

Leren van en met elkaar in het Kenniscentrum Mens & politieorganisatie

Annika Smit, Nanette Slagmolen, Nikita Rombouts, Teun-Pieter de Snoo, Maïke Gieling, Marieke van der Ark, Michelle Visser, Jolanda Botke¹.

Met medewerking van Manoek Heidema² (interviews) en Marret van de Grint³ (reactie MT sector Kennis & Onderzoek, Politieacademie)

Binnen de Politieacademie wordt het wetenschappelijke onderzoek sinds 2022 verricht in vier kenniscentra; 1) Lokaal Politiewerk, 2) Opsporing, 3) Digitalisering, Intelligence & Techniek en 4) Mens & politieorganisatie. In deze kenniscentra ontwikkelt de sector Kennis & Onderzoek in co-creatie met praktijk, onderwijs en andere kennisinstellingen nieuwe kennis binnen langlopende onderzoekslijnen. [Het Kenniscentrum Mens & politieorganisatie \(KCMPO\)](#) was als eerste operationeel en bestaat inmiddels (november 2023) meer dan een jaar. In dit artikel blikken we, de kernleden van KCMPO, terug op het opstartproces in de vorm van negen leerervaringen. Die leerervaringen gaan over individueel en collectief leren, en over de rol die de organisatie daarbij speelt. Door onze ervaringen te delen willen we tonen hoe stilstaan bij leerervaringen kan helpen om je individueel en als team te ontwikkelen.

Het Kenniscentrum Mens & politieorganisatie

In het kenniscentrum Mens & politieorganisatie staan de politiemedewerker en de politieorganisatie centraal. We beogen de politieprofessie te versterken en te vernieuwen. Dit doen we door de politieprofessional en -organisatie te verrijken met onderzoek naar menselijk gedrag in politiecontext, de maatschappelijke betekenis van dit gedrag en het ontwikkelen van handelingsperspectieven. Het kenniscentrum heeft vier inhoudelijke onderzoekslijnen; integriteit, professionele weerbaarheid, diversiteit en de lerende politieorganisatie. Met een vijfde integratielijijn leveren we een bijdrage aan transdisciplinair onderzoek. Het KCMPO bestaat uit acht kernleden ('het kernteam'). Zij zijn verantwoordelijk voor de vijf onderzoekslijnen in het kenniscentrum. Naast het kernteam zijn zowel onderzoekers en docenten van de Politieacademie, als externe onderzoekers en promovendi betrokken. Vanzelfsprekend zijn er ook veel verbindingen met mensen werkzaam in de politiepraktijk.

¹ Kernleden Kenniscentrum Mens & Politieorganisatie

² Was tijdelijk gedetacheerd bij het Kenniscentrum

³ Teamchef Kennis, Politieacademie

Dataverzameling en -verwerking

Om de data voor dit artikel te verzamelen vroegen we een collega-onderzoeker uit de politieorganisatie om het kernteam aan de hand van een interviewleidraad te bevragen over de (positieve en negatieve) leerervaringen en de invloed van de organisatie op dit leren. Voor het samenstellen van de interviewleidraad (door een van de kernteamleden) werd gebruik gemaakt van het onderzoek van onder andere Ellis et al. (2014) over het leren van positieve en negatieve ervaringen. Wat precies een positieve of negatieve leerervaring was, werd overgelaten aan de geïnterviewde. De interviewer probeerde aan de hand van open vragen de leerervaringen zoveel mogelijk uit te diepen. De interviews duurden gemiddeld ongeveer 45 minuten en werden afgenomen via MS Teams.

Audiotranscriptie van MS Teams leverde geen perfecte transcriptie op, maar de kwaliteit van de uitwerking beschouwden we gezien ons doel als goed genoeg voor verdere analyse. Vervolgens codeerde een van de teamleden de interviewverslagen met behulp van het programma MAXQDA (open coding). Dit leverde 154 unieke codes op, die logisch werden samengevoegd binnen een overkoepelende code (axiale coding). Dit leverde negen overkoepelende thema's op, die hieronder worden uitgewerkt. De analyse bespraken we in het kernteam. We constateerden een behoorlijke mate van saturatie in de data; de laatst afgenomen interviews leverden geen nieuwe codes op.

Inzichten in de dagelijkse onderzoekspraktijk

We schreven dit artikel met het kernteam met als doel het leren binnen het kenniscentrum zichtbaar te maken en te delen. We definiëren **leren** hier als “het (nieuwe) betekenis geven aan ervaringen” (Verbiest, 2022, p. 34). Als we het over leren hebben, dan bedoelen we zowel het proces van het leren, als het resultaat ervan. Om ons leren en het resultaat ervan te duiden in dit artikel spreken wij over ‘inzichten’. Deze inzichten geven ons handelingsperspectief in de dagelijkse (onderzoeks)praktijk. Wij willen betekenisvol onderzoek kwalitatief goed doen. Dit impliceert een zelfkritische houding; en daarmee zelfonderzoek. Wat opvalt is dat in alle gesprekken een onderscheid wordt gemaakt tussen het individuele leren en het collectieve leren als kenniscentrum, terwijl dat onderscheid niet in de vraagstelling zat. Collectief leren is het samen delen, onderzoeken en aanpassen van de werkpraktijk, met de expliciete bedoeling deze te verbeteren (Verbiest et al., 2005). Van de negen overkoepelende thema's in de data hadden er twee betrekking op individueel leren, vier op collectief leren en drie op de invloed van de organisatie op het leren. We bespreken de resultaten hieronder.

Individueel leren: Je staande houden in het systeem

Samen reflecteren op hoe het gaat helpt als individu je staande te houden in ‘het systeem’. Een systeem dat we soms ervaren als ‘papieren tijger’ en hoepels waar we noodzakelijkerwijs door

moeten ('we moeten ons verhouden tot een anonieme bureaucratie'), maar die bij afhandeling niet tot applaus leiden. Soms zelfs tot helemaal geen reactie ('het systeem is vaag en anoniem'). Een systeem waarin we ook ervaren dat de waan van de dag vaak de ruimte voor reflectie verdringt, en waarin we een gebrek aan prikkel voor reflectie ervaren ('In de R en O cyclus zit niks wat reflectie stimuleert'). Dit constateren helpt ons om de dingen die het systeem van ons vraagt handig aan te pakken ('de olifantenpaadjes rondom het systeem').

Individueel leren: zingeving en grenzen durven stellen

Een vraag die vaak terugkomt, is hoe we als onderzoeker iets kunnen betekenen in de praktijk, al is dat soms nog zo klein. De gezamenlijke reflectie op onszelf en ons werk helpt ons ook om als individu grenzen te durven stellen ('er is een verschil tussen verantwoordelijk voelen en verantwoordelijk zijn'; 'ik herken het nu als ik oneigenlijke taken naar me toetrek'). De intensieve gesprekken zorgen voor reflectie op de betekenis van ons werk als onderzoekers en worden op zichzelf als zingend ervaren. We delen daarmee een dieper en gelaagd gevoel er als onderzoekers toe te doen: voor de politie (medewerker), elkaars en onze eigen ontwikkeling.

Collectief leren: Vanuit de relatie gestart

Het gevoel van verbinding en betekenis geven komt op collectief niveau terug. Het onderzoek dat we doen gaat over menselijke processen en dat verlangt (vinden we) dat we onszelf voortdurend een spiegel voorhouden over hoe wij 'als mens' onderzoek doen ('voor ons type onderzoek moet je naar binnen kunnen kijken', 'persoonlijke dingen en werk zijn niet los te koppelen'). Daarin helpt het dat we een groep mensen zijn die graag met elkaar samenwerkt. We kenden elkaar al voordat we een kenniscentrum werden ('we zijn vanuit de relatie gestart'), we vormen een hechte groep en zijn er voor elkaar ('we hebben oog voor de mens').

Collectief leren: Reflectie als integraal onderdeel van ons werk

We zien reflecteren niet als losstaande activiteit, maar als integraal onderdeel van ons werk als onderzoeker in het kenniscentrum. Als kernteam van het KCMPO voelen we ons onderdeel van een collectief. Het gevoel een collectief te zijn geeft ons als individuen de mogelijkheid om te reflecteren en daarvan te leren. We durven ons kwetsbaar op te stellen en zaken van allerlei orde bespreekbaar te maken. We nemen als collectief tijd en ruimte voor reflectie en staan in bijeenkomsten stil bij hoe het met eenieder gaat en hoe een ieder betekenis geeft aan het werk. Kennis ontwikkelen over integriteit, weerbaarheid, diversiteit impliceert voor ons als onderzoekers om zelf voortdurend vanuit nieuwsgierigheid te doen waar we het over hebben: zo open mogelijk kijken naar hoe we leren en welke obstakels we onderweg tegenkomen. We helpen elkaar als we ergens tegenaan lopen, maar houden elkaar ook scherp (bijvoorbeeld op het oppakken van eerder genoemde oneigenlijke taken). Reflectie is voor ons een manier van coping, zowel met persoonlijke als met organisatorische hindernissen. We ervaren dat de teamcohesie een positieve invloed heeft op onze weerbaarheid. De reflectie helpt niet alleen tot persoonlijke zingeving, maar ook tot helderheid over collectieve motivatie en drijfveren.

Collectief leren: Samen bouwen aan het kenniscentrum

In de afgelopen twee jaar bouwden we samen aan het kenniscentrum. Dat ging niet altijd zonder slag of stoot ('we namen het voortouw, maar dat werd niet door het management benoemd', 'het was

soms onduidelijk wat de organisatie van ons wilde', 'het management reageerde nauwelijks op leerervaringen'), maar we zijn er trots op dat we niet hebben opgegeven. We hebben steeds scherper voor ogen wat we wel en niet doen en hoe we collectief iets kunnen betekenen voor de politieorganisatie. Daarbij hoort volgens ons uitdragen hoe we met elkaar omgaan (dit artikel is daar een voorbeeld van).

Collectief leren: Samen vormgeven aan relaties met anderen

Als kernteam van het kenniscentrum proberen we actief vorm te geven aan samenwerken met anderen. Dat doen we door verschillende soorten bijeenkomsten te organiseren, waarbij collega's vanuit Team Kennis, vanuit onderwijs en de praktijk kunnen aansluiten. We staan midden in de politiepraktijk met onderzoeken naar bijvoorbeeld de kwaliteit van interne onderzoeken, de effectiviteit van interventies bij beroepsgerelateerd letsel of het versterken van weerbaarheid, we participeren in onderwijs binnen en buiten de Politieacademie (zoals binnen leerkringen), en publiceren actief met collega's van buiten de Politieacademie. Merkwaardig genoeg constateren we dat we relatief weinig samenwerken en contact hebben met andere kenniscentra van de Politieacademie.

Invloed van de organisatie: Positie en belang van de kenniscentra

We ervaren dat de afdeling Kennis & Onderzoek van de Politieacademie soms onbekend is binnen de politie en daarmee bijna per definitie onbemind. Deze onzichtbaarheid gaat soms over een blinde vlek (men weet niet van het bestaan) en soms over minder tastbare resultaten (soms ook vertrouwelijk) die er wel toe doen. Het lijkt alsof het soms onduidelijk is wat het belang is van onderzoek voor de politiepraktijk. Daarnaast wordt door verschillende partijen onderzoek uitgevoerd, zonder dat het voor de politieorganisatie duidelijk is wat de samenhang daartussen is.

Invloed van organisatie: Onduidelijk waarop gewaardeerd wordt

Binnen de sector Kennis & Onderzoek is er wel applaus voor onderzoek dat wordt uitgevoerd, maar niemand van ons snapt precies hoe dat applaus werkt. Soms lijkt het alsof alleen collega's die in de picture treden worden beloond met waardering ('misschien krijg ik wel erkenning en waardering, maar ik zie het niet'). Dat is verwarrend en soms frustrerend. Het gevoel van gebrek aan waardering leidt ons af van de focus op ons werk ('het gebrek aan erkenning en waardering voor wat we doen leidt tot teleurstelling', 'we hebben soms het idee dat we er alleen voor staan').

Invloed van organisatie: Minder tastbare resultaten delven het onderspit

Reflectie kost tijd en energie. De waan van de dag lijkt echter een grote rol te spelen in de organisatie ten koste van de ruimte (en de waardering) voor reflectie. We hebben het idee dat we door sommigen als zweverig worden ervaren en dat er (te) weinig waardering is voor tijd en energie die we aan reflectie besteden, ('het MT lijkt niet precies te weten wat we doen', 'managers zien ons leren waarschijnlijk niet'). Dit lijkt te conflicteren met het idee dat de politie een lerende organisatie wil zijn. Overigens hebben we sinds een aantal maanden een vast aanspreekpunt in het MT van de sector K&O. De communicatie met het MT is hiermee georganiseerd.

Reactie van het MT K&O

We vroegen het MT om een reactie op onze bevindingen. Marret van de Grint, teamchef Kennis en aanspreekpunt ('referent') in het MT: "Het MT (h)erkent dat de ontwikkeling en tot stand koming van

het Kenniscentrum Mens & politieorganisatie tot nu toe een hobbelige weg is geweest. Reflectie op het proces tot nu toe door de huidige leden van het KC is dan ook nuttig en helpend. Het MT heeft niet gereflecteerd, maar we willen graag leren hiervan. Enerzijds willen we werken aan een verbeterde relatie tussen MT en KCMPO met gerichte aandacht voor erkenning en waardering. Anderzijds willen we geleerde lessen toepassen op de verdere ontwikkeling van het kenniscentrum en ook in bredere context van de overige (3) kenniscentra. Hierover gaan we structureel met het Kenniscentrum in gesprek. In eerste instantie via de referent namens het MT en waar relevant met andere leden van het MT”.

Tot slot

Het vormgeven van dit artikel was een leerproces op zich. Het begon met de behoefte om onze leerresultaten van de afgelopen jaren te oogsten en te delen. We verzamelden de interviewdata en begonnen aan de analyse. Na een eerste blik op de resultaten wilden we graag samen met het MT van de sector K&O tot collectieve inzichten komen. Door interne ontwikkelingen verliep dat proces anders dan we voorzien hadden. Uiteindelijk ronden we samen met het MT het artikel af. We delen onze ervaringen graag en reacties zijn meer dan welkom:
mensenpolitieorganisatie@politieacademie.nl / T 088-66 22109.

Referenties

- Ellis, S., Carette, B., Anseel, F., & Lievens, F. (2014). *Systematic reflection: Implications for learning from failures and successes*. *Current Directions in Psychological Science*, 23(1), 67-72.
- Verbiest, E. (2022). *Professionele leergemeenschappen: Een inleiding*. Maklu.
- Verbiest, E., Teurlings, C., Ansems, E., Bakx, A., Grootswagers, A., Heijmen-Versteeg, I., Jongen, Th. & Uphoff, W. (2005). *Collectief leren en de rol van de schoolleider. Verbinden van schoolontwikkeling en professionalisering*. *Basisschoolmanagement*, 18(8), 26-35.