom de verwachting anders was dan het resultaat.

8.2.2 Wetenschappelijke betekenis

Tijdens dit onderzoek is gekeken welke barrières en succesfactoren voor een verandering een rol spelen bij de optimalisatie van de recherche aan de hand van de ideeën van ‘slimme opsporing’ en welke van die barrières en succesfactoren een rol spelen bij een verandertraject binnen de Brigade Recherche van de KMar. Om een model te vormen voor dit onderzoek zijn drie bestaande modellen samengevoegd en aangevuld met andere theorieën. Het uiteindelijke model bevat negen factoren waarvan verwacht wordt dat die een rol spelen binnen de Brigade

Recherche. Door deze factoren te operationaliseren konden ze getoetst worden in de praktijk aan de hand van semigestructureerde interviews. Doordat in dit onderzoek een nieuw model is gevormd door bestaande theorieën te combineren, die aansluit op een defensieorganisatie, draagt dit onderzoek bij aan verdere theorievorming binnen veranderkunde. Verder blijkt dat er relatief weinig onderzoek is gedaan naar verandertrajecten in de publieke sector (Broucker, 2018; Van der Voet, 2011. Doordat dit onderzoek is uitgevoerd bij de Brigade Recherche, een publieke organisatie, draagt het onderzoek ook op dit punt bij aan theorievorming. Ook ontbreekt het in de bestaande literatuur aan theorie over verandermanagement rondom het slimmer inzetten van de capaciteit van een organisatie. Doordat er in dit onderzoek gekeken wordt naar hoe implementatiewetenschap en verandermanagementtheorieën gebruikt kunnen worden om een organisatie haar bestaande capaciteit slimmer te laten, en niet het inzetten van meer mankracht als oplossing voor het capaciteitsprobleem aan te dragen, wordt dit gat gedicht. Tenslotte draagt dit onderzoek bij aan de wetenschap, omdat 'slimme opsporing' als oplossing wordt gezien voor het capaciteitsprobleem bij de Brigade Recherche. Over de inzet van 'slimme opsporing' is nog niet veel bekend en daarom draagt dit onderzoek ook hiermee bij aan verdere theorievorming.

8.2.3 Maatschappelijke betekenis

Dit onderzoek levert aanbevelingen waarin aangegeven wordt welke factoren een rol spelen bij de transitie naar 'slimme opsporing'. Wanneer de opsporingscapaciteit slimmer ingezet wordt, en daarmee optimaliseert, kunnen meer daders worden opgespoord en meer zaken worden opgelost. Dit leidt tot meer veroordelingen van verdachten en dus een goede uitkomst van een opsporingsonderzoek. Doordat meer opsporingsonderzoeken zullen leiden tot een veroordeling van een verdachte wordt bijgedragen aan de veiligheidstaak van de KMar en de veiligheid van Nederland. Verder zal het verhogen van het aantal opgeloste zaken ertoe leiden dat er vaker een afsluiting van een gebeurtenis is voor slachtoffers en nabestaanden.

Doordat in dit onderzoek is onderzocht welke barrières en succesfactoren een rol spelen bij een verandering binnen de Brigade Recherche, kunnen deze factoren ook worden toegepast op andere veranderingen die de Brigade zal doorvoeren. Ook is er de mogelijkheid om deze factoren toe te passen op de andere Brigades van de KMar. Tot slot kan de Brigade Recherche de resultaten van dit onderzoek gebruiken bij de doorvoering van 'slimme opsporing'.

8.2.4 Beperkingen van het onderzoek

Voor dit onderzoek zijn verschillende methodologische keuzes gemaakt en verantwoord. Dit zorgt voor de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek. Ondanks de weloverwogen keuzes kent dit onderzoek ook beperkingen. Allereerst zou het voor de volledigheid van dit onderzoek goed zijn geweest om een participatief onderzoek met observaties uit te voeren bij de Brigade Recherche. Daarmee konden de resultaten van de interviews vergeleken worden met de praktijk. Dit had voor een betere validiteit gezorgd. Ook is de verandering naar 'slimme opsporing' voor veel respondenten nog een abstract principe, omdat de verandering nog niet in gang is gezet. Het onderzoek zou dus anders kunnen uitvallen wanneer de Brigade Recherche al volop in de transitie naar 'slimme opsporing' zit. Er zou dan bijvoorbeeld meer weerstand kunnen zijn, omdat mensen in de gaten hebben wat het allemaal betekent.

Covid-19 heeft niet alleen het participatieve onderzoek met observaties in de weg gestaan, maar het betekende ook dat de interviews online afgenomen moesten worden en dat

er een kleiner aantal respondenten beschikbaar was. Dat de interviews via Microsoft Teams hebben plaatsgevonden beïnvloedde de non-verbale communicatie. Het was lastiger om te peilen hoe mensen er echt in stonden en dus moest er worden afgegaan op wat er gezegd werd. Ook is het houden van interviews via Teams minder persoonlijk, waardoor er minder snel een band wordt opgebouwd met de respondenten. Dit kan er nog voor gezorgd hebben dat de respondenten minder eerlijk antwoord hebben gegeven dan dat zij in een face-to-face gesprek gedaan zouden hebben, omdat zij zich minder comfortabel voelden. Tot slot is een deel van de respondenten aangedragen door de Brigade Recherche zelf. Dit doet afbreuk aan de representativiteit van het onderzoek, omdat er een kans is dat de kritische medewerkers, al dan niet bewust, niet zijn aangedragen als respondent. Dit kan zorgen voor een vertekend beeld.

8.2.5 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Dit onderzoek is uitgevoerd voordat ‘slimme opsporing’ bij de Brigade Recherche wordt ingezet. Er is verkend welke barrières en succesfactoren voor verandering een rol kunnen spelen bij de verandering naar ‘slimme opsporing’, maar er kon niet getoetst worden of deze resultaten ook daadwerkelijk een rol zullen spelen bij deze verandering. Voor vervolgonderzoek zou het daarom interessant zijn om deze verwachtingen te toetsen op het moment dat de Brigade Recherche ‘slimme opsporing’ ook daadwerkelijk gaat inzetten. Verder zou het helpen als het tijdens vervolgonderzoek wel mogelijk is om te observeren. Dit geeft, in combinatie met interviews, een nog vollediger beeld van de situatie. Voor dit onderzoek is een model gemaakt met barrières en succesfactoren waarvan verwacht werd dat ze een rol zouden spelen bij de Brigade Recherche. Tijdens een vervolgonderzoek zou ook nog gekeken kunnen worden welke andere barrières en succesfactoren uit de theorie een rol spelen bij de verandering naar ‘slimme opsporing’.

Hoofdstuk 9: Aanbevelingen voor de Brigade Recherche

De uitkomst van dit onderzoek zegt iets over de barrières en succesfactoren die de Brigade Recherche zal tegenkomen als 'slimme opsporing' binnen de organisatie wordt ingevoerd. De succesfactoren voor een goede afloop van het verandertraject zijn dat er urgentiebesef en draagvlak aanwezig zijn voor de verandering. Ook de helderheid van de doelen en de visie van de Brigade Recherche zijn aanwezige succesfactoren. Toch zijn er ook een aantal factoren die een barrière vormen. Het vormen van een leidende coalitie, de kenmerken van een functionele en bureaucratische organisatie, de helderheid van de veranderstrategie, de consolidatie van een verandering, de communicatie en het realiseren van een cultuurverandering zijn allemaal barrières waar de Brigade Recherche tegenaan kan lopen. Deze barrières kunnen ervoor zorgen dat een verandering naar 'slimme opsporing' niet slaagt. Om deze hobbels weg te nemen, of in ieder geval de invloed van de barrières te verminderen, worden in dit hoofdstuk een aantal aanbevelingen gedaan, zodat de kans dat de verandering naar 'slimme opsporing' slaagt groter wordt.

Aanbeveling 1: Vorm een leidende coalitie

Zoals in het theoretisch kader al is aangegeven is een leidende coalitie van belang in een veranderproces, omdat deze vaak sterker staat dan een individu en daardoor meer overtuigingskracht met zich mee kan brengen. Ook zorgt dit voor meer draagvlak (Kotter, 1996). Tijdens veranderingen in het verleden ontbrak een leidende coalitie bij de Brigade Recherche. De eerste aanbeveling is dan ook dat de Brigade Recherche een leidende coalitie moet vormen. Dit betekent in de praktijk dat voor de verandering naar 'slimme opsporing' een groep van collega's gevormd moet worden die al achter deze verandering staat. Belangrijk hierbij is dat er mensen worden gekozen die charisma hebben en waar vanuit de organisatie vertrouwen in is. Om de leidende coalitie nog extra te verstevigen is het handig om vanuit alle lagen van de Brigade Recherche iemand mee te laten denken. Denk bijvoorbeeld aan zowel de commandant als een coördinator als een wachtmeester. Hierdoor wordt de kans dat iedereen zich vertegenwoordigd voelt vergroot. Wanneer deze groep gevormd is moet een gezamenlijk doel van de verandering worden opgesteld, zodat alle neuzen dezelfde kant op staan en dit ook naar de rest van de Brigade kan worden uitgedragen.

Aanbeveling 2: Zet de kenmerken van een functionele en bureaucratische organisatie strategisch in

Uit dit onderzoek blijkt dat de kenmerken van een functionele en bureaucratische organisatie het veranderproces bij de Brigade Recherche in de weg staan, omdat vaststaande procedures en regels het moeilijk maken om af te wijken en te reageren op nieuwe situaties. Ook is het lastig om bestaande routines te doorbreken. Toch kunnen deze kenmerken ook worden ingezet om de verandering te laten slagen. De tweede aanbeveling is om de functionele en bureaucratische kenmerken van de Brigade Recherche strategisch in te zetten. Door de regels en processen van bovenaf te veranderen, veranderen de routines op een gegeven moment mee. Hierbij is het wel van belang dat medewerkers van de Brigade inspraak krijgen in hoe die nieuwe regels en processen eruit gaan zien. Op deze manier hebben medewerkers eigen inbreng en is het voor hen makkelijker te accepteren dat er een andere manier van werken komt. Ook zorgt inbreng van de medewerkers ervoor dat ze beter begrijpen wat er verandert en waarom, waardoor zij zich beter kunnen aanpassen aan de nieuwe situatie.

Aanbeveling 3: Kies vooraf een duidelijke veranderstrategie en communiceer deze met de werkvloer

Uit de interviews is gebleken dat het voor medewerkers van de Brigade Recherche bij veranderingen in het verleden onduidelijk was welke veranderstrategie er werd toegepast. De derde aanbeveling is dan ook dat de leidende coalitie van de Brigade Recherche een

duidelijke veranderstrategie moet kiezen en deze ook goed moet communiceren naar alle medewerkers. Door voor de verandering naar ‘slimme opsporing’ een passende veranderstrategie te kiezen en deze duidelijk te communiceren is het voor iedereen binnen de Brigade Recherche duidelijk wat er van hen wordt verwacht en bij wie ze terecht kunnen voor vragen. Wanneer de verwachtingen helder zijn en men weet wat er moet gebeuren heeft de verandering naar ‘slimme opsporing’ een grotere kans van slagen.

Aanbeveling 4: Zorg ervoor dat het urgentiebesef tijdens de verandering aanwezig blijft

Bij veranderprocessen wordt vaak gezien dat het urgentiebesef in het begin van het proces aanwezig is, maar dat deze, naarmate het proces vordert en er successen geboekt zijn, wegebt. Deze trend wordt bij de Brigade Recherche ook gezien, terugkijkend op veranderingen in het verleden. Als het urgentiebesef verdwijnt, verdwijnt vaak ook de inzet. Het is daarom van belang om ook na kleine successen de urgentie van de volgende stappen te communiceren met de werkvloer van de Brigade. Hierdoor blijven medewerkers op de hoogte van de situatie en het belang van de nog te nemen stappen. De vierde aanbeveling is dan ook: zorg ervoor dat het urgentiebesef ook tijdens de verandering aanwezig blijft. Het urgentiebesef blijven aanwakkeren kan gedaan worden door aandacht te blijven hebben voor het uiteindelijke doel en na elk succes ook te delen wat er nog moet gebeuren en waarom. Dit kan de Brigade Recherche heel simpel doen door dit via de mail of een nieuwsbrief te delen met haar medewerkers. Een andere mogelijkheid is om de teamleiders op de hoogte te houden door een maandelijks bijpraatmoment in te plannen en de teamleiders hun eigen teamleden op de hoogte te laten stellen.

Aanbeveling 5: Zorg voor goede communicatie

Uit dit onderzoek blijkt dat het lastig is voor de leiding van de Brigade Recherche om mensen mee te krijgen. Om dit te kunnen realiseren is het van belang dat de medewerkers ook begrijpen wat er gebeurt en wat van hen verwacht wordt. Dit doe je door de voortgang en verwachtingen helder en duidelijk te communiceren. De vijfde aanbeveling is dan ook dat de Brigade Recherche moet zorgen voor goede communicatie naar haar medewerkers. De algemene informatie kan door middel van een maandelijkse nieuwsbrief kenbaar worden gemaakt. Mocht hierover iets niet helder zijn dan moeten medewerkers met vragen bij hun teamleider terecht kunnen. Het is dus van belang dat de teamleiders op de hoogte zijn van het veranderproces en de ontwikkelingen. Voor de dingen die van de medewerkers verwacht worden is het goed om dit ook door de teamleider te laten communiceren. Uit de interviews is gebleken dat de medewerkers zich het meest verbonden voelen door hun teamleider en daar ook het meest vertrouwen in hebben. Door deze korte lijn is het makkelijker om helder met elkaar te communiceren.

Aanbeveling 6: Wees alert op terugval in oude werkwijzen en patronen

Om een verandering te kunnen consolideren is het belangrijk dat medewerkers niet terugvallen in hun werkwijzen en patronen van voor de verandering. Toch is het in het verleden gebleken dat medewerkers van de Brigade Recherche toch terugvallen in hun oude manier van werken. De zesde aanbeveling is dan ook dat de Brigade Recherche hierop alert moet zijn. Dit kan bijvoorbeeld door de coördinatoren uit de teams de opdracht te geven om hier bedachtzaam op te zijn en er samen met hun teamleider op te letten dat mensen binnen hun team niet terugvallen. Mocht er dan toch gesignaleerd worden dat een of meerdere medewerkers terugvallen dan kan de teamleider hen daarop aanspreken en duidelijk maken wat er verwacht wordt. Ook kan dan bekeken worden waarom iemand terugvalt en kunnen de oorzaken van de terugval worden aangepakt.

Literatuurlijst

Appelbaum, S., H., Habashy, S., Malo, J. & Shafiq, H. (10 agustus 2012). Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model. *Journal of Management Development*, *31*(8). Geraadpleegd op 13 september 2020, van https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02621711211253231/full/html

Baarda, B., & Hulst, M. (2017). *Basisboek Interviewen* (4de editie). Geraadpleegd op 14-05-2021, van http://www.boekhandelkrings.nl/images/boeken/90/018/7/7/9789001877163.pdf

Beer, M., Eisenstat, R.A., & Spector, B. (1990). *Why change programs don't produce change*. Harvard BusinessBusiness Review, 68, 1.

Bleijenbergh, I. (2015). *Kwalitatief onderzoek in organisaties* (2de editie). Den Haag, Nederland: Boom Lemma.

Boeije, H. (2009). *Analysis in Qualitative Research*. Thousand Oaks, Canada: SAGE Publications.

Boonstra, J.J. (2008). *Succesvol veranderen van organisaties.* Geraadpleegd op 8 augustus 2020, van https://www.jaapboonstra.nl/wp-content/uploads/2013/01/1.-Boonstra-Succesvol-veranderen-van-organisaties.pdf

Boonstra, J.J. (z.d.). *Veranderingsstrategieën in grootschalige veranderingsprocessen.* Geraadpleegd op 26 september 2020, van https://www.jaapboonstra.nl/wp-content/uploads/2013/01/Veranderingsstrategieen-en-macht

Boonstra, J.J., & Steensma, H.O. (1996). *Succesvol veranderen van organisaties*. In J. Boonstra, H.O. Steensma, & M.I. Demenint (Red.), Ontwerpen en ontwikkelen van organisaties. Theorie en praktijk van complexecomplexe veranderingsprocessen (pp. 275-310). Utrecht.

Broucker, B. (2018). Verandermanagement. In Handboek overheidsmanagement: Samen werken aan een overheid in beweging (pp. 1–29). Brugge, België: Van den Broele.

Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. Oxford, Verenigd Koninkrijk: Oxford University Press.

Burnes, B. (2004). *Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal.* Geraadpleegd op 24 september 2020, van https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x

Consolideren. (2018). In: Van Dale Pocketwoordenboek Nederlands. Utrecht: Van Dal

De Winter, R. M. A. (2008). *De betekenis van de implementatiemethode van ERP bij Defensie* (Thesis). Geraadpleegd op 17-05-2021, van https://thesis.eur.nl/pub/4691

Eisenack, K., Moser, S. C., Hoffmann, E., Klein, R. J., Oberlack, C., Pechan, A., ... & Termeer, C. J. (2014). *Explaining and overcoming barriers to climate change adaptation*. Nature Climate Change, 4(10), 867-872.

Giebels, E., van Oostrum, F., van den Bos, K. (2018). *Onderzoek naar een sociaal veilige werkomgeving bij Defensie.* Geraadpleegd op 20-08-2021, van

https://www.defensie.nl/downloads/rapporten/2018/10/15/eindrapport-onderzoek-naar-een-sociaal-veilige-werkomgeving-bij-defensie

Grondwet. (24 augustus 1815). Geraadpleegd op 2 september 2021, van https://wetten.overheid.nl/BWBR0001840/2018-12-21

Kickert, W. J. M. (2010). Managing emergent and complex change: the case of Dutch agencification. International Review of Administrative Sciences, 76(3), 489–515. https://doi.org/10.1177/0020852310373172

Kleijn, H., Rorink, F. (2010). *Verandermanagement: een integrale aanpak* (2e ed.). Amsterdam: Person Education.

Koninklijke Marechaussee. (juli 2020). *Koninklijke Marechaussee: Als het erop aankomt*. Communicatie Koninklijke Marechaussee.

Koninklijke Marechaussee**.** (25 oktober 2019). *Blijven presteren door slim innoveren*. Geraadpleegd op 28 maart 20202, van https://magazines.defensie.nl/kmarmagazine/2019/12/0

Koninklijke Marechaussee. (September 2013). Voor Frontex aan de Spaanse grens. Staf CKMar heringericht. Gebundelde krachten aan de blauwe grens. *KMarmagazine, 8/9.*

Koninklijke Marechaussee. (z.d.-a). *Geschiedenis marechaussee*. Geraadpleegd op 28 maart 2020, van https://www.defensie.nl/organisatie/marechaussee/geschiedenis

Koninklijke Marechaussee. (z.d.-b). *Organisatie marechaussee*. Geraadpleegd op 3 april 2020, van https://www.defensie.nl/organisatie/marechaussee/organisatiestructuur

Koninklijke Marechaussee. (z.d.-c). Brigade Recherche- Opsporing is geen doel op zich maar het middel om het doel/effect te bereiken. *Folder Brigade Recherche*.

Koninklijke Marechaussee. (z.d.-d). *Taken marechaussee*. Geraadpleegd op 3 april 2020, van https://www.defensie.nl/organisatie/marechaussee/taken

Kotter, J. P., J. L. Heskett. (1992). *Corporate Culture and Performance.* New York: The Free Press.

Kotter, J.P. (1996). *Leading change*. Harvard: Harvard Business School Pre.

Kwaks, W. (2006). Strategische beleidsvorming bij de Koninklijke Marechaussee. *Militaire spectator, 175*(10).

Ministerie van Defensie. (2016). *De rangonderscheidingstekens van de krijgsmacht.*

Ministerie van Defensie. (z.d.-a). *Organogram ministerie van Defensie*. Geraadpleegd op 13 mei 2021, van https://www.rijksoverheid.nl/ministeries/ministerie-van-defensie/organisatie/organogram

Ministerie van defensie. (z.d.-b). *Gedragscode Defensie.* Geraadpleegd op 19-08-2021, van https://www.defensie.nl/onderwerpen/integriteit

Muller, E. R., Bosch, J. M. J., De Jong, I. M., & Ducheine, P. A. L. (2017). *Krijgsmacht* (2de editie). Alphen aan de Rijn, Nederland: Wolters Kluwer.

Neuteboom, P., Hovens, H. (2018). Hybridisering van de zwaardmachten: realiteit of fictie? *Justitiële verkenningen, 44*(3). Geraadpleegd op 3 september 2021, van https://repository.wodc.nl/bitstream/handle/20.500.12832/806/JV201803_Volledige_tekst_tcm28-335093.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Openbaar Ministerie. (z.d.). *Militaire kamer.* Geraadpleegd op 20 september 2021, van https://www.om.nl/onderwerpen/militaire-zaken/kamer

Optimalisatie. (2018). In: Van Dale Pocketwoordenboek Nederlands. Utrecht: Van Dale.

Pinto, D. (2004). *Interculturele communicatie, conflicten en management.* Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.

Politiewet 2012. (12 juli 2012). Geraadpleegd op 5 mei 2020, van https://wetten.overheid.nl/BWBR0031788/2020-01-01#Hoofdstuk2

Rozenberg-van Lisdonk, J. (10 januari 2019). KMar innoveert. *KMarmagazine, 10, 1.* https://magazines.defensie.nl/kmarmagazine/2019/10/01_innovatie_10-2019

Saan, H. & De Haes, W. (2005). *Gezond effect bevorderen. Het organiseren van effectieve gezondheidsbevordering.* Woerden: NIGZ.

Schein, E.H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4de Ed.) Jossey-Bass.

Smit, P.K. (Oktober 2012). De Koninklijke Marechaussee. *Ons leger, 5.* P.7.

Sumo nova (z.d.). *Change Management Models: A Look at McKinsey's 7-S Model, Lewin's Change Management Model and Kotter's Eight Step Change Model.* Geraadpleegd op 2 september 2020, van https://sumonova.com/change-management-models-a-look-at-mckinseys-7-s-model-lewins-change-management-model-and-kotters-eight-step-change-model/

Ter heide, M.F.S. (2004). *Tussen politie en krijgsmacht: Een onderzoek naar de positie van de Koninklijke Marechaussee binnen het politiebestel*. Geraadpleegd op 26 mei 2021, van http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=65959

Thelosen, R. (17 november 2009). *Rechtspraak in Opspraak.* Geraadpleegd op 28 april 2020, van https://surfsharekit.nl/publiek/fontys/edf16fc4-1d61-4fac-916a-7e9b976b2f85

Tompkins, J.R. (2005). *Organization Theory and Public Management* (1e ed.). Boston, Massachusetts: Cengage Learning.

Van Staa, A., & De Vries, K. (2014). Directed content analysis: een meer deductieve dan inductieve aanpak bij kwalitatieve analyse. *KWALON, 19*(3), 46–54. https://doi.org/10.5553/kwalon/138515352014019003006

Vermaak, H. (z.d.). *Veranderstrategieën: Vuistregels en valkuilen bij het situationeel kiezen van een aanpak.* Geraadpleegd op 30 september 2020, van https://hansvermaak.com/wp-content/uploads/DEF-Vermaak-Veranderstrategien-Boek-Boonstra-Perspectieven-op-veranderen.pdf

Waterman, R.H., Peters, T.J., and Phillips, J.R. (1980). *Structure is not organization*. Business Horizons, 23 (3).

Weber, M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology*. Univ of California Press.

Bijlagen

Bijlage A: Overzicht respondenten

Tabel 4

Respondenten interviews

Nummer Respondent	Functie	Datum
1	afdelingshoofd	10-03-2021
2	afdelingshoofd	12-03-2021
3	Teamleider tactiek	24-03-2021
4	Teamleider tactiek	25-03-2021
5	Teamleider specialisme	25-03-2021
6	Teamleider specialisme	26-03-2021
7	Coördinator tactiek	31-03-2021
8	Coördinator forensische opsporing	09-04-2021
9	Rechercheur tactiek	14-04-2021
10	Rechercheur forensische opsporing	26-04-2021

Tabel 5

Persoonlijke communicatie

Nummer respondent	Naam	Soort communicatie	Datum
11	J.M.C. Nabuurs	Interne documenten, gesprekspartner	7 mei 2020
12	C. Kijne	Interne documenten, Gesprekspartner	2020-2021

Bijlage B: Interviewstrategie

Voor dit onderzoek worden semigestructureerde interviews uitgevoerd. Hiervoor is gekozen, zodat, waar nodig, doorgevraagd kan worden, maar de interviews toch redelijk gelijk blijven. Dit bevordert de validiteit. Tijdens de interviews worden open vragen gesteld, zodat er dieper op een onderwerp in kan worden gegaan. De vragen zijn gestructureerd aan de hand van de variabelen die in dit onderzoek onderzocht worden.

De valkuil van open vragen is dat de respondent geen antwoord geeft op de vraag. Hier moet tijdens het interview aandacht voor zijn. Wanneer gemerkt wordt dat de respondent afdwaalt moet de interviewer ingrijpen.

Een andere valkuil is het krijgen van sociaal-wenselijke antwoorden. Om dit te voorkomen wordt de respondent allereerst individueel geïnterviewd. Doordat verder niemand bij het interview aanwezig is wordt de mogelijkheid geboden om vrijuit te spreken. Ook blijven de respondenten anoniem. Alleen hun functie wordt genoemd. Verder wordt voornamelijk

gevraagd naar het gedrag van collega's en niet naar het gedrag van de respondent zelf, zodat de respondent niet het idee heeft dat hij zichzelf moet indekken.

Verder moeten de vragen begrijpelijk en duidelijk zijn. Hiervoor is gezorgd door eerst andere mensen de vragen te laten lezen en te kijken hoe de vragen door hen begrepen werden. Ook zijn de vragen zo concreet, kort en bondig geformuleerd en wordt er per vraagzin maar één vraag gesteld, zodat de respondent en interviewer overzicht houden.

Tot slot is het van belang dat de vragen niet suggestief of sturend zijn. Om suggestieve en sturende vragen te voorkomen worden subjectieve woorden zoveel mogelijk vermeden in de vragen. Ook zijn de vragen gecontroleerd door andere mensen, zodat gewezen kon worden op suggestieve en sturende vragen en deze aangepast konden worden.

Door corona zullen een aantal interviews online worden afgenomen. Het is belangrijk om hier rekening mee te houden voor de validiteit van dit onderzoek. Verder moeten de interviews opgenomen worden, zodat deze na afloop getranscribeerd kunnen worden. Ook moeten de respondenten de mogelijkheid krijgen om de transcripten in te zien.

Bijlage C: Interviewprotocol

Introductie

Ik ben Marleen Camstra. Ik zit op dit moment in de afstudeerfase van mijn Master Besturen van Veiligheid aan de Radboud Universiteit in Nijmegen. Ik doe onderzoek naar optimalisatie van de opsporingscapaciteit aan de hand van het concept 'slimme opsporing'.
Ik heb voor dit onderwerp gekozen, omdat het optimaliseren van opsporingscapaciteit aan de hand van 'slimme opsporing' een innovatieve manier van optimaliseren is en het daardoor aansluit op de wens van de KMar om te innoveren. Slimme opsporing omvat een aantal handreikingen waarmee de bestaande opsporingscapaciteit slimmer ingezet kan worden. Het is een nieuwe manier om met capaciteitsproblemen om te gaan en er is geen inzet van meer mankracht voor nodig.

Omdat u (functie) bent, wil ik u graag een paar vragen stellen over veranderingen in de organisatie. Mocht u vragen niet willen beantwoorden dan kunt u dat aangeven. Het interview zal ongeveer 45 minuten duren. Ik zou graag gebruik maken van opname apparatuur, zodat ik het interview thuis kan transcriberen. Bent u hiermee akkoord? Dan zet ik nu de recorder aan en ga ik over op de vragen. Mocht u zelf vragen hebben, stel deze dan gerust. Heeft u op voorhand al vragen?

Vragen

Inleidend:

- Wat is uw huidige functie binnen de Brigade?
- Hoe lang werkt u al bij de organisatie?
- Heeft u hiervoor nog andere functies bekleed binnen de KMar?
- Bent u bekend met slimme opsporing? (zo niet, verder uitleggen)

Inhoudelijke vragen:

Kenmerken van een functionele en bureaucratische organisatie

Algemeen:

- Kunt u de KMar als organisatie beschrijven?
- Wat zijn uw taken bij de KMar?

Deelvragen die beantwoord moeten zijn:

- Hoe ziet de organisatiestructuur binnen de KMar eruit? (hiërarchie)
- Bij wie ligt de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van taken en waarom?
- In hoeverre zijn uw bevoegdheden en verantwoordelijkheden afgebakend?
- In hoeverre werkt u volgens protocollen en procedures?

Heldere doelen, visie en strategie

Algemeen:

- Waarom bent u gaan werken bij de KMar?
- Wat trok u aan aan deze organisatie?

Deelvragen die beantwoord moeten zijn

- Kunt u de visie van de KMar omschrijven?
- Waarom denkt u dat de KMar deze visie heeft?

Bij een verandering in het verleden:
- Wat was het doel van de KMar?
- Waarom denkt u dat dit het doel was?
- In hoeverre denkt u dat het doel haalbaar was?
- Op welke manier worden veranderingen vaak doorgevoerd binnen de KMar?

Klassiek top-down management

Algemeen:

- Stel slimme opsporing zou doorgevoerd worden bij de KMar, hoe zou dat veranderproces er dan uitzien? (denk aan bij wie ligt het initiatief, wie neemt beslissingen, wie leidt het proces)

Deelvragen die beantwoord moeten zijn:

- Van wie komt meestal het initiatief voor een verandering?
- Wie neemt in de organisatie de uiteindelijke beslissingen?
- Wie coördineerde in het verleden de veranderprocessen?

Goede communicatie

Algemeen:

Als er in het verleden een verandering werd doorgevoerd (naar voorbeeld vragen):

- In hoeverre was u dan op de hoogte van de redenen voor de verandering?

- In hoeverre werd u tijdens het veranderproces op de hoogte gehouden van de ontwikkelingen?
- In hoeverre was uw eigen rol binnen het veranderproces duidelijk?

Deelvragen die beantwoord moeten zijn:

Als er in het verleden een verandering werd doorgevoerd:

- In hoeverre was voor u de noodzaak van die verandering dan duidelijk?
- In hoeverre werden de voordelen van de verandering voor de organisatie aan uw duidelijk gemaakt?
- In hoeverre was het voor u duidelijk welke voordelen de verandering voor uzelf zou opleveren?
- In hoeverre werd u tijdens het veranderproces op de hoogte gehouden van de ontwikkelingen?
- In hoeverre was het voor u duidelijk welke verwachtingen men had van u tijdens het veranderproces?

Leidende coalitie

Algemene vraag:

- Hoe kijkt u aan tegen degene(n) die binnen de KMar een veranderproces leiden?

Deelvragen die beantwoord moeten zijn:

- In hoeverre heeft u vertrouwen in degene(n) die het veranderproces leidt/leiden?
- In hoeverre is diegene/ zijn diegenen in staat om anderen mensen te beïnvloeden?

Consolideren

Algemeen:

- Bij een verandering in het verleden: In hoeverre was het belang van de verandering voor u en uw collega's nog steeds duidelijk, nadat een verandering werd doorgevoerd?
- In welke mate is er onderlinge concurrentie aanwezig binnen de KMar? Waar blijkt dat uit?

Cultuurverandering

Algemeen:

- Was er in het verleden na een veranderproces een verandering in normen en waarden te zien? Waar bleek dat uit?
- Leidde de doorgevoerde verandering tot een verandering in werkwijzen? (voorbeeld)
- Leidde de doorgevoerde verandering tot een verandering in het gedrag van werknemers/collega's?

Deelvragen die beantwoord moeten zijn:

- In hoeverre hebben veranderingen in het verleden geleid tot een verandering in uw normen en waarden?
- In hoeverre hebben veranderingen geleid tot verandering in de normen en waarden van de organisatie?
- In hoeverre is het gedrag van uw collega's veranderd na de invoering van een verandering?
- In hoeverre waren er mensen in de organisatie die na doorvoering van de verandering doorgingen met hun werkzaamheden zoals zij dat voorheen deden terwijl de verandering een nieuwe manier van werken met zich meebracht?

Urgentiebesef

Algemeen:

- Wat vindt u van de opsporingscapaciteit van de Brigade?
- Hoe denkt u dat uw leidinggevenden/werknemers tegen de opsporingscapaciteit aankijken?

Deelvragen die beantwoord moeten zijn:

- Heeft u verbeterpunten voor de opsporingscapaciteit?
- In hoeverre vindt u het nodig dat er iets gedaan wordt aan de opsporingscapaciteit?
- In hoeverre denkt u dat uw leidinggevende(n) het van belang vinden dat de opsporingscapaciteit wordt aangepakt?

Draagvlak

Algemeen:

- In hoeverre denkt u dat er binnen de KMar bereidheid is onder werknemers om zich in te zetten voor een verandering naar slimme opsporing? En waarom?
- In hoeverre zou u zich betrokken voelen bij een verandering van de inzet van de opsporingscapaciteit?

Deelvragen die beantwoord moeten zijn:

- In hoeverre bent u bereid om uw in te zetten voor verandering van de opsporingscapaciteit?
- In hoeverre denkt u dat uw collega's bereid zijn om zich in te zetten voor die verandering?
- In hoeverre zou u zich betrokken voelen bij zo'n proces?
- In hoeverre denkt u dat uw collega's het van belang vinden om de opsporingscapaciteit aan te pakken?

<u>Slot</u>

Dit waren mijn vragen. Heeft u nog vragen of opmerkingen?
(Bedanken voor de tijd en medewerking. Vragen of hij/zij de uitwerking van het interview eerst wil inzien voordat het gebruikt wordt)