



# **Cultuurverandering door een waarderende benadering**

**Toepassing van AI bij de politie**

**12 Maart 2010**

**Robbert Masselink**



## Robbert Masselink

- **Consultant en trainer**
  - Ministerie van Defensie
  - Ernst & Young (sr. Consultant)
  - MIM (partner)
  - Van de Bunt (partner)
  - Van Spaendonck (managing consultant)
- **Kennismaking met AI in 1995**
  - Postacademische studie CIGO
- **Zelfstandig consultant in 2003**
  - Keynote Consultancy BV
- **Persoonlijk**
  - Getrouwd, 3 kinderen
  - Woont en werkt in Zeewolde
  - 46 jaar

# Ambitie van de leergang

- Bewegen op weg naar een organisatie waarin mensen verschil mogen en durven maken
- Een 'gekleurder' politiekorps qua gender, seksuele geaardheid, leeftijd, handicap, culturele achtergrond en religie
- Variatie in leiderschap: balans tussen denken, voelen en kracht
- Een veilig intern klimaat scheppen

# Genoeg 'problemen'

- Actieve en passieve discriminatie
  - Bewust en onbewust
- Sexuele intimidaties
- Aannamebeleid vrouwen en allochtonen weinig succesvol

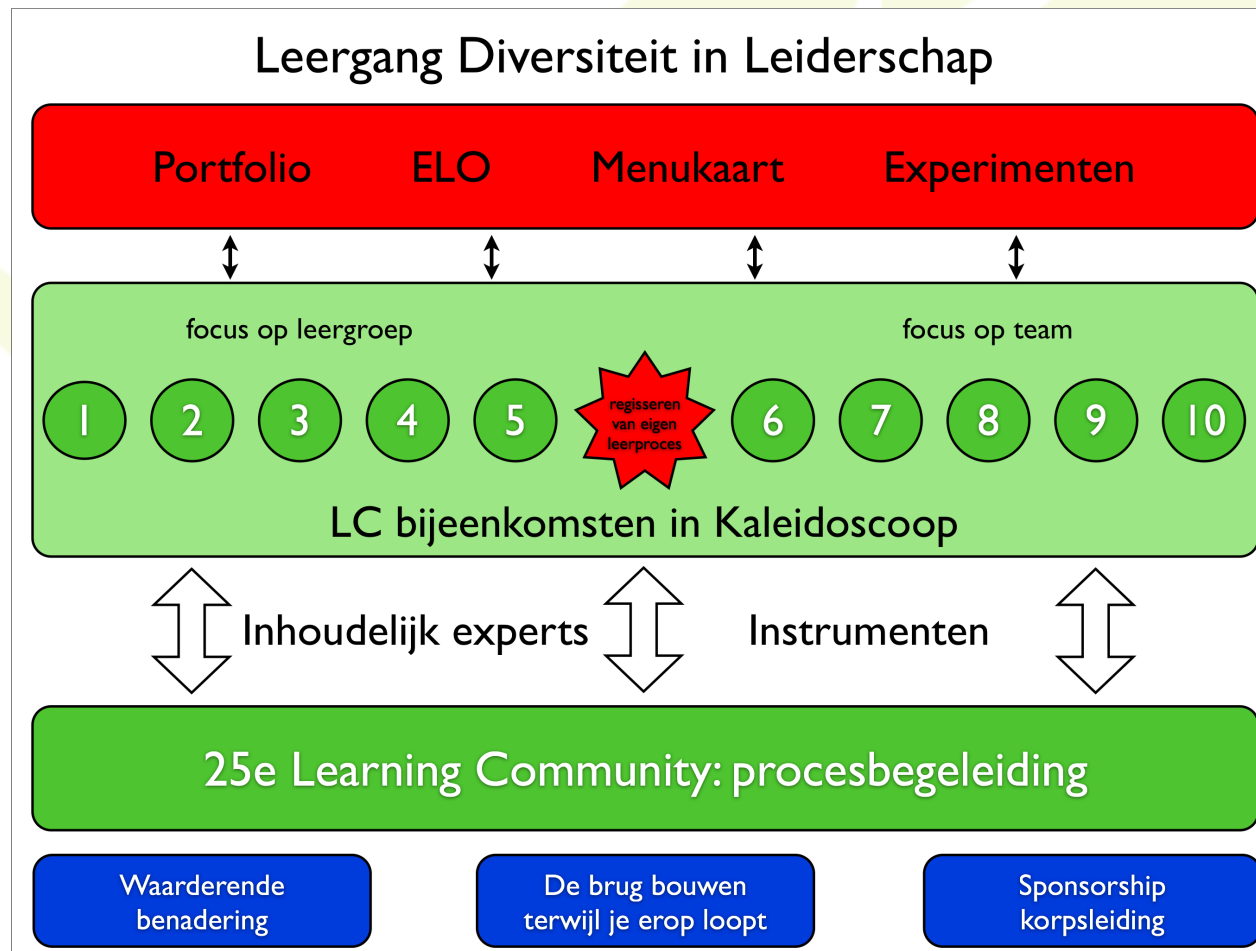
*“Het is een ruw korps met een sterke hiërarchie, veel geroddel en seksuele avances”*

Citaat

# Een innovatieve opzet

- Initiatiefnemers steken hun nek uit met een open programma
- Verplichte deelname van 300 leidinggevenden van schaal 10 en hoger
- Gezamenlijk leerproces waarin leidinggevenden ruimte krijgen veranderingen te manifesteren
- Aansluiten op 'wat er is' en 'wat werkt'
- 24 diverse leergroepen die in 10 leerdagen aan de slag gaan met wat zij belangrijk vinden
- 13 Procesbegeleiders met ervaring in de waarderende benadering

# Opzet van de leergang



# Wat een weerstanden

*“Door het open begin raken mensen de kluts kwijt, omdat er geen heldere lijn is. Dat ging zo op de eerste bijeenkomst en dan denk je, o ja, wij zijn politie. Ik zie allemaal ruimte, vrijheid en ik denk, dan gaan we er iets leuks van maken. En ik zie allemaal mensen stressen, maar waar moeten we uitkomen? Er zijn geen structuren. De politie is van structuren en regels. Dat is onze houvast, die hebben we graag. Ik denk dat ik daarom soms ook bots in de organisatie, ik heb minder behoefte aan regels.”*

Deelneemster aan de leergang

# Wat een weerstanden

*“Wij houden van debatteren, we zoeken niet zo erg de dialoog en de nuance. Het is vooral je gelijk halen, wat is wel waar en wat is niet waar. Meerdere visies op de werkelijkheid bestaan bij ons niet. Dat is voor een deel van het politiewerk natuurlijk wel handig, dan wil je kunnen zeggen zo is het en niet anders. Maar voor onderwerpen als diversiteit en leiderschap werkt dat natuurlijk niet zo. Dan moet je wat meer de diepte in gaan. Ik zie dat de behoefte daaraan verschilt, dat is ingewikkeld. Volgens mij heeft het ook met mannen en vrouwen te maken. Wij vrouwen zijn in de minderheid. En veel van onze mannen worden wat oncomfortabel als je echt de verbinding aan wilt gaan.”*

Deelneemster aan de leergang

# En de waarderende houding onder druk

*“Wat ik persoonlijk moeilijk vond was om trouw te blijven aan het waarderende uitgangspunt van de leergang. Je voelt de neiging om via de hiërarchie te gaan, onze kracht te tonen en actieve deelname te eisen omdat de korpsleiding besloten heeft tot deze leergang. Dat is de cultuur waar we vanaf willen en die zou ook contraproductief zijn geweest. Ik ben in de vertraging gegaan, realiseerde me dat er tijd nodig was. Niet te snel willen, bij mijzelf is het ook allemaal niet in één keer geland. Ik heb respect voor de procesbegeleiders die de volle laag kregen. En vergis je niet, ik heb ook diep respect voor de leidinggevenden die zichzelf afvragen waarom ze het moeilijk vinden. Die zijn hard aan het werk met zichzelf en met dit korps.”*

*Opdrachtgever*

# Drie belangrijke interventies

1. Opdrachtgever neemt de eerste leerbijeenkomst voor zijn rekening en plant 24 bijeenkomsten van een dag in
2. Een 'brandbrief' van 15 wijkteamchefs wordt door de stuurgroep in dank aanvaard en de ondertekenaars worden gewaardeerd voor hun openhartigheid
3. Er is een formele tussenevaluatie uitgevoerd in de vorm van een waarderende audit door een onafhankelijk onderzoekster

# Tussenevaluatie

## Versnellers

- leerdoel bepalen met groep
- delen van persoonlijke verhalen
- individuele leidinggevendenden die leiderschap tonen
- tegenstellingen en paradoxen in de groep zichtbaar maken en goed bespreken
- indrukwekkende sprekers, pittige groepsthema's en bruikbare methoden.

# Tussenevaluatie

## Remmers

- geen affiniteit met diversiteit
- opleidingsmoeheid
- te veel ruimte waar normaal hiërarchie is
- moeizame verhouding tot procesbegeleider
- 'groupthink' – allemaal hetzelfde vinden

# Eerste leeropbrengsten

- Bewustwording van de complexiteit van het thema diversiteit
- De kwaliteit van de gesprekken neemt toe
- De groepen staan verschil toe
- Eigen initiatief neemt toe
- Focus op het tweede deel van de leergang neemt toe

# Reflectie op succesfactoren

1. Leiderschap vanuit passie
2. Lef en doorzettingsvermogen
3. Massa ontwikkelen en eigenaarschap verbreden
4. De toekomst tonen in het heden
5. Minutieus volgen van het proces

# Een waarderende benadering

1. Vertrekpunt voor alle procesbegeleiders en begeleiders vanuit de politie
2. Cyclus gebruikt in dagen en bij thema's in de leergroepen
3. Waarderende audit
4. Veel met verhalen werken



# Bedankt voor uw aandacht!

Robbert Masselink

Keynote Consultancy BV

[www.keynoteconsultancy.nl](http://www.keynoteconsultancy.nl)

Met dank aan: Cher ten Have, Mary van Boxtel, Kilian Bennebroek  
Gravenhorst, Maaïke van Walstijn en diverse mensen binnen de politie