

OFFICIËLE FEEDBACK IN POLITIEKORPSEN: DO OR DON'T?

Aantal woorden: 10.651

Amber Schuurmans 01800245

Lore Walbrou 01804555

Promotor: Prof. Dr. Eveline Schollaert

Masterproef voorgedragen tot het bekomen van de graad van:

Master in de bedrijfseconomie: bedrijfseconomie

Academiejaar: 2022-2023

Voorwoord

Voor u ligt de masterproef “Officiële feedback in politiekorpsen: do or don’t?”, geschreven in het kader van de opleiding tot het behalen van de graad Master of Science in de Bedrijfseconomie en vormt zo het sluitstuk ervan. Beide hebben we in onze vorige opleiding enkele opleidingsonderdelen gevolgd die te maken hadden met Human Resource Management. Daarin werd regelmatig de relevantie van feedback aangehaald. Dit inspireerde ons dan ook om over dit onderwerp onze masterproef te schrijven.

Dit eindwerk verliep niet zonder slag of stoot, maar de motiverende woorden en steun van vrienden en familie gaven ons steeds nieuwe energie. Via deze weg zouden wij hen dan ook graag willen bedanken. In de eerste plaats willen wij onze promotor professor dr. Eveline Schollaert en assistent Shana Mertens bedanken voor de begeleiding en deskundige feedback gedurende dit traject. Daarnaast gaat onze dank ook uit naar alle respondenten die hebben deelgenomen aan dit onderzoek. Zonder hun medewerking hadden wij dit onderzoek nooit kunnen volbrengen. In derde instantie willen wij ook graag onze familie en vrienden bedanken die ons gedurende dit proces en de voorgaande jaren steeds een duwtje in de rug gaven op de nodige momenten. Tot slot, beste lezer, wensen wij u veel leesplezier toe. Hopelijk vormt deze masterproef een voor u interessante en leerrijke bijdrage.

Amber Schuurmans & Lore Walbrou
Hechtel-Eksel & Poperinge, 5 juni 2023

Vertrouwelijkheidsclausule

De auteurs en de promotor geven de toelating deze masterproef voor consultatie beschikbaar te stellen en delen van de masterproef te kopiëren voor persoonlijk gebruik. Elk ander gebruik valt onder de beperkingen van het auteursrecht, in het bijzonder met betrekking tot de verplichting de bron uitdrukkelijk te vermelden bij het aanhalen van resultaten uit de masterproef.

Wij verklaren dat het onderzoek verlopen is volgens de regels die gelden inzake wetenschappelijke en academische integriteit. Wij verklaren kennis te hebben genomen van, en gehandeld te hebben in overeenstemming met, de ethische code van de faculteit.

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	ii
Vertrouwelijkheidsclausule	iii
Inhoudsopgave	iv
Lijst van gebruikte afkortingen	vi
Lijst van tabellen	vi
Lijst van figuren	vi
1 Inleiding.....	1
2 Theoretisch kader	4
2.1 Organisatie van de politie	4
2.1.1 De lokale politie.....	4
2.1.2 De federale politie.....	5
2.2 Evolutie van de werking van de politie.....	5
2.3 Prestatiemanagement.....	7
2.3.1 Het evaluatieproces bij de politie	8
2.4 Feedback	10
2.4.1 Definitie van feedback	10
2.4.2 Het belang van feedback	10
2.4.3 Factoren die een rol spelen bij feedback.....	11
2.4.3.1 Feedbackomgeving.....	12
2.4.3.2 Timing.....	12
2.4.3.3 Inhoud/toon	12
2.4.3.4 Bron	13
2.4.3.5 Specificiteit.....	15
3 Methode.....	18
3.1 Procedure en steekproef	18
3.1.1 Procedure	18
3.1.2 Steekproef	18
3.2 Meetinstrumenten	20
3.2.1 Onafhankelijke variabelen	20
3.2.2 Mediërende variabelen	21
3.2.3 Afhankelijke variabele.....	22
3.2.4 Controlevariabelen.....	23
4 Resultaten	24
4.1 Correlatieanalyse en t-test.....	24
4.2 Two-way Anova	26

4.3	Bron van feedback	26
4.4	Specificiteit van feedback	28
5	Conclusie	30
5.1	Conclusie van het onderzoek	30
5.2	Discussie	30
Bibliografie		vii
Juridische bronnen		x
Bijlagen		xi
Bijlage 1: Organogram Federale Politie		xi
Bijlage 2: Overzicht casussen		xii
Intro manipulatie		xii
Manipulatie 1: Felicitatie burger specifiek		xii
Manipulatie 2: Felicitatie burger niet specifiek		xiii
Manipulatie 3: Felicitatie korpschef specifiek		xiv
Manipulatie 4: Felicitatie korpschef niet specifiek		xv
Manipulatie 5: Klacht burger specifiek		xvi
Manipulatie 6: Klacht burger niet specifiek		xvii
Manipulatie 7: Klacht korpschef specifiek		xviii
Manipulatie 8: Klacht korpschef niet specifiek		xix

Lijst van gebruikte afkortingen

NPM	Nieuw Publiek Management/ <i>New Public Management</i>
PM	Prestatiemanagement/ <i>Performance Management</i>

Lijst van tabellen

Tabel 1: Beschrijving steekproef (N = 451).....	19
Tabel 2: Overzicht aantal at random toegewezen respondenten per manipulatie	20
Tabel 3: Voorbeeld manipulatie specificiteit	21
Tabel 4: Independent T-test.....	24
Tabel 5: Pearsoncorrelatie van de variabelen: gemiddelde (M), standaarddeviatie (SD) en correlaties (N = 449 deelnemers).....	25

Lijst van figuren

Figuur 1: Factoren die een rol spelen bij de effectiviteit van feedback.....	11
Figuur 2: Model 1 met als onafhankelijke variabele bron.....	15
Figuur 3: Model 2 met als onafhankelijke variabele specificiteit.....	17
Figuur 4: Niet gestandaardiseerde pad coëfficiënten. * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$, two-tailed.....	27
Figuur 5: Niet gestandaardiseerde pad coëfficiënten. * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$, two-tailed.....	29

1 Inleiding

"We all need people who will give us feedback. That's how we improve."

Bill Gates (s.d., geciteerd in Kasperkevic, 2013)

*"I think it's very important to have a feedback loop,
where you're constantly thinking about what you've done
and how you could be doing it better."*

Elon Musk (2015, geciteerd in Schwantes, 2018)

"Feedback is the breakfast of champions."

Ken Blanchard (2009)

Heel wat belangrijke namen uit de bedrijfswereld zijn overtuigd van het belang van feedback in de organisatie. De laatste jaren is informele feedback in organisaties dan ook in opmars. Vroeger werd er vooral gebruikgemaakt van klassieke jaarlijkse beoordelingsgesprekken, maar hierop komt sinds enige tijd heel wat kritiek. Als eerste zorgt dit voor enige stress bij de werknemers. Ten tweede verandert de werkomgeving en wordt ze veel complexer. Hierdoor is het moeilijk om doelen voorop te stellen en deze dan jaarlijks te evalueren. Een derde kritiek is de moeilijkheid om prestaties te meten van werknemers die samenwerken (*teams*). Ook kunnen ze een administratieve last voor de organisatie vormen die behoorlijk wat tijd in beslag neemt (Levy, Tseng, Rosen & Lueke, 2017). Daarnaast is het moeilijk voor leidinggevenden om hun werknemers objectief te beoordelen en geven ze meestal ook positieve evaluaties. Zo willen ze de relatie met hun werknemers en hun imago in de organisatie niet beschadigen. Wanneer de leidinggevende toch kritiek geeft in de beoordeling, wordt dit meestal als oneerlijk beschouwd (Cleveland & Murphy, 2016, geparafraseerd in Audenaert, 2021).

Door bovenstaande negatieve effecten van jaarlijkse beoordelingsgesprekken zijn er diverse organisaties die dit afschaffen. Daarom beargumenteren verschillende onderzoekers om deze beoordelingsgesprekken deel te laten uitmaken van een continu feedbacksysteem waarbij er een sterke vertrouwensrelatie aanwezig is die mensen behandelt als mensen. Hierbij worden doelen geherdefinieerd doorheen de prestatiecyclus en wordt er rekening gehouden met de omstandigheden en de context (Kluger & Nir, 2010, geparafraseerd in Audenaert, 2021). De rol van de leidinggevende verandert ook van beoordelaar naar coach van de werknemers (Aguinis, Gottfredson & Joo, 2013, geparafraseerd in Audenaert, 2021; Levy et al., 2017). De meeste organisaties gaan van een meer

gestructureerd prestatie-managementsysteem, zoals beoordelingen en evaluaties, naar een meer flexibel prestatie-managementsysteem met feedback en coaching of een combinatie van beide. Zo houden organisaties *check in's* waarbij men (in)formele, continue dialogen voert tussen de leidinggevende en hun werknemers waarbij er geen schriftelijke beoordeling of documentatie wordt gebruikt. Verder gaan organisaties over naar een gewoonte van regelmatige of frequente feedbackuitwisseling doorheen het jaar, zowel vanuit de leidinggevende als vanuit de werknemers zelf (Pulakos & O'Leary, 2011, geparafraseerd in Levy et al., 2017; Crush, 2015, geparafraseerd in Levy et al., 2017).

Een continu feedbacksysteem biedt verschillende voordelen voor zowel de werkgever als de werknemer. Zo kan dit onder andere leiden tot meer intrinsieke motivatie voor de werknemers om met de feedback aan de slag te gaan en tot hogere tevredenheid en engagement. Ook kan dit ervoor zorgen dat de organisatiedoelstellingen sneller worden bereikt omdat men continu de prestaties van de werknemers opvolgt en zo sneller hierop kan inspelen (Bureau Zuidema, 2021; London, 2003; Levy et al., 2017).

Er bestaan verschillende vormen van feedback waaronder positieve en negatieve feedback. Deze feedback kan ook door verschillende personen gegeven worden, zowel intern door leidinggevend en collega's als extern door bijvoorbeeld klanten van de organisatie. Verder kan de feedback ook algemeen/vaag gegeven worden of heel specifiek waarbij er gedetailleerd en stapsgewijs wordt uitgelegd wat de medewerker aan zijn gedrag zou moeten veranderen. Tot slot kan deze feedback direct na het gedrag gegeven worden of pas later in de tijd. Al deze factoren spelen een rol op de effectiviteit van feedback (Kingsley Westerman, Reno & Heuett, 2018; Goodman, Hendrickx & Wood, 2004).

Een sector die vaak te maken krijgt met feedback van hun 'klanten' is de politie. Tegenwoordig komt de politie echter vaak negatief in het nieuws en krijgt men dus negatieve feedback van haar burgers. Het omgekeerde bestaat ook. Burgers kunnen namelijk hun positieve feedback overmaken in de vorm van een felicitatie aan een bepaalde politiezone of specifieke politieagent(en). Niet alleen burgers, maar ook andere politiezones of korpschefs kunnen feedback geven aan individuele politieagenten, lokale politiezones of de federale politie. Maar wat is nu net de impact van dergelijke feedback? Leidt een bepaald soort feedback tot een betere motivatie om met de feedback aan de slag te gaan bij de politieagenten dan andere soorten feedback? In dit onderzoek nemen we verschillende factoren die een invloed hebben op de effectiviteit van feedback onder de loep. Hierbij nemen we de bron en de specificiteit mee in dit onderzoek. Daarmee luidt de onderzoeksvraag als volgt:

Welke bron en mate van specificiteit van de feedbackboodschap bepalen de motivatie van de politiemedewerkers om met feedback aan de slag te gaan?

Onze resultaten lijken aan te tonen dat de bron van de feedbackboodschap (in dit onderzoek de burger en de korpschef) geen verschil toont in motivatie om met de feedback aan de slag te gaan. De brongeloofwaardigheid daarentegen speelt wel een rol, namelijk: hoe hoger de geloofwaardigheid, hoe hoger de motivatie. In dit onderzoek werd de gepercipieerde geloofwaardigheid van de burger en korpschef door de politiemedewerkers als gelijkwaardig gezien. Daarnaast heeft de mate van de specificiteit van de feedbackboodschap een invloed op de motivatie. Zo zou specifieke/gerichte feedback bijdragen tot hogere motivatie om met de feedback aan de slag te gaan. Daarentegen zou vage/algemene feedback bijdragen tot een lagere motivatie om de feedback aan te pakken.

Ook dit onderzoek heeft implicaties voor de praktijk. Er zou namelijk gezorgd moeten worden dat de feedback aan de politiemedewerkers zo specifiek mogelijk moet kunnen worden gegeven aangezien dit zorgt voor een hogere motivatie. Er zouden dus manieren gezocht moeten worden om dit te verwezenlijken. Zo kan het felicitatie-/klachtenformulier dat de burgers kunnen invullen verder uitgebreid worden zodat burgers hun opmerkingen zo specifiek mogelijk kunnen uiten.

In het verdere verloop van de masterproef wordt er eerst ingegaan op het theoretisch kader waarin we verdiepen in de organisatie van de politie, *performance management*, meer bepaald het concept feedback, en op hoe feedback momenteel wordt toegepast bij de politie. Daarna wordt er ingegaan op de methodologie van deze masterproef waarbij er kort wordt besproken hoe dit onderzoek werd uitgevoerd, wie er deelnam aan het onderzoek, welke meetinstrumenten (variabelen) werden gebruikt en hoe de analyse van de resultaten in zijn werk ging. Verder worden de resultaten van het onderzoek besproken waarbij we tot slot kort stilstaan bij de beperkingen van dit onderzoek en wat mogelijke toekomstige onderzoeken kunnen inhouden gebaseerd op deze masterproef.

2 Theoretisch kader

2.1 Organisatie van de politie

Vooraleer in te gaan op het concept feedback en al haar facetten, is het natuurlijk belangrijk om te beginnen bij het begin. Zoals hierboven geschetst, speelt dit onderzoek zich af in de politionele context, waarbij zowel de federale als lokale politie regelmatig in contact komt met hun klanten, namelijk de burgers. Door verschillende gebeurtenissen, zoals M. Dutroux en De Bende van Nijvel, vonden er diverse politiehervormingen plaats. Vóór de Wet op de geïntegreerde politie van 7 december 1998, ook wel het Octopusakkoord van 1998 genoemd, bestond de (algemene) Belgische politie uit drie diensten: de rijkswacht, de gemeentepolitie en de gerechtelijke politie (Bruggeman, Devroe & Easton, 2010; Feys, Janssens & Verhage, 2022). Het Octopusakkoord van 1998 vormde de politieorganisatie om tot een geïntegreerde politiedienst, verantwoordelijk voor het verstrekken van geïntegreerde politiezorg. Deze dienst is, anno 2023, georganiseerd op twee niveaus: het federale niveau en het lokale niveau. Hierbij is de verstrekte dienstverlening complementair, met elk hun eigen autonomie (Federale Politie, s.d.-b).

2.1.1 De lokale politie

De lokale politie bestaat uit 185 lokale politiezones verspreid over het gehele Belgische grondgebied (Federale Politie, s.d.-b). Elke politiezone bestaat uit één of meerdere gemeenten en valt onder de bevoegdheid van de burgemeester of het politiecollege (art. 9 & art. 42 Wet op de geïntegreerde politie, 1998). Aan het hoofd van elk lokaal politiekorps staat een korpschef. De uitvoering van het lokaal politiebeleid valt onder diens verantwoordelijkheid. Meer concreet staat de korpschef in voor “de leiding, de organisatie en de verdeling van de taken binnen het lokaal politiekorps en de uitvoering van het beheer van dit korps. Hiertoe kan de burgemeester of het politiecollege hem sommige van zijn bevoegdheden delegeren” (art. 44 Wet op de geïntegreerde politie, 1998).

De lokale politie vervult de taken van de voormalige territoriale brigades van de rijkswacht en de gemeentepolitie (Feys et al., 2022). Meer specifiek staat het lokale niveau in voor de basispolitiezorg. Hieronder verstaat de wet “alle opdrachten van bestuurlijke en gerechtelijke politie die nodig zijn voor het beheren van lokale gebeurtenissen en fenomenen die zich voordoen op het grondgebied van de politiezone, evenals het vervullen van sommige politieopdrachten van federale aard” (art. 3 Wet op de geïntegreerde politie, 1998). Anders verwoord bestaat deze basispolitiezorg uit zeven basistaken, namelijk: de wijkwerking, het onthaal, interventie, politionele steun aan slachtoffers, de lokale recherche, ordehandhaving en verkeersveiligheid (Federale Politie, s.d.-b).

2.1.2 De federale politie

Het federale niveau omvat de voormalige centrale diensten van de rijkswacht en de gerechtelijke politie (Feys et al., 2022). Volgens dezelfde wet (1998) “verzekert de federale politie over het gehele grondgebied, met inachtneming van de principes van specialiteit en subsidiariteit, de gespecialiseerde en de supralokale opdrachten van bestuurlijke en gerechtelijke politie, evenals ondersteunende opdrachten voor de lokale politiediensten en voor de politieoverheden” (art. 3 Wet op de geïntegreerde politie, 1998). Eenvoudiger verwoord staat het federale niveau enerzijds in voor gespecialiseerde opdrachten van de gerechtelijke en bestuurlijke politie en voor bovenlokale opdrachten. Anderzijds staat ze in voor operationele, administratieve en logistieke steun. Verder verleent de federale politie ook steun aan de lokale politiekorpsen (Federale Politie, s.d.-b).

Voor de uitvoering van bovenstaande taken bestaat de federale politie, onder leiding van de commissaris-generaal, uit een commissariaat-generaal, de algemene directie van de bestuurlijke politie, de algemene directie van de gerechtelijke politie en de algemene directie van het middelenbeheer en de informatie. Deze bestaan op hun beurt uit centrale en gedeconcentreerde directies en diensten, zoals de gedeconcentreerde coördinatie- en steundirecties en de gedeconcentreerde gerechtelijke directies (zie Bijlage 1) (art. 93 Wet op de geïntegreerde politie, 1998). Tot slot staat de federale politie onder het gezag van de ministers van Binnenlandse Zaken en van Justitie. De minister bepaalt namelijk de opdrachten door dwingende richtlijnen, waarbij de uitvoering ervan de uitvoering van de lokale opdrachten niet in gevaar gebracht wordt (art. 61 Wet op de geïntegreerde politie, 1998).

2.2 Evolutie van de werking van de politie

Naast de wijziging in organisatie veranderde ook de manier van werken. De politie van vóór 1980 functioneerde volgens twee grote modellen, namelijk: het militair-bureaucratische model en het *lawful-policing model*. Centraal bij het militair-bureaucratische model staat de hiërarchische en interne discipline met als doel het behoud van de openbare orde. Het tweede model focust zich voornamelijk op misdadbestrijding door wetshandhaving als middel te hanteren (De Laender, s.d.; Omzendbrief CP 1, 2003). Andere kenmerken van deze traditionele werkwijze van de politie zijn:

- “Reactieve houding (de politie reageert pas op de incidenten nadat ze zich hebben voorgedaan);
- een symptoombenadering (de politie pakt de veiligheidsproblemen aan zoals aparte symptomen en richt zich niet op de achterliggende oorzaken van de onveiligheid);
- de wetstoepassing (de naleving van de wet wordt door de politie beschouwd als een doel op zich en niet als een middel om de veiligheid en de leefbaarheid te bevorderen);

- de geïsoleerde positie van de politie (is niet geïntegreerd in de samenleving en staat ver van de bevolking);” (Omz. CP 1, 2003, p. 37050) en
- monopolie op het gebruik van legaal geweld of dwang (De Laender, s.d.).

Echter toonde (inter)nationaal onderzoek aan dat dit een inefficiënte wijze vormt voor de beheersing van de veiligheid. Daarenboven draagt het ook bij aan een daling van de legitimiteit van de politie door de achteruitgang in relaties met de bevolking (Omz. CP 1, 2003).

In de jaren 80 van de 20ste eeuw vond het Nieuw Publiek Management (NPM) of *New Public Management* zijn ingang. Hierbij werd de nadruk gelegd op de managementtechnieken, die al gebruikt werden in de private sector. Daarbij was een duidelijke meting en normen voor prestaties belangrijk. Verder werd er ook meer gekeken naar de output en de resultaten van de werknemers (De Rynck, Hondeghem, Op de Beeck, Van Dooren & Verschuere, 2017). Gelijktijdig met de opkomst van NPM in de publieke sector werd er ook meer aandacht gehecht aan *community-oriented policing* (Van Thielen, 2019). Er vindt namelijk een evolutie plaats van een eerder repressieve naar gemeenschapsgerichte politie. Deze tendens kadert in het ruimere, relatief nieuwe concept van integrale veiligheidszorg, bestaande uit horizontale (preventieve initiatieven, repressieve maatregelen en nazorg) en verticale integratie (gedeelde verantwoordelijkheid tussen staat, maatschappelijke instellingen en de burger) (De Laender, s.d.; Vandevoorde, Vaerewyck & Enhus, 2003). *Community-oriented policing* “beoogt een meer in de samenleving geïntegreerde politie, die ter beschikking staat van de burger(s) en die, samen met de gemeenschappen, zoekt naar oplossingen die de lokale omstandigheden van de oorzaken van onveiligheid voor ogen houden” (Omz. CP 1, 2003, p. 37050).

De Belgische *community policing* bestaat uit vijf essentiële pijlers¹ en berust op twee basisprincipes. Deze basisprincipes zijn: 1) “het gezamenlijk streven naar een hogere levenskwaliteit voor onze landgenoten”; en 2) “het streven naar een hoofwaardige kwalitatieve dienstverlening aan de bevolking” (Omz. CP 1, 2003, p. 37050). Echter houdt de evolutie richting een meer *community-oriented policing* geen verlating van de traditionele domeinen (openbare orde en criminaliteit) in. Wel zorgt het voor een aanvulling van de actiedomeinen doordat de politie ook aandacht moet besteden aan zaken zoals samenlevingsproblemen (Vandevoorde et al., 2003). Kortom werd er door de introductie van NPM en *community-oriented policing* meer belang gehecht aan prestatie management en werd de burger als klant centraal geplaatst.

¹ De vijf pijlers zijn: externe oriëntering, probleemoplossend werken, partnerschap, afleggen van verantwoording en bekwame betrokkenheid (Omz. CP 1, 2003). Meer informatie kan teruggevonden worden in de omzendbrief.

2.3 Prestatiemanagement

Prestatiemanagement of *performance management* (PM) wordt door verschillende auteurs gedefinieerd (zie bijvoorbeeld Steelman & Williams, 2019). De meest uitgebreide definitie is van Aguinis (2019, p.8) en defineert PM als “*a continuous process of identifying, measuring and developing the performance of individuals and teams and aligning their performance with the strategic goals of the organisation*”. Hierin legt hij de nadruk op een continu proces. Hiermee benadrukt hij dat performance management geen eindig proces is, maar iets is waar men voortdurend mee bezig moet zijn. Verder benadrukt deze definitie het belang van afstemming tussen enerzijds de organisatiedoelstellingen en -strategieën en anderzijds de prestaties van de werknemers. Om als werknemer bij te dragen aan de realisatie van de organisatiedoelstellingen en -strategieën is het namelijk belangrijk dat de individuele prestaties hierop zijn afgestemd (Aguinis, 2019; Schollaert, Mertens, Van Theemsche & Jacobs, 2022).

De meeste prestatimanagementsystemen kunnen opgesplitst worden in vijf stappen: 1) het stellen van voorwaarden (strategisch plan en *work analysis*); 2) *performance planning* (resultaten, gedragingen en ontwikkelings- of groeiplan); 3) de uitvoering; 4) de (zelf)beoordeling; en 5) de *performance appraisal*. Doordat elke organisatie echter verschilt naargelang haar organisatiedoelstellingen, -structuur, -cultuur en omgeving waarin ze actief is, is het belangrijk om het prestatimanagementsysteem af te stemmen op haar specifieke context (Schollaert et al., 2022). Verder is het van belang dat een organisatie haar prestatimanagementsysteem, en bijgevolg de onderliggende stappen, actueel houdt (Aguinis, 2019). De combinatie van deze elementen zorgt ervoor dat succesvol PM een van de grootste uitdagingen voor leiders is (Steeleman & Williams, 2019).

Bovenstaande maakt duidelijk dat prestatimanagement meer is dan het jaarlijks beoordelingsgesprek. Prestatiemanagement is namelijk een proces dat bestaat uit verschillende grote stappen (ut supra). In bijna elk van deze stappen is interactie tussen de werknemer en de leidinggevende aangeraden. Meer concreet wordt regelmatige feedback door de leidinggevende vaak als een succesfactor gezien (Aguinis, 2019). Dit komt doordat werknemers door het ontvangen van feedback informatie krijgen over de geleverde prestaties. Op basis van deze informatie beschikken ze over de mogelijkheid om hun prestaties te verbeteren. Zo kan de feedback bijdragen aan de realisatie van de organisatiedoelstellingen, maar ook aan de ontwikkeling van de werknemer (Schollaert et al., 2022). Onderzoek toont namelijk aan dat elke organisatie die een betere concurrentiepositie wil hebben, moet inzetten op haar werknemers. Getalenteerde, gemotiveerde en geëngageerde werknemers maken hier namelijk het verschil. Een prestatimanagementsysteem vormt voor managers de ideale tool om dit te bereiken (Aguinis, 2019; Schollaert et al., 2022). Daarenboven toont onderzoek aan dat het delen van feedback tussen werknemers bijdraagt aan effectief prestatimanagement (Meinecke, Klonek, & Kauffeld, 2017, geciteerd in, Steelman & Williams, 2019).

Ondanks de invloed van NPM op de doorbraak van PM en feedback, is het implementeren van de verschillende kenmerken van het NPM niet in elke organisatie even gemakkelijk. De politie is als organisatie duidelijk een Weberiaanse bureaucratie. Kenmerken hiervan zijn “hiërarchie en eenheid van leiding, specialisatie en vakbekwaamheid, een uitgebreid systeem van regelgeving, schriftelijke procedures, loyale en neutrale ambtenaren en een carrièresysteem” (De Rynck et al., 2017, p. 138). Hierdoor werd het voor NPM moeilijk om door te breken. Zo is het meten van resultaten moeilijk bij politieagenten (De Rynck et al., 2017). Daarnaast is het moeilijker om een feedbackcultuur te integreren in een organisatie waar hiërarchie en eenheid van leiding centraal staan (zie ut supra). Er zijn verschillende functies binnen de politie waartussen de machtsafstand verschilt. Doordat er een bepaalde mate van (mentale) afstand zit tussen de leidinggevende(n) en de werknemer(s), zou er minder vertrouwen zijn tussen beiden en zou er daardoor minder feedback uitgewisseld worden (De Rynck et al., 2017).

Verder ervaren sommigen ook moeilijkheden omtrent de evaluatieprocedure zelf. Zo wordt ze in de praktijk vaak ervaren als een zware administratieve procedure. Hierdoor is ze voor de Human Resource-afdeling geen bruikbare tool, ondanks de mogelijkheden die ze zou kunnen bieden. Uit onderzoek blijkt ook dat er bedenkingen zijn rond de verplichte evaluatie bij een functiewijziging. Deze verplichte evaluatie zou namelijk te zwaar zijn en wellicht onhaalbaar in de wijzigende organisatie(omgeving). Tot slot komt uit hetzelfde onderzoek voort dat er vragen rijzen rond de keuze van globale eindbeoordeling (ut supra) (Bruggeman et al., 2010).

2.3.1 Het evaluatieproces bij de politie

Hierboven kwamen enkele moeilijkheden van het evaluatieproces bij de politie al aan bod, maar hoe ziet dit proces eruit? Zoals in elke organisatie gebeuren er binnen de verschillende politiekorpsen ook evaluaties. Echter verschilt haar organisatie omtrent evaluaties van andere organisaties. Niettegenstaande wil ook de politie kwaliteitsvolle dienstverlening aanbieden aan de burgers. Hiervoor is het belangrijk om haar werknemers te ondersteunen, te laten groeien en indien nodig bij te sturen. Daarom ontwikkelde de wetgeving het evaluatieproces. Dit evaluatieproces kent een dubbel doel. Zo moet het “bijdragen tot de verbetering van de prestaties van de personeelsleden, met name door de ontwikkeling van hun bekwaamheden te bevorderen” maar moet het ook “bijdragen tot de verwezenlijking van de doelstellingen van de organisatie” (Intern document, 2022).

Volgens Liners, Maes, De Wilde & Gillis (2019) kan de evaluatie gezien worden als “de beoordeling van de beroepsbekwaamheid van het personeelslid”. Deze beroepsbekwaamheid wordt beoordeeld op basis van drie evaluatiedomeinen. Domein één betreft “de overeenstemming van de beroepsbekwaamheden van het personeelslid met het competentieprofiel van de uitgeoefende

functie” (art. 7.1.1 Koninklijk besluit tot regeling van de rechtspositie van het personeel van de politiediensten (RPPol), 30 maart 2001). Domein twee heeft betrekking op “de houding ten aanzien van de waarden van de politiediensten” (art. 7.1.2 KB RPPol, 2001). Tot slot betreft het derde evaluatiedomein “het realiseren van de [operationele en individuele] doelstellingen” (art. 7.1.3 KB RPPol, 2001).

Bij elke evaluatie zijn er vier types van actoren aanwezig. Zo is er de geëvalueerde persoon (operationeel of administratief personeelslid), de evaluator, een eindverantwoordelijke (die samen met het overlegcomité de evaluator aanduidt) en een evaluatieadviseur. Deze laatste persoon kan een commissaris-generaal, de korpschef en anderen selecteren om de eindverantwoordelijke te ondersteunen (Liners et al., 2019).

Elke evaluatieperiode bij de politie duurt normaliter twee jaar. Echter kan deze periode verlengd worden in geval van beroep of afwezigheid van lange duur (art. 7.1.9 KB RPPol, 2001; Liners et al., 2019). De inhoud van de evaluatie betreft alles wat zich met betrekking tot het functioneren van de geëvalueerde heeft voorgedaan gedurende de evaluatieperiode. De evaluatieperiode start met een planningsgesprek. Hierin behandelen de evaluator en het personeelslid de verschillende evaluatiedomeinen (ut supra). Zo bespreken ze onder andere de waarden van de organisatie, de operationele en individuele doelstellingen en de toe te kennen middelen voor het verwezenlijken van deze doelstellingen. Hierbij is het belangrijk dat er sprake is van een dialoog tussen beide actoren (Intern document, 2022; Liners et al., 2019). De evaluatieperiode wordt afgesloten met een evaluatiegesprek. Dit gesprek heeft als doel om de drie evaluatiedomeinen te beoordelen in functie van het personeelslid en een globale eindbeoordeling (goed, bevredigend of onvoldoende) te formuleren. Op het einde van datzelfde gesprek gebeurt ook het planningsgesprek voor de nieuwe evaluatieperiode (Liners et al., 2019).

Naast het verplichte plannings- en evaluatiegesprek kan er gedurende de evaluatieperiode ook een functioneringsgesprek plaatsvinden. Dit facultatieve gesprek kan gevoerd worden op vraag van de evaluator of het personeelslid. In enkele door de wet bepaalde gevallen is het verplicht (art. 7.1.12 KB RPPol, 2001). Door middel van dit gesprek “kunnen de geëvalueerde en de evaluator overeenkomen om de doelstellingen en/of het profiel van de geëvalueerde aan te passen” (art. 7.1.12 KB RPPol, 2001). Tot slot is het verplicht om hier een schriftelijke weerslag van te maken (Liners et al., 2019).

2.4 Feedback

Feedback is een zeer ruim begrip waaraan de laatste jaren veel meer aandacht wordt besteed, maar wat is feedback nu precies? Om deze vraag te beantwoorden wordt er eerst kort ingegaan op hoe feedback wordt omschreven in de literatuur. Daarnaast wordt het belang van feedback in organisaties besproken. Als laatste worden er nog enkele belangrijke factoren aangehaald die een rol spelen bij de effectiviteit van feedback.

2.4.1 Definitie van feedback

Feedback kan op verschillende manieren gedefinieerd worden. Zo wordt feedback door Schollaert et al. (2022, p. 7) gedefinieerd als “een dynamisch communicatieproces tussen twee individuen om te informeren over de prestaties van de ontvanger. Met die informatie kan de ontvanger aan de slag om de eigen prestaties te verbeteren en persoonlijk en/of professioneel te groeien.” Farr (1993, geciteerd uit Kingsley Westerman et al., 2018, p. 527) omschrijft feedback als “*an informal process by which employees receive day-to-day assessments of their work.*” Uit bovenstaande definities blijkt dat feedback belangrijk is voor het verbeteren van de prestaties van de werknemers. Verder zijn er nog verschillende andere redenen die het belang van feedback aantonen. Deze worden hieronder uitgebreid besproken.

2.4.2 Het belang van feedback

Feedback is de laatste jaren steeds belangrijker geworden om tegemoet te komen aan de negatieve effecten van prestatie management zoals ut supra vermeld. “Door kort op de bal te spelen en meteen terug te koppelen, kan gedrag - en zo ook prestaties - onmiddellijk worden verbeterd” (Schollaert et al., 2022, p. 15). Daarnaast zijn er ook nog andere redenen waarom feedback geven essentieel is. Als eerste kan dit tot meer (intrinsieke) motivatie leiden voor de werknemers, want iedereen wil graag horen of hij/zij het goed doet (Bureau Zuidema, 2021; DeNisi & Kluger, 2000). Als tweede zou feedback ervoor zorgen dat de werknemers sneller de doelen van de organisatie kunnen bereiken. Door regelmatig feedback te ontvangen weet men of ze nog goed bezig zijn of niet waardoor er snel aanpassingen kunnen gebeuren. Hierdoor zien de werknemers welke incrementele stappen ze zetten in het proces en voelen ze zich wellicht veel meer betrokken bij hun job (London, 2003; Levy et al., 2017). Verder kan feedback, en dan voornamelijk negatieve feedback, de mogelijkheid geven om te werken aan jezelf en aan je blinde vlekken waardoor je jezelf kan verbeteren. Daarnaast zorgt positieve feedback ervoor dat werknemers bewust worden van hun kwaliteiten en kunnen ze hun talenten verder ontwikkelen (Bureau Zuidema, 2021; Levy et al., 2017). Ook zorgt feedback ervoor dat je erkenning krijgt voor hetgeen dat je doet wat mogelijk bijdraagt tot een hogere jobtevredenheid en engagement. Als laatste kan een open of ondersteunende feedbackcultuur (ut infra) in de organisatie ervoor zorgen dat de

werknemers, maar ook de werkgevers veel sneller hun frustraties en gevoelens op tafel durven gooien en kan er sneller naar oplossingen gezocht worden. Hierdoor kan er ook een betere relatie ontstaan tussen de leidinggevende en hun medewerkers (Bureau Zuidema, 2021; London, 2003; Levy et al., 2017).

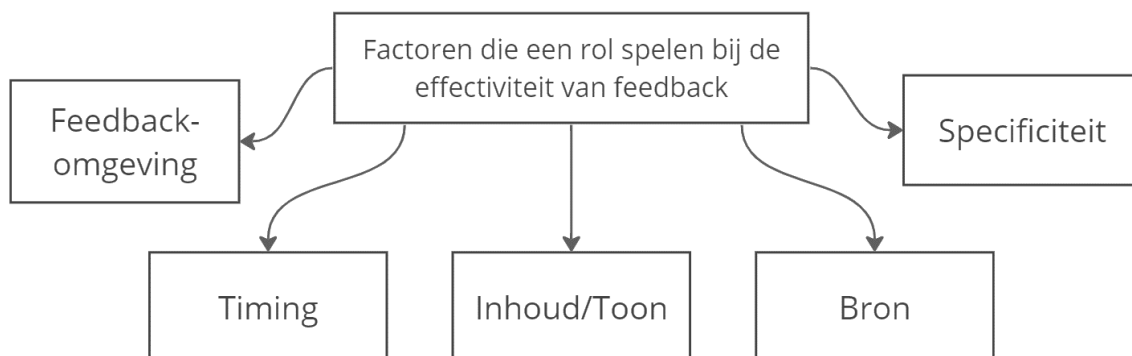
Of de voorgenoemde voordelen van feedback inderdaad tot uiting komen, zal sterk afhankelijk zijn van de inhoud en kenmerken van die feedback. Zo vinden verschillende leidinggevenden het vaak oncomfortabel en moeilijk om feedback te geven aan hun werknemers over diens prestaties (DeNisi & Kluger, 2000, geparafraseerd in Aguinis et al., 2012). Ze zijn bang voor de boze en defensieve reacties van hun werknemers wanneer ze negatieve feedback moeten geven en dat dit de relatie tussen hen zou beschadigen. Leidinggevenden hebben meestal ook geen idee hoe ze gepaste feedback moeten geven aan hun werknemers waardoor ze vaak meer kwaad dan goed doen (Aguinis, 2019; London, 2003).

“Giving feedback poorly can be worse than giving no feedback at all”

(Apers, 2022², slide 11).

2.4.3 Factoren die een rol spelen bij feedback

Zoals hierboven beschreven, heeft feedback niet altijd een even positieve impact op onder andere de prestaties van de werknemers. Er zijn namelijk verschillende factoren die een rol spelen op de effectiviteit van de feedback (zie Figuur 1). Op enkele van deze factoren wordt er hieronder dieper ingegaan.



Figuur 1: Factoren die een rol spelen bij de effectiviteit van feedback

² De bron van Apers (2022) is afkomstig van het intranet van UGent (Ufora) (niet-publiekelijk toegankelijk)

2.4.3.1 Feedbackomgeving

Als eerste speelt de context van de organisatie een grote rol in de feedbackinteracties. Dit wordt de feedbackomgeving of ook wel feedbackcultuur genoemd. Doordat iedere organisatie eigen waarden, normen en gewoontes heeft, beïnvloedt dit het feedbackproces. Verder kan de feedbackomgeving ook de mate waarin werknemers feedback zoeken, ontvangen en verwerken bepalen. Schollaert et al. (2022, p. 19) definiëren een ondersteunende feedbackomgeving als “een organisatieklimaat waarin zowel leidinggevendenden als werknemers zich goed voelen bij het dagelijks krijgen, geven en zoeken van constructieve feedback”.

2.4.3.2 Timing

Een tweede belangrijke factor is de timing en de frequentie van de feedback. Een belangrijk element van feedback volgens Lechermeier & Fassnacht (2018) is de feedbackvertraging (*feedback delay*). Dit is de tijdsperiode tussen het uitoefenen van een bepaald gedrag en de feedback die men erover krijgt. Uit onderzoek bleek dat de effectiviteit van de feedback groter is wanneer de tijd tussen dat gedrag en de feedback zo kort mogelijk is (Ammons, 1956, geparafraseerd in Lechermeier & Fassnacht, 2018). Verder is er nood aan alledaagse feedback die niet formeel is vastgelegd in de organisatie, ook wel ‘real-time’ feedback genoemd. Deze check-ins zijn belangrijk, want organisaties zijn onderhevig aan een snel veranderende omgeving. Ook bleek uit onderzoek dat feedbackfrequentie een positief verband heeft met de jobtevredenheid (Schollaert et al., 2022; Steelman & Williams, 2019).

2.4.3.3 Inhoud/toon

Als derde speelt de inhoud of toon van de feedback een rol. De feedback kan zowel positief als negatief zijn. In de literatuur wordt dit ook wel de *weakness-based approach* en de *strength-based approach* genoemd. Bij de *weakness-based approach* wordt de nadruk voornamelijk gelegd op de zwaktes van de werknemer waarbij de focus ligt op wat de werknemer niet goed doet in de job. Er wordt verondersteld dat dit de werknemer zou motiveren om beter te presteren in de job (Steeleman & Rutkowski, 2004, geparafraseerd in Aguinis, 2012). Echter zorgt deze vorm van feedback eerder voor negatieve effecten op de prestaties van de werknemer omdat deze feedback als kritiek voelt. Dit leidt tot verschillende mogelijke negatieve effecten zoals ontevredenheid, frustratie en onbegrip, lagere motivatie en lagere prestatieverbetering (Aguinis, 2012).

Daarnaast is er de *strength-based approach* waarbij de focus ligt op de sterktes van de werknemer. Bij deze benadering wordt er gevraagd om hun sterktes te gebruiken om hun zwaktes aan te pakken (Buckingham & Clifton, 2001, geparafraseerd in Aguinis, 2012). De *strength-based approach* zorgt voor verschillende voordelen voor de werknemer. Zo draagt deze soort feedback bij tot hoger welzijn, tevredenheid en engagement in de job. Dit laatste zorgt voor een lager verloop van werknemers in de

organisatie. Verder leidt dit tot meer motivatie om hun prestaties te verbeteren en uiteindelijk tot betere jobprestaties (Aguinis, 2012; Steelman, Levy & Snell, 2004, geparafraseerd in Levy, 2017).

Ook in Belgische politiezones worden beide *approaches* gebruikt. Ze maken namelijk een opdeling tussen het felicitatie- en klachtenformulier. Zo hebben de burgers de mogelijkheid om een suggestie, felicitatie (positief) of klacht (negatief) te formuleren ten opzichte van een politiezone of betrokken personeelslid (Federale politie, s.d.-a; Politiezone Arro Ieper, s.d.). Deze meldingen zorgen ervoor dat de politie “een kwalitatieve en hoogstaande dienstverlening in politiezorg [kan] aanbieden” (Voorkempen, s.d.). Zo is volgens de politiezone Assenede-Evergem (s.d.) “elke klacht een aanzet tot een leer- of verbetermoment voor de medewerkers of de organisatie”.

Echter is het ook voor de politie belangrijk om tegemoet te komen aan de verwachtingen van de burgers en dit liefst op een efficiënte en effectieve wijze waarbij de ontevredenheid vermindert. Daarenboven wees onderzoek van Tang, Iliès, Aw, Lin, Lee & Trombini (2022) uit dat, specifiek voor dienstverleners, zoals de politie, appreciatie en dankbaarheid van de klant een positieve invloed hebben op de *outcomes* van de werknemers tijdens hun werkdag. Volgens onderzoek gaat dit zelfs nog verder dan de werknemers zelf en heeft dit ook een invloed op relationele aspecten, zoals familie en vrienden van de werknemers.

2.4.3.4 Bron

Er zijn verschillende actoren die feedback kunnen geven en deze kunnen ingedeeld worden in twee grote groepen. Als eerste is er interne feedback. Hieronder vallen de actoren die zich binnen de organisatie bevinden. Dit kunnen de leidinggevenden zijn, maar ook collega's (*peers*) of de werknemer zelf. Ook kunnen dit de werknemers zijn die hun leidinggevende(n) feedback geven. In een feedbackcultuur kan dit namelijk vanuit verschillende richtingen gebeuren (Schollaert et al., 2022; Steelman & Williams, 2019). Bij relaties van lage kwaliteit is er vaak weinig interactie tussen de leidinggevende en de werknemer. Hierbij is er minder vertrouwen tussen beide partijen. Daarenboven is door de beperkte interacties tussen beiden de kans groot dat er weinig feedback wordt gegeven. Vertrouwen is dus een cruciaal gegeven tussen de leidinggevende en de werknemer op vlak van feedback en het aanvaarden van feedback (Schollaert et al., 2022).

Daarnaast bestaat er ook externe feedback waarbij de feedback komt van buiten de organisatie, bijvoorbeeld van klanten. Feedback van klanten is sterk gelinkt aan *customer service* (klantenservice) en *customer gratitude*. Wagenheim & Reurink (1991) omschrijven *customer service* als een managementstrategie die focust op het tegemoetkomen aan verwachtingen van de klant. De kerngedachte hierbij is dat klantentevredenheid bijdraagt aan efficiëntere en effectievere doelbereiking van de organisatie. *Customer gratitude* daarentegen heeft meer aandacht voor de

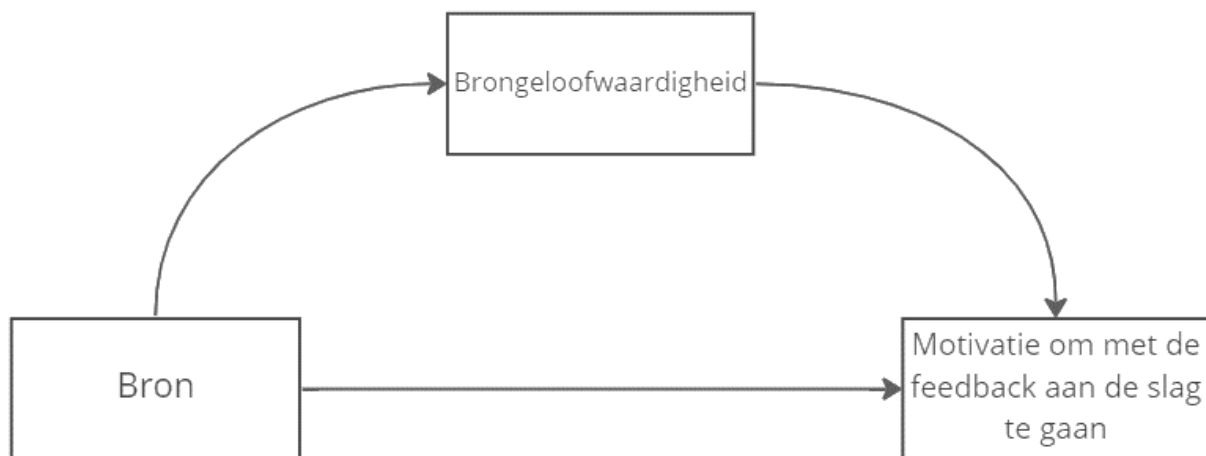
waardering, dankbaarheid en appreciatie van de klant. Meer specifiek, “*customer gratitude represents a customer's purchasing behaviours motivated by a felt obligation to reciprocate retailer-offered benefits*” (Huang, 2015, p. 1319). In beide concepten staat *customer satisfaction* dus centraal. Volgens de literatuur moeten organisaties die klanttevredenheid nastreven enerzijds inzetten op het vermijden van ontevredenheid in de mate van het mogelijke en anderzijds de al ontstane ontevredenheid doen afnemen. Hierbij speelt klachtenmanagement een belangrijke rol omdat klachten de ontevredenheid van klanten zeer duidelijk weergeven en bijgevolg ook specificeren wat er aangepakt moet worden (Stauss & Seidel, 2019). Daarenboven heeft klanttevredenheid of *customer gratitude* ook op twee zaken (op vlak van identificatie) een impact op de werknemers. Zo zorgt klanttevredenheid als eerste ervoor dat de werknemers zich competentier voelen in wat zij doen in de job. Daarnaast zorgt dit ervoor dat de werknemers zich meer identificeren met de organisatie. Deze twee zaken resulteren in een stijgende werkinspanning van de werknemer (Zhu, Chen, Liu, Yang & Fan, 2022).

Verder aanvaarden sommige werknemers niet alle feedback die ze krijgen. Toch is het aanvaarden van feedback belangrijk voor de effectiviteit ervan (Schollaert et al., 2022; Steelman & Williams, 2019). De factor die dit verklaart is de *source credibility* (brongeloofwaardigheid). Volgens Kingsley Westerman et al. (2018) bestaat deze uit drie elementen. Zo moet de bron als eerste expertise hebben. Expertise wil zeggen dat de zender kennis moet hebben over de job van de ontvanger en ook over diens prestaties. Dit draagt bij tot kwaliteitsvolle feedback. Als tweede moet de zender ook een zekere betrouwbaarheid (*trustworthiness*) uitstralen om feedback te geven aan de ontvanger. Hierbij moet de ontvanger zich veilig voelen bij de zender. Als laatste moet de bron ook goedwilligheid uitstralen of *goodwill* tonen. Dit wil zeggen dat de zender zorgzaam is voor de ontvanger (Perloff, 2003, geparafraseerd in Kingsley Westerman et al., 2018; Falcione, 1974, geparafraseerd in Kingsley Westerman et al., 2018).

In de context van de politie kunnen twee grote groepen van bronnen onderscheiden worden. Een eerste groep zijn de burgers (externe bron). Zij kunnen namelijk een felicitatie of klacht geven aan een individu, team of korps via het felicitatie- en klachtenformulier dat online kan worden ingevuld. De felicitaties worden doorgegeven aan de betrokken personeelsleden, opgenomen in hun persoonlijk (evaluatie)dossier en eventueel besproken op het politiecollege. Ontvangen klachten worden onderworpen aan een grondig onderzoek waarvan het antwoord gecommuniceerd wordt aan de vrager. De Dienst Intern Toezicht is verantwoordelijk voor het grondige en objectieve onderzoek. Merk hierbij op dat de meldingen enkel worden overgebracht indien er voldoende elementen ter identificatie van de betrokken personeelsleden aanwezig zijn (Assenede-Evergem, s.d.; Federale politie, s.d.-a; Getevallei, s.d.; Voorkempen, s.d.).

De tweede groep is het politiepersoneel zelf (interne bron). Zowel collega's als officiers of andere leidinggevenden kunnen elkaar formele (o.a. via het felicitatie- en klachtenformulier) en informele feedback geven. Volgens de brongeloofwaardigheid van Kingsley Westerman et al. (2018) zouden leidinggevenden van politiekorpsen meer brongeloofwaardigheid hebben dan de burgers. Dit omdat ze beter op de hoogte zijn van waarmee hun collega's bezig zijn en de eventuele ervaren moeilijkheden of drempels. Hierdoor kunnen zij ook meer concrete informatie geven over de prestaties, wat de betrouwbaarheid van de feedback positief beïnvloedt. Bijgevolg zullen leidinggevenden van politiekorpsen wellicht ook meer aandacht hebben voor positieve boodschappen dan burgers. Aan de hand van wat we vandaag de dag in de media zien, lijkt het dat burgers sneller hun ontevredenheid uiten dan tevredenheid. Zo kwam er bijvoorbeeld heel wat kritiek op de aanpak van de politie bij de illegale *raveparty* die werd georganiseerd in Sint-Truiden (Belga, 2023). Tot slot kan de feedback van leidinggevenden tot meer motivatie leiden voor de medewerkers om met die feedback aan te slag te gaan en hun gedrag aan te passen. Hieruit kan volgende deelvraag worden opgesteld:

Deelvraag 1: Is er een verschil in motivatie tussen de feedback van een burger versus een korpschef? En heeft de brongeloofwaardigheid op deze relatie een mediërend effect?



Figuur 2: Model 1 met als onafhankelijke variabele bron

2.4.3.5 Specificiteit

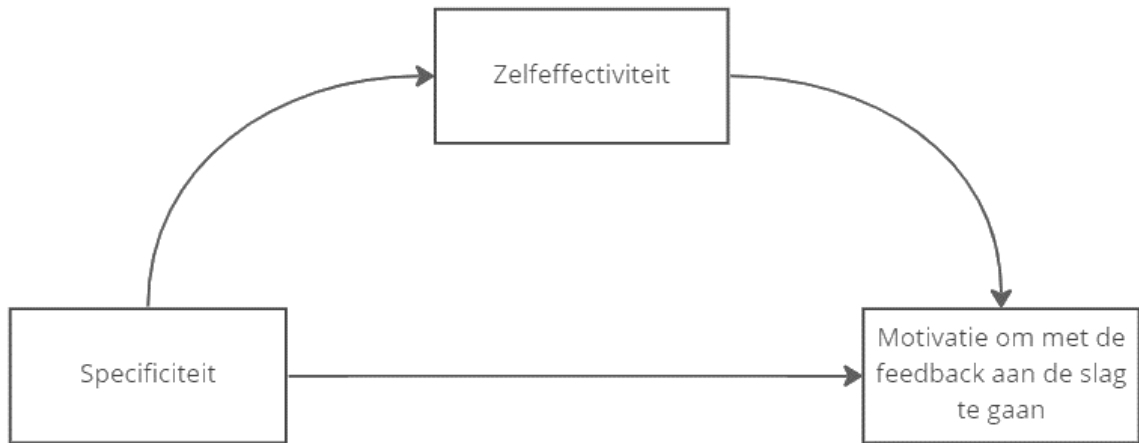
Een vijfde belangrijk element is de feedbackspecificiteit. Dit gaat over het niveau van informatie dat wordt gegeven in een feedbackboodschap (Annet, 1969, geparafraseerd in Goodman et al., 2004; I.L. Goldstein, Emanuel & Howell, 1968, geparafraseerd in Goodman et al., 2004). Feedback moet ervoor zorgen dat de ontvangers weten welk gedrag er wel of niet gepast is om tot succesvolle prestaties te komen. Daarnaast is het aangeraden dat feedback geformuleerd wordt in termen van concreet gedrag (Kinicki, Prussia, Wu en McKee-Ryan, 2004, geparafraseerd in Jansen, 2011). Zo toont onderzoek aan

dat specifieke, objectieve feedback tot betere prestaties leidt in vergelijking met minder specifieke en subjectieve feedback (Kopelman, 1986, geparafraseerd in Goodman et al., 2004).

Een hoge mate van specificiteit betekent dat de feedbackgever stap voor stap uitlegt welke handelingen de persoon moet ondernemen om zijn/haar prestaties te verbeteren. Een nadeel hiervan is dat dit heel wat tijd en moeite kost voor de feedbackgever om gedetailleerde feedback te geven. Dit leidt ertoe dat de feedbackgever minder geneigd is om specifieke feedback te geven. Verder zorgt een hoge mate van specifieke feedback ervoor dat de ontvanger van feedback zelf minder nadenkt en dus niet leert wat hij of zij beter zou kunnen doen in de toekomst om zijn/haar prestaties te verbeteren (Goodman et al., 2004). Kortom kan er worden gesteld dat specifieke feedback een positieve impact zou hebben op het verbeteren van de prestaties ten opzichte van minder specifieke of vage feedback. Desondanks kan specifieke feedback het ontdekkings- en leerproces van de ontvanger van de feedback ontmoedigen om op lange termijn zonder hulp van anderen beter te kunnen presteren (Goodman et al., 2004).

Ook in de politiecontext kan de specificiteit van de boodschap verschillen, zowel tussen de twee bronnen van feedback als binnen elk type bron. Daarom maakt dit onderzoek gebruik van zowel specifieke als algemene/vage feedbackboodschappen. Om de mogelijke impact van de specificiteit van de boodschap te verklaren, maken we gebruik van de zelfeffectiviteit. Zelfeffectiviteit “omvat het vertrouwen dat iemand heeft in de eigen bekwaamheid om bepaalde taken tot een goed einde te brengen, problemen op te lossen of op een succesvolle manier om te gaan met de omgeving” (Schollaert et al., 2022, p. 220). In de context van feedback wordt zelfeffectiviteit ook omschreven als “de mate waarin men zich competent of bekwaam voelt om feedback te verwerken en gebruiken” (Schollaert et al., 2022, p. 216). Zo zou feedback effectiever zijn wanneer de werknemers een hoge zelfeffectiviteit hebben (DeNisi & Kluger, 2000). Uit bovenstaande kunnen we afleiden dat wanneer de medewerkers van de politiezones specifieke feedback krijgen, dit ervoor zou zorgen dat ze zich competentier voelen om een bepaald probleem op te lossen dan wanneer men algemene feedback krijgt. Bijgevolg zou dit dan leiden tot een hogere motivatie om met deze feedback aan de slag te gaan. Hieruit kan volgende deelvraag worden opgesteld:

Deelvraag 2: Is er een verschil in motivatie tussen specifieke feedback en vage/algemene feedback? En heeft de zelfeffectiviteit op deze relatie een mediërend effect?



Figuur 3: Model 2 met als onafhankelijke variabele specificiteit

3 Methode

3.1 Procedure en steekproef

3.1.1 Procedure

De gehanteerde methode voor dit onderzoek was een experiment waarbij de data werden verzameld gedurende de maand februari via een online schriftelijke vragenlijst bij het politiepersoneel. Deze methode laat het namelijk toe om een groot aantal respondenten te bereiken (Van Thiel, 2015). Voorafgaande aan de eigenlijke vragenlijst kregen de respondenten een introductiepagina. Hierin werd onder andere het doel en de context van de vragenlijst, de duurtijd, de verantwoordelijke onderzoeker en de anonimiteitswaarborg omschreven. Door deze introductiepagina probeerden we ook de *response bias* te vermijden. De eigenlijke vragenlijst begon met enkele vaste variabelen, zoals werkzaam bij de politie en geslacht. Dit om enerzijds de steekproef te kunnen beschrijven en anderzijds om te controleren of de juiste personen de enquête invulden. Vervolgens kregen de respondenten verschillende stellingen waarbij ze moesten aangeven hoezeer deze van toepassing zijn op hen, gaande van helemaal niet akkoord tot helemaal akkoord. Daarna kregen de respondenten een van onze gemanipuleerde casussen voorgelegd met daarbij horende vragen (Bijlage 2).

3.1.2 Steekproef

Dit onderzoek focust zich op politiekorpsen in Vlaanderen en meer specifiek het politiepersoneel dat in contact komt met burgers. Echter is het onmogelijk om elk individu te bevragen. Daarbij hebben we alle Vlaamse politiezones gecontacteerd en werd er gevraagd of ze bereid waren om mee te werken aan het onderzoek. Naar degene die toestemming gaven, werd de enquête uitgestuurd. Zij werden gevraagd om op hun beurt de link naar de vragenlijst uit te sturen in het korps. Uiteindelijk namen er respondenten uit 45 verschillende politiezones (inclusief het federale niveau) deel aan het experiment.

In totaal vulden er 714 medewerkers van de politie de enquête in. Niet al deze enquêtes waren bruikbaar. Zo hadden er verschillende personen de vragenlijst niet afgewerkt. Ook werd een deel van de respondenten niet tot de uiteindelijke enquête toegelaten omdat ze tijdens het uitoefenen van hun functie nooit in contact komt met burgers. Tot slot duiden sommigen foute antwoorden aan bij de aandachts- en broncheck. Deze enquêtes werden verwijderd waardoor we uiteindelijk aan 451 bruikbare enquêtes kwamen die we kunnen meenemen in onze analyse.

Concreet werden volgende respondenten verwijderd:

- 11 respondenten die “nee” antwoorden op de vraag: behoort u tot de politie?
- 3 respondenten die geen informatie gaven of ze al dan niet tot onze doelgroep behoren;
- 60 respondenten die volgens hun antwoord geen contact met burgers hebben;

- 150 respondenten die de vragenlijst niet volledig hebben afgerond;
- 24 respondenten die een fout antwoord gaven bij de aandachtscheck;
- 15 respondenten die een fout antwoord gaven bij de broncheck³.

Tabel 1: Beschrijving steekproef (N = 451)

	Absoluut	Procentueel
FUNCTIE		
CALog/ burgerpersoneel	50	11.1%
Operationeel personeel/ politiepersoneel	401	88.9%
GENDER		
Man	275	61%
Non-binair/ ik identificeer mij met geen van bovenvermelde genders	2	0.4%
Vrouw	171	37.9%
Zeg ik liever niet	3	0.7%
GRAAD		
Agent van politie	1	0.2%
Andere	3	0.7%
Aspirant-hoofdinspecteur van de politie (AHINP)	3	0.7%
Aspirant-inspecteur van de politie (AINP)	1	0.2%
Commissaris van de politie (CP)	17	3.8%
Eerste agent van de politie (1AP)	4	0.9%
Eerste commissaris van de politie (1CP)	9	2.0%
Eerste hoofdcommissaris van de politie (1HCP)	3	0.7%
Eerste hoofdinspecteur van de politie (1HINP)	44	9.8%
Eerste inspecteur van de politie (1INP)	112	24.8%
Hoofdcommissaris van de politie (HCP)	2	0.4%
Hoofdinspecteur van de politie (HINP)	67	14.9%
Inspecteur van de politie (INP)	138	30.6%
Niet van toepassing (burgerpersoneel)	47	10.4%
NIVEAU		
Federale politie	15	3.3%
Lokale politie	436	96.7%
OOIT FELICITATIE ONTVANGEN		
Ja	413	91.6%
Nee	38	8.4%
OOIT KLACHT ONTVANGEN		
Ja	319	70.7%
Nee	132	29.3%

³ 3 respondenten gaven hier een ander antwoord, namelijk "andere" en "korpchef van nabijgelegen zone". Alle drie begrepen dat de boodschap van een korpchef kwam, waardoor wij opteerden om deze mee te nemen in onze steekproef, gezien ze de juiste bron hadden aangeduid.

LEEFTIJD (IN JAREN)	
Gemiddelde (M)	41.7
Standaarddeviatie (SD)	9.9
ANCIENNITEIT (IN JAREN)	
Gemiddelde (M)	16.8
Standaarddeviatie (SD)	10.7
RESPONGRAAD ⁴	
Zones bevroegd voor interesse	107
Respondenten van zone (aantal zones) ⁵	45
TOTAAL AANTAL RESPONDENTEN	
TOTAAL AANTAL (N)	451

3.2 Meetinstrumenten

3.2.1 Onafhankelijke variabelen

In dit onderzoek hebben we twee onafhankelijke variabelen. In model 1 is de onafhankelijke variabele de bron. Hierbij kreeg de korpschef code 0 en de burger code 1 tijdens het coderen. In model 2 is de onafhankelijke variabele de specificiteit van de feedbackboodschap. Hierbij kreeg vage/algemene feedback de code 0 en specifieke/gedetailleerde feedback de code 1.

Tabel 2: Overzicht aantal at random toegewezen respondenten per manipulatie

Manipulatie	Aantal
1 Felicitatie, burger en specifiek	57
2 Felicitatie, burger en niet specifiek	55
3 Felicitatie, korpschef en specifiek	56
4 Felicitatie, korpschef en niet specifiek	56
5 Klacht, burger en specifiek	57
6 Klacht, burger en niet specifiek	57
7 Klacht, korpschef en specifiek	56
8 Klacht, korpschef en niet specifiek	57

In de vragenlijst werden er verschillende scenario's willekeurig toegewezen aan de respondenten (zie Bijlage 2). In totaal waren er acht verschillende scenario's waarin zowel de bron als de specificiteit van de boodschap werden aangepast (zie Tabel 2). De bron werd gemanipuleerd aan de hand van wie de feedbackboodschap schreef. Zo stond er op het einde van iedere boodschap de zender van de feedbackboodschap, namelijk burger/klant of korpschef. De specificiteit van de boodschap werd gemanipuleerd aan de hand van de woordkeuze van de boodschap, maar ook hoe gedetailleerd deze

⁴ We spreken over het aantal zones gezien het onmogelijk is om het effectieve aantal personeelsleden dat de vragenlijst heeft ontvangen te kennen.

⁵ Het aantal zones is inclusief het federale niveau.

boodschap werd omschreven. Onderstaand voorbeeld (Tabel 3) maakt duidelijk wat het verschil was tussen een specifieke en niet specifieke boodschap.

Tabel 3: Voorbeeld manipulatie specificiteit

Specifieke boodschap	Niet specifieke/vage boodschap
<p>Het koppel kwam aangifte doen en werd zeer vriendelijk ontvangen. Ik merkte op dat u het koppel meteen geruststelde en dat u het verdere verloop van het onderzoek op een erg transparante manier besprak. U kwam duidelijk erg competent over. Het viel mij bovendien op dat u zich erg empathisch opstelde; u toonde begrip voor de verwarde staat van de burgers en oefende heel wat geduld uit. Ik zag ook dat u hen een drankje aanbood om hen optimaal op hun gemak te stellen. Daarom wil ik u oprecht bedanken! U bent een voorbeeld voor de andere medewerkers van ons korps.</p>	<p>Het koppel kwam aangifte doen en werd zeer vriendelijk ontvangen. Ik merkte op dat u zich erg empathisch en aangenaam opstelde tijdens dit gesprek. Daarom wil ik u oprecht bedanken! U bent een voorbeeld voor de andere medewerkers van ons korps.</p>

3.2.2 Mediërende variabelen

Voor elk model is er ook een mediërende variabele aanwezig die wellicht verklaart waarom de onafhankelijke variabele correleert met de afhankelijke variabele. In model 1 is de mediërende variabele de brongeloofwaardigheid. Deze schaal werd gedefinieerd door Steelman, Levy & Snell (2004) en bestaat uit vijf items. Echter kozen wij (omwille van de relevantie) ervoor om maar drie items van deze schaal mee te nemen in de vragenlijst. De respondenten konden antwoorden op een schaal van 1 tot 7 gaande van helemaal niet akkoord, niet akkoord, eerder niet akkoord, neutraal, eerder akkoord, akkoord tot helemaal akkoord. Deze items zijn:

- Deze persoon is over het algemeen op de hoogte van mijn prestaties;
- Ik respecteer de mening van deze persoon over mijn werkprestaties;
- Ik heb vertrouwen in de feedback die deze persoon mij geeft;
- (Met betrekking tot mijn werkprestaties vertrouw ik deze persoon meestal);
- (Deze persoon is eerlijk bij het beoordelen van mijn prestaties).

Hierbij werd ook de Cronbach α gecontroleerd. Hiermee wordt de mate van de samenhang (interne consistentie) tussen de verschillende items gemeten (Van Heijst, 2021). De Cronbach α van deze drie

items samen is .813 wat wil zeggen dat deze schaal betrouwbaar is. Eventueel zou het eerste item verwijderd kunnen worden aangezien de Cronbach α dan stijgt naar .881. Aangezien er maar drie schalen zijn en anders maar twee schalen gebruikt worden om de bron geloofwaardigheid te testen, werd er besloten om deze eerste schaal toch mee te nemen in de analyse.

In model 2 is de mediërende variabele de zelfeffectiviteit. Deze schaal werd gedefinieerd door Spreitzer (1995). Deze variabele bestaat uit drie items waarbij de respondenten ook konden antwoorden op een schaal van 1 tot 7 zoals ut supra vermeld. Alle items werden meegenomen in de vragenlijst en deze zijn:

- Als ik deze boodschap zou ontvangen zou ik vertrouwen hebben in mijn vermogen om mijn werk te doen;
- Als ik deze boodschap zou ontvangen zou ik zelfverzekerd zijn over mijn capaciteiten om mijn werk uit te voeren;
- Als ik deze boodschap zou ontvangen zou ik geloven dat ik de vaardigheden beheers die nodig zijn voor mijn werk.

Ook hierbij werd de Cronbach α gecontroleerd voor deze items. Deze Cronbach α is zeer hoog voor deze drie items samen, namelijk .960 en dus betrouwbaar. Ook wanneer één van de schalen zou worden verwijderd, blijft deze Cronbach α zeer hoog.

3.2.3 Afhankelijke variabele

De afhankelijke variabele in beide modellen is dezelfde, namelijk de motivatie om met de feedback aan de slag te gaan. De schaal die hiervoor gebruikt werd, was die van Dorfman, Stephan & Loveland (1986). Ook deze variabele bestaat uit drie items waarbij de respondenten konden antwoorden op een schaal van 1 tot 7 zoals ut supra aangegeven. De drie items zijn:

- Als ik deze boodschap zou ontvangen zou ik mijn werkprestaties willen verbeteren op basis van de inhoud van deze boodschap;
- Als ik deze boodschap zou ontvangen zou ik gemotiveerd zijn om mijn uiterste best te doen;
- Als ik deze boodschap zou ontvangen zou ik bereid zijn om mij in de toekomst meer in te spannen dan normaal van mij wordt verwacht.

De Cronbach α van deze schaal voor de drie items samen is .769 waardoor deze schaal betrouwbaar is. Wanneer één van de drie schalen zou worden verwijderd daalt de Cronbach α waardoor er dus geen enkele moet verwijderd worden.

3.2.4 Controlevariabelen

Naast de onafhankelijke, mediërende en afhankelijke variabelen werden er ook enkele controlevariabelen meegenomen in de analyse. Controlevariabelen zijn “alle variabelen die constant worden gehouden in een onderzoek. Het zijn variabelen waarin je niet geïnteresseerd bent, maar waarvoor wordt gecontroleerd omdat ze de uitkomsten kunnen beïnvloeden” (Merkus, 2021).

De vier controlevariabelen die we meenamen in onze analyse zijn:

- Wat is uw gender?
- Wat is uw leeftijd?
- Hoe lang bent u reeds tewerkgesteld bij de politie?
- Wat is uw graad binnen de politie?

4 Resultaten

Voor de analyse van de data maakten we gebruik van het softwareprogramma *IBM SPSS Statistics 28*. Meer concreet voerden we een correlatieanalyse en een t-test uit, waarna we de mediatie analyseerde met behulp van de PROCESS Macro van Hayes. De resultaten hiervan worden weergegeven in Tabel 4, Tabel 5, Figuur 4 en Figuur 5.

4.1 Correlatieanalyse en t-test

Als we de samenhang tussen de variabelen bekijken zien we dat er een positief significant verband is tussen de specificiteit van de boodschap en de motivatie om met de feedback aan de slag te gaan ($r=.116$, $p=.014$). Dit impliceert dus dat hoe specifiek de boodschap is, hoe groter de motivatie. Ook zelfeffectiviteit ($r=.116$, $p=.014$) en brongeloofwaardigheid ($r=.339$, $p<.001$) kennen een positief significant verband met motivatie. Tot slot is er geen significant verband tussen de controlevariabelen en de afhankelijke variabelen waardoor we de controlevariabelen niet meenamen in de verdere analyses.

Naast de samenhang tussen de variabelen controleren we ook of onze specificiteitsmanipulatie gelukt is. Dit doen we aan de hand van een *independent t-test*. Om na te gaan of onze manipulatie geslaagd was, voegen we twee variabelen rond specificiteit samen tot één variabele specificiteit. Deze variabelen zijn (1) hoe specifiek respondenten de boodschap vonden en (2) hoe concreet men de boodschap vond. Deze werden gemeten aan de hand van een 7-puntenschaal gaande van helemaal niet akkoord tot helemaal akkoord. Daarnaast coderen we een specifieke boodschap als 1 en een niet-specifieke boodschap als 0. De analyse toont aan dat de varianties in beide groepen gelijk zijn ($p=.182$) en dat de gemiddelde scores van beide groepen significant van elkaar verschillen ($p=.009$). De gemiddelde score op specificiteit lag in de ene conditie significant hoger dan in de andere conditie. Onze manipulatie is dus geslaagd.

Tabel 4: Independent T-test

Groep	M	SD	Df	Levene's test	Equal variances assumed T-test
Specifieke boodschap	5.6704	1.2670	449	P = .182	P = .009
Niet specifieke boodschap	5.3444	1.37021			

Tabel 5: Pearsoncorrelatie van de variabelen: gemiddelde (M), standaarddeviatie (SD) en correlaties (N = 449 deelnemers)

Variabelen	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Leeftijd	41.68	9.849	(-)								
2. Geslacht ¹	0.391	0.498	-.232**	(-)							
3. Graad ²	2.183	0.993	.142**	-.358**	(-)						
4. Anciënniteit	16.77	10.742	.813**	-.308**	.352**	(-)					
5. Specificiteit van de boodschap ³	0.501	0.501	-.041	-.056	.094*	-.027	(-)				
6. Bron ⁴	.501	.501	.041	.049	.014	.036	.007	(-)			
7. Zelfeffectiviteit	4.809	1.294	.062	-.083	.066	.074	.006	.096*	(-)		
8. Brongeloofwaardigheid	4.911	1.102	-.017	.067	-.091	-.057	.116*	-.021	.283**	(-)	
9. Motivatie om met de feedback aan de slag te gaan	4.911	1.102	.002	.027	-.071	-.020	.116*	-.056	.116*	.399**	(-)

** correlatie significant op level .01 (2-tailed)

* correlatie significant op level .05 (2-tailed)

1. Geslacht is gehercodeerd waarbij man gelijk staat aan 0, vrouw gelijk is aan 1, non-binair/ik identificeer mij met geen van bovenstaande genders overeenkomt met 2 en zeg ik liever niet of missing opgenomen zijn als missing.

2. Graad is gehercodeerd waarbij de verschillende graden een code van 0 (laagste) tot en met 5 (hoogste) toegekend kregen en de categorie andere of missings werden gecodeerd als missing.

3. Een specifieke boodschap kreeg de code 1 en niet-specifieke boodschap werd gecodeerd als 0.

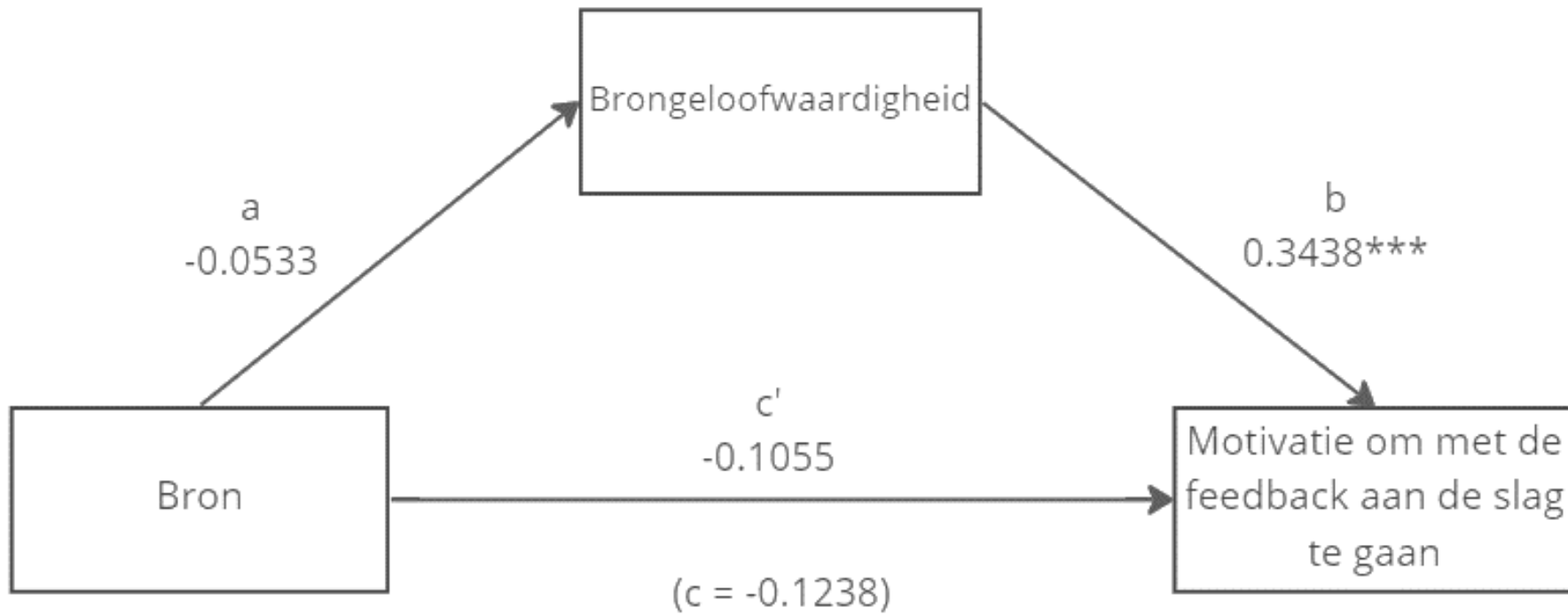
4. Burger kreeg de code 1 en korpschef code 0.

4.2 Two-way Anova

Om te achterhalen of er in de verdere analyse een onderscheid gemaakt moet worden tussen een klacht en felicitatie voerden we een two-way Anova analyse uit. Deze analyse test het effect van de onafhankelijke variabelen (bron en specificiteit) op de afhankelijke variabele (motivatie) rekening houdende met de mogelijke impact van de variabele inhoud/toon van de boodschap (klacht of felicitatie) (Laerd Statistics, s.d.). Specifiek voor dit onderzoek bleek dat de toon van de boodschap geen significante impact heeft op beide effecten ($p=.238$; $p=.433$). Daarenboven is er ook geen verschil in gemiddelden van motivatie tussen klacht of felicitatie ($p=.128$). Om die reden wordt er hieronder geen onderscheid gemaakt in de toon van de feedback bij de onafhankelijke variabelen. Voor de volledigheid werd ook de interactie tussen de variabelen bron en specificiteit bestudeerd. Ook hier kwam geen significant interactie-effect naar voren ($p=.427$).

4.3 Bron van feedback

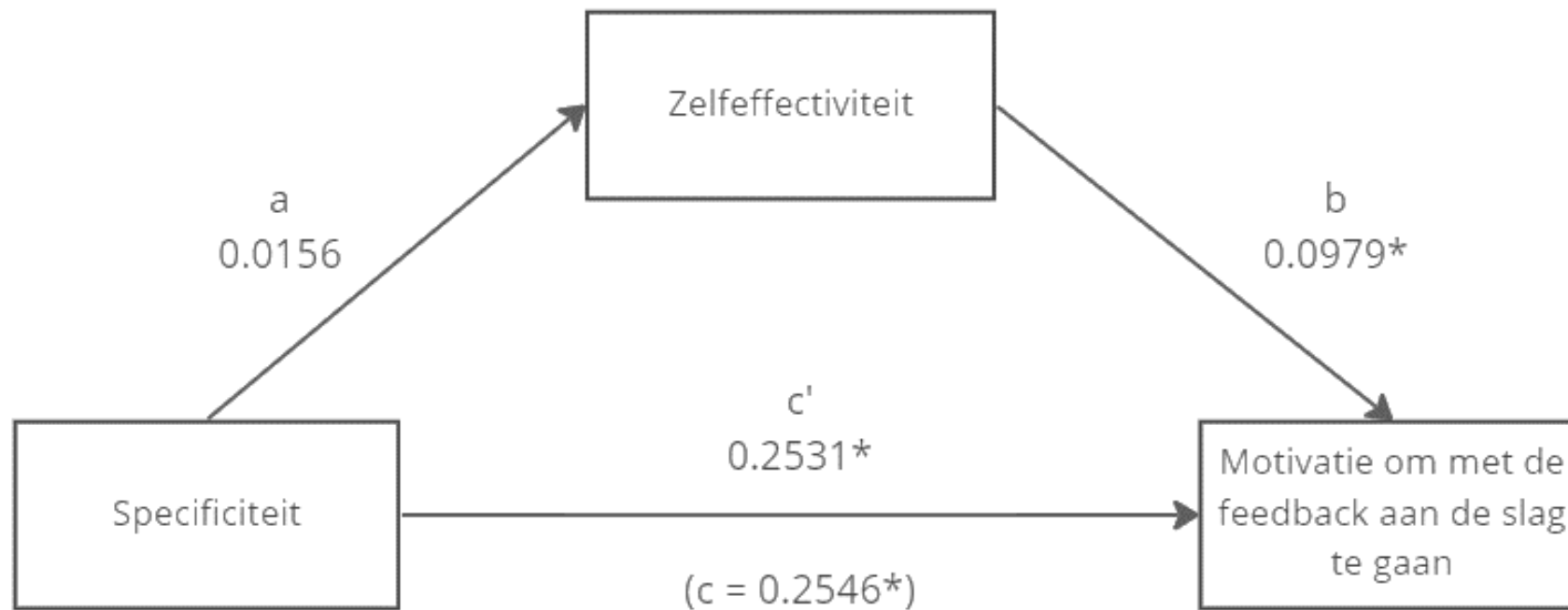
We vonden geen significant effect van de bron (onafhankelijke variabele) op de motivatie om met de feedback aan de slag te gaan (afhankelijke variabele), $\beta = -.1238$, $SE = .1036$, $t(449) = -1.1945$, $p = .2329$. In de eerste deelvraag stelden we dat de brongeloofwaardigheid het onderliggende mechanisme zou zijn voor deze relatie. Hiervoor voerden we een gewone mediatie-analyse (model 4) uit via de PROCESS Macro van Hayes (2013). De resultaten tonen aan dat het indirect effect ($\beta = -.0183$, $SE = .0417$; 95% CI $[-.1011, .0628]$) niet significant is. Ook het totale effect inclusief de mediator is niet significant ($R^2 = .4014$, $\beta = -.1055$, $SE = .0952$, 95% CI $[-.2925, .0816]$). In tegenstelling tot onze verwachtingen, hebben beide bronnen (burger versus korpschef) dus geen verschillende impact op de motivatie om met de boodschap aan de slag te gaan. Er kan dus geconcludeerd worden dat er geen verschil werd vastgesteld tussen feedback uitgaande van een burger of van een korpschef. Dus zowel de korpschef als burger hebben gemiddeld genomen een gelijkaardige gepercipieerde brongeloofwaardigheid en het maakt dus niet uit welke groep feedback geeft aan de politiemedewerkers ($\beta = -.0533$, $SE = .1200$; 95% CI $[-.2891, .1825]$). Echter draagt een hogere gepercipieerde brongeloofwaardigheid wel bij tot de motivatie om met de feedback aan de slag te gaan ($\beta = .3438$, $SE = .0374$; 95% CI $[.2702, .4173]$). Dit is voornamelijk de bepalende factor om al dan niet met de feedback aan de slag te gaan.



Figuur 4: Niet gestandaardiseerde pad coëfficiënten. * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$, two-tailed

4.4 Specificiteit van feedback

In tegenstelling tot de bron van de feedback, was er wel een significant effect van de specificiteit van de feedback (onafhankelijke variabele) op de motivatie om met de feedback aan de slag te gaan (afhankelijke variabele), $\beta = .2546$, $SE = .1031$, $t(449) = 2.4701$, $p = .0139$. In deelvraag 2 stelden we dat de zelfeffectiviteit het onderliggende mechanisme zou zijn voor deze relatie. Hiervoor voerden we een gewone mediatie-analyse (model 4) uit via de PROCESS Macro van Hayes (2013). De resultaten tonen aan dat het indirect effect ($\beta = .0015$, $SE = .0132$; 95% CI [-.0221, .0322]) niet significant is. Het totale effect daarentegen met de mediator inbegrepen is wel significant ($R^2 = .1633$, $\beta = .2531$, $SE = .1025$, 95% CI [.0516, .4546]). In tegenstelling tot onze verwachtingen, doet de specificiteit de zelfeffectiviteit niet significant stijgen ($\beta = .0156$, $SE = .1220$; 95% CI [-.2242, .2554]). De resultaten toonden wel een significant effect van de zelfeffectiviteit op de motivatie om met de feedback aan de slag te gaan ($\beta = .0979$, $SE = .0396$; 95% CI [.0200, .1758]). Uit het onderzoek kwam dus naar boven dat de mate van specificiteit een effect heeft op de motivatie om de feedback aan te pakken. We zien wel een effect van de zelfeffectiviteit op de motivatie om de feedback toe te passen en ook apart van de specificiteit van de boodschap op de motivatie. Maar de zelfeffectiviteit blijkt niet de verklaring te zijn voor de relatie die we vinden tussen de specificiteit en de motivatie. Om te concluderen kan er gesteld worden dat hoe specifiek de feedbackboodschap is, hoe meer motivatie men heeft om met die feedback aan de slag te gaan. Daarnaast heeft de mate van zelfeffectiviteit ook een positief effect op de motivatie



*Figuur 5: Niet gestandaardiseerde pad coëfficiënten. * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$, two-tailed*

5 Conclusie

5.1 Conclusie van het onderzoek

In deze masterproef gingen we dieper in op hoe de motivatie om met feedback aan de slag te gaan kan worden verhoogd voor de medewerkers. In dit onderzoek werd er in het bijzonder ingegaan op de bron van de feedbackboodschap en op hoe specifiek de feedbackboodschap werd opgesteld. Hierbij kan er allereerst worden vermeld dat het in dit onderzoek niet uitmaakte wie de feedbackboodschap gaf aan de medewerker. De belangrijkste factor was de geloofwaardigheid van de bron. Wanneer deze hoog werd gepercipieerd door de medewerker verhoogde de motivatie om met de feedback aan de slag te gaan en vice versa. Voor de praktijk is het dus van belang dat de feedbackgever een hoge geloofwaardigheid heeft. Dit kan worden verhoogd aan de hand van drie elementen. Zo is het belangrijk dat de feedbackgever een goede expertise of kennis heeft over de prestaties van de medewerker. Ook de betrouwbaarheid of het vertrouwen van de medewerker in de feedbackgever moet groot zijn zodat de medewerker zich veilig voelt bij de feedbackgever. Als laatste moet er een grote mate van zorgzaamheid zijn van de feedbackgever over de medewerker. Er moet dus in feite een goede band zijn tussen beide partijen (Kingsley Westerman et al., 2018).

Daarnaast kan er ook gesteld worden dat de mate van de specificiteit van de feedbackboodschap een grote rol speelt op de motivatie om de feedback aan te pakken. Wanneer de feedback specifiek en concreet werd geformuleerd, leidde dit tot een hogere motivatie. Ook wanneer de medewerker een hoge mate van zelfeffectiviteit had en zich dus competent voelde om met de feedback aan de slag te gaan, werd de motivatie verhoogd om de feedback aan te pakken. Voor de praktijk is het van belang dat feedback zo specifiek mogelijk wordt gegeven aan de politiemedewerkers. Er moeten dus manieren worden gevonden om dit te verwezenlijken. Dit kan onder andere gerealiseerd worden aan de hand van het felicitatie-/klachtenformulier dat burgers online via de website van hun politiekorps kunnen invullen. Er is een mogelijkheid om dit formulier verder uit te breiden zodat burgers hun opmerkingen/suggesties zo specifiek mogelijk kunnen formuleren. Dit kan ook uitgebreid worden naar het evaluatieformulier dat de korpschefs opmaken voor het politiepersoneel. Wanneer de korpschefs specifiekere feedback geven aan de politieagenten, dan weten zij hoe ze hun gedrag moeten aanpassen voor de toekomst wat dan kan leiden tot meer motivatie om die feedback toe te passen.

5.2 Discussie

Net zoals elk onderzoek kent ook dit onderzoek enkele beperkingen. Op enkele van deze beperkingen proberen we dan ook om enkele aanbevelingen te formuleren voor toekomstig onderzoek. Allereerst zijn er enkele standaardbeperkingen die typisch zijn voor kwantitatieve onderzoeken. Zo was er een

eerder lage responsgraad. Ondanks dat we alle Vlaamse lokale politiezones (106) contacteerden, namen slechts 45 zones deel aan dit onderzoek. Enkele zones lieten ons weten dat het onderzoek irrelevant is voor hen op dit moment of dat ze het te druk hadden. Beide redenen zijn vaak voorkomende redenen voor non-respons. Ook waren de politiezones en -medewerkers niet verplicht om deel te nemen aan ons onderzoek en moesten we rekenen op de vrijwilligheid van hen. Hoewel de responsgraad eerder laag is, vulden 714 respondenten de vragenlijst (gedeeltelijk) in, waarvan er nog 451 overbleven na het opschonen. Dit is een mooi aantal waardoor we toch kunnen veronderstellen dat de bevindingen generaliseerbaar zijn (Van Thiel, 2015).

Daarnaast gaat het in dit onderzoek over een fictieve case. Echter bestaat de kans dat de reactie van politiemedewerkers verschilt indien het over een *real-life* scenario gaat omdat men zich minder kan inleven in de scenario's of dat de situaties niet voor iedereen herkenbaar was. Bij een *real-life* scenario bestudeert men dan bijvoorbeeld de directe handelingen die gesteld worden en niet hun gevoelsmatige beoordeling, wat het risico van subjectiviteit en sociaal wenselijke antwoorden verkleint (Sampson & Johannessen, 2020). Het zou dus interessant zijn om de reactie van politiemedewerkers te testen in een *real-life* scenario. Dit kan bijvoorbeeld door enkele zones te selecteren en deze nader te bestuderen en op te volgen. Een mogelijkheid hier is om te bekijken welke felicitaties en klachten ze ontvangen, hoe ze ermee omgaan en wat het uiteindelijke effect is. Een andere mogelijkheid is om zelf verschillende klachten en felicitaties uit te sturen volgens de gekozen manipulaties en hier de opvolging en effecten van te bestuderen. De uitdaging hier ligt natuurlijk in het feit dat het realistische cases moeten zijn én dat het politiepersoneel mogelijk anders kan reageren wanneer ze weten dat ze deelnemen aan een onderzoek.

Verder zijn er, zoals ut supra vermeld, verschillende factoren die een rol spelen op de effectiviteit van de feedback. In dit onderzoek werd de focus gelegd op de bron en specificiteit, maar er kunnen ook andere factoren een rol spelen en/of de effecten kunnen ook verschillen bij gebruik van meer of minder factoren. Zo zijn we niet ingegaan op de timing van de feedback (direct na het gedrag of een geruime tijd na het gedrag) en de toon van de feedback (positief of negatief). Volgens theoretische bevindingen zou ook de timing en toon verschillen op vlak van effectiviteit van de feedback. Daarnaast kan ook de manier waarop de feedback wordt gegeven een rol spelen. Misschien maakt het een verschil als de boodschap in persoon verteld wordt of op papier wordt verstuurd. Toekomstig onderzoek kan dus andere (combinaties van) factoren manipuleren om het effect hiervan op de motivatie te bestuderen.

Niet alleen de factoren die een rol spelen op feedback kunnen worden gewijzigd (onafhankelijke variabelen), ook kan de afhankelijke variabele worden gewijzigd. In dit onderzoek werd de motivatie om met de feedback aan de slag te gaan bevraagd, maar dit is niet altijd een goede voorspeller of

iemand daardoor echt aan de slag zal gaan met die feedback. Ook hierop zou toekomstig onderzoek kunnen inspelen. Dit door bijvoorbeeld te kijken naar welke handelingen de politiemedewerkers stellen na het ontvangen van de boodschap: Gaan ze er daadwerkelijk mee aan de slag of blijft het eerder bij woorden? Indien ze ermee aan de slag gaan, in welke mate houden ze dan rekening met de feedback? Dit kan onderzocht worden door zowel een fictieve case, zoals dit onderzoek, of een *real-life* scenario, met elk hun eigen voor- en nadelen.

Ook kan het onderscheid tussen klacht en felicitatie uitgebreider bekeken worden. In dit onderzoek kozen wij ervoor om dit buiten beschouwingen te laten, gezien de two-way Anova-analyse (ut supra) duidelijk maakte dat er in dit onderzoek geen verschil in gemiddelden van motivatie tussen klacht en felicitatie was. Echter wil dit niet zeggen dat dit geen verschil kan maken. Zo kan iedere politiezone in bepaalde mate zelf bepalen hoe ze omgaan met klachten of felicitaties. Dat proces (en dus de specifieke manier waarop het in dat specifieke korps wordt aangepakt), kan ook het idee dat men heeft over de gekregen felicitatie/klacht beïnvloeden. Daarop controleren we in dit onderzoek niet. Bovendien kan de medewerker de klacht of felicitatie als terecht of onterecht beschouwen. Ook dit kan hier een impact hebben gehad, wat wij niet gemeten hebben in dit onderzoek. Volgens de literatuur is een mogelijke verklaring de brongeloofwaardigheid, maar misschien hebben ook andere factoren een invloed op deze perceptie. Toekomstig onderzoek kan hier dus verder op in gaan door bijvoorbeeld te kijken naar de impact van het proces op de motivatie en het mogelijke verschil in toon. Hiervoor is het dan natuurlijk wel belangrijk om vooraf een duidelijk beeld te vormen van deze processen. Daarnaast kan toekomstig onderzoek dus ook focussen op de redenen waarom medewerkers een klacht of felicitatie al dan niet als terecht beschouwen.

Verder werd er een deel van de medewerkers (degene die niet in contact kwamen met de burgers), niet toegelaten tot het onderzoek. Dit omdat we in dit onderzoek één specifieke situatie (contact met burger) testten. Echter hadden hun antwoorden er anders kunnen uitgezien waardoor we andere resultaten konden bekomen. Een mogelijke onderzoekspiste is dus om feedback ruimer te gaan bestuderen waardoor ook deze groep meegenomen kan worden in de analyse. Denk hierbij vooral aan feedback afkomstig van ander politiepersoneel of aan andere situaties waarvoor personen een felicitatie/klacht kunnen ontvangen, zoals de ondersteuning aan een ander korps.

Kortom kent dit onderzoek net zoals elk ander onderzoek verschillende beperkingen, zoals de responsgraad en de onderzochte variabelen. Toch geeft het een aanzet voor verschillende toekomstige onderzoekspistes. Zo kunnen de gevonden resultaten verschillen bij een *real-life* scenario of andere gemanipuleerde factoren (timing en toon van de boodschap). Het vormt dus nog maar het begin van boeiend onderzoek omtrent feedback in een politionele context.

Bibliografie

- Aguinis, H. (2019). *Performance management for dummies*. Hoboken (N.J.): Wiley.
- Aguinis, H., Gottfredson, R. K., & Joo, H. (2012). Delivering effective performance feedback: The strengths-based approach. *Business Horizons*, 55(2), 105-111.
- Apers, C. (2022, 29 april). *Feedback seminar* [Presentatieslides]. Ufora. <https://ufora.ugent.be/d2l/le/content/442122/Home>
- Assenede-Evergem. (s.d.). *Hoe kan ik klachten of felicitaties overmaken?* <https://www.politie.be/5421/vragen/klachten-of-felicitaties/hoe-kan-ik-klachten-of-felicitaties-overmaken>
- Audenaert, M. (2021). *How to grow as a people manager*. Gent: Owl Press.
- Belga. (2023, 1 mei). *Minister van Binnenlandse Zaken Verlinden verdedigt optreden van ordediensten bij illegale raveparty*. vrtnews.be. <https://www.vrt.be/vrtnews/nl/2023/05/01/verlinden-belga-rave/>
- Blanchard, K. (2009, 17 augustus). *Feedback is the Breakfast of Champions*. Ken Blanchard Books. <https://www.kenblanchardbooks.com/feedback-is-the-breakfast-of-champions/>
- Bruggeman, W., Devroe, E., & Easton, M. (2010). *Evaluatie van 10 jaar politiehervorming: terugblikken naar het verleden en vooruitkijken naar de toekomst*. Antwerpen: Maklu.
- Bureau Zuidema. (2021, 28 oktober). *Waarom is feedback geven belangrijk?* <https://www.zuidema.nl/blog/waarom-is-feedback-geven-belangrijk>
- DeNisi, A. S., & Kluger, A. N. (2000). Feedback effectiveness: Can 360-degree appraisals be improved? *The Academy of Management Executive*, 14(1), 129-139. <https://doi.org/10.5465/ame.2000.2909845>
- Dorfman, P. W., Stephan, W. G., & Loveland, J. (1986). Performance appraisal behaviors: Supervisor perceptions and subordinate reactions. *Personnel Psychology*, 39(3), 579-597.
- De Laender, A. (s.d.). *Kwaliteitszorg binnen politie. Onderzoek naar de toepassing van kwaliteitsmodellen in de Belgische politie. (Annelies De Laender)*. Ethis.net. http://www.ethesis.net/politie/politie.htm#_ftn9
- De Rynck, F., Hondeghem, A., Op de Beeck, S., Van Dooren, W., & Verschuere, B. (2017). *Handboek bestuurskunde*. Brugge: Vanden Broele.

- Federale Politie. (2022, 1 september). *Organogram*. <https://www.politie.be/5998/nl/over-ons/federale-politie/organogram>
- Federale Politie. (s.d.-a). *Felicitatieformulier*. <https://www.politie.be/5998/nl/contact/ontevreden-over-onze-diensten/felicitatieformulier>
- Federale Politie. (s.d.-b). *Voorstelling*. <https://www.politie.be/5998/nl/over-ons/geintegreerde-politie/voorstelling>
- Feys, Y., Janssens, J. & Verhage, A. (2022). *Tussen wens en werkelijkheid: Uitdagingen voor een 'geïntegreerde' politie*. *Panopticon*, Volume 43, 6–28.
- Getevallei. (s.d.). *(on)Tevreden over onze diensten*. <https://www.politie.be/5910/contact/ontevreden-over-onze-diensten>
- Goodman, J. S., Wood, R. E., & Hendrickx, M. (2004). Feedback Specificity, Exploration, and Learning. *Journal of Applied Psychology*, 89(2), 248–262. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.2.248>
- Huang, M.-H. (2015). The influence of relationship marketing investments on customer gratitude in retailing. *Journal of Business Research*, 68(6), 1318–1323. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.12.001>
- Jansen, P. G. W. (2011). Personeelsbeoordeling. Effect van extern gegeven feedback op prestatie en emotionele beleving van de individuele werknemer. *Maandblad voor accountancy en bedrijfseconomie*, 85(3), 124-131.
- Kasperkevic, J. (2013, 17 mei). *Bill Gates: Good Feedback Is the Key to Improvement The world's richest man says everyone needs feedback beyond one-word descriptors*. Inc. <https://www.inc.com/jana-kasperkevic/bill-gates-proper-feedback-is-key-to-improvement.html>
- Kingsley Westerman, C. Y., Reno, K. M., & Heuett, K. B. (2018). Delivering Feedback: Supervisors' Source Credibility and Communication Competence. *International Journal of Business Communication*, 55(4), 526–546. <https://doi.org/10.1177/2329488415613338>
- Laerd statistics. (s.d.). *Two-way ANOVA in SPSS Statistics - Step-by-step procedure including testing of assumptions | Laerd Statistics*. <https://statistics.laerd.com/spss-tutorials/two-way-anova-using-spss-statistics.php>
- Lechermeier, J., Fassnacht, M. (2018). *How do performance feedback characteristics influence recipients' reactions? A state-of-the-art review on feedback source, timing, and valence effects*. *Manag Rev Q* 68, 145–193. <https://doi.org/10.1007/s11301-018-0136-8>

- Levy, P. E., Tseng, S. T., Rosen, C. C., & Lueke, S. B. (2017). Performance Management: A Marriage between Practice and Science – Just Say “I do”. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 155-213.
- Liners, A., Maes, C., De Wilde, G. & Gillis, M. (2019). *Zakboekje politiestatuut*. Wolters Kluwer.
- London, M. (2003). *Job Feedback: Giving, Seeking, and Using Feedback for Performance Improvement* (2nd ed.). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410608871>
- Merkus, J. (2021, 13 augustus). *Controlevariabelen in je scriptie-onderzoek | Met voorbeelden*. Scribbr. <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/controlevariabelen/>
- Politiezone Arro Ieper. (s.d.). *Klachten of felicitaties met betrekking tot politieoptreden*. Arro Ieper. <https://www.arroieper.be/nl/pagina/102-411/klachten-of-felicitaties-met-betrekking-tot-politieoptreden.html>
- Sampson, H., & Johannessen, I. A. (2020). Turning on the tap: the benefits of using ‘real-life’ vignettes in qualitative research interviews. *Qualitative Research*, 20(1), 56-72.
- Schollaert, E., Mertens, S., Van Theemsche, B., & Jacobs, G. (2022). *Beste medewerker, hoe gaat het?: wetenschapsgebaseerd naar een ondersteunende feedbackcultuur*. Gent: Owl Press.
- Schwantes, M. (2018, 12 juli). *Elon Musk Shows How to Be a Great Leader With What He Calls His ‘Single Best Piece of Advice’ It may be his best advice yet for improving yourself or your business*. Inc. <https://www.inc.com/marcel-schwantes/elon-musk-shows-how-to-be-a-great-leader-with-what-he-calls-his-single-best-piece-of-advice.html>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Stauss, B., Seidel, W. (2019). Complaint Management in a Customer-Oriented Firm. In: *Effective Complaint Management. Management for Professionals*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-98705-7_1
- Steelman, L. A., Levy, P. E., & Snell, A. F. (2004). The feedback environment scale: Construct definition, measurement, and validation. *Educational and psychological measurement*, 64(1), 165-184.
- Steelman, L. A. & Williams, J. R. (2019). *Feedback at work*. Springer Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-30915-2>

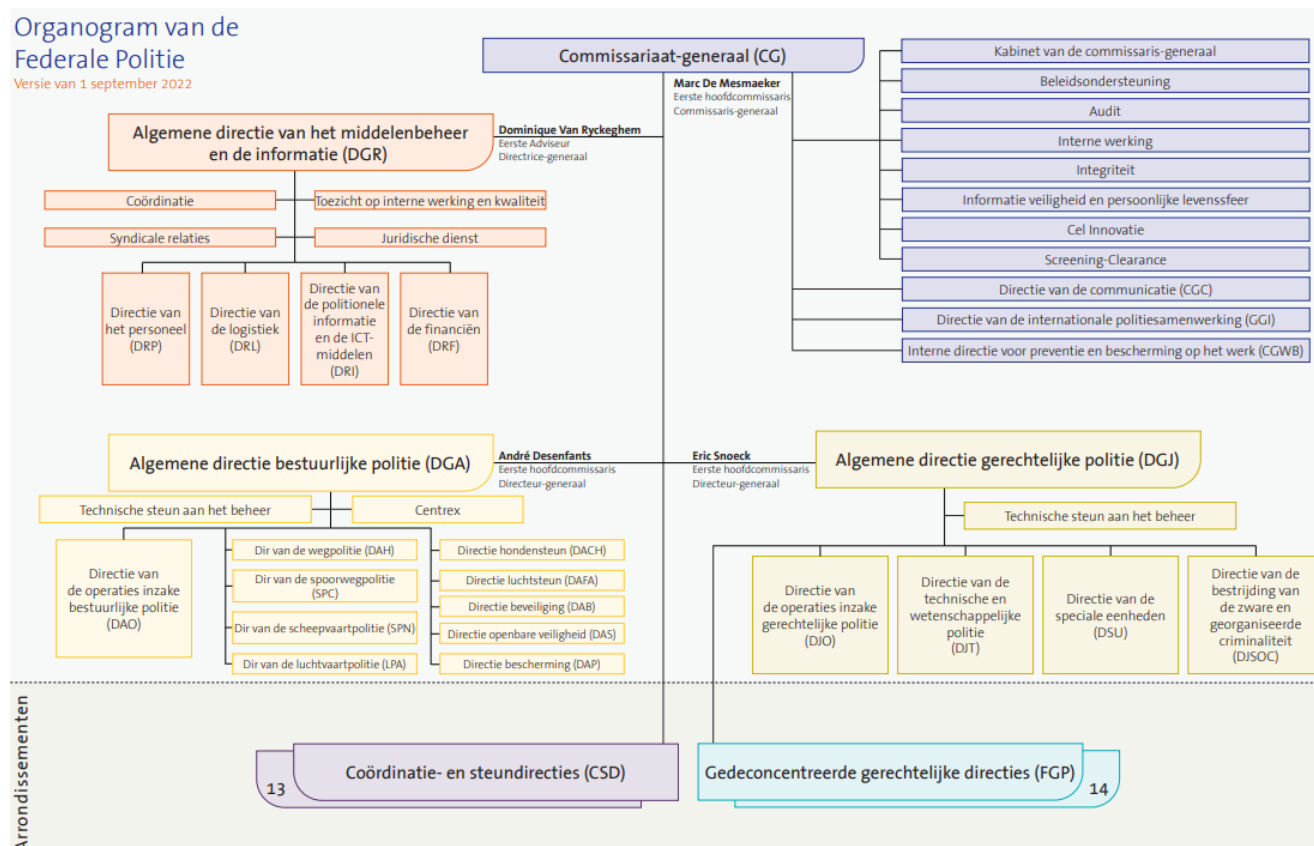
- Tang, P. M., Ilies, R., Aw, S. S. Y., Lin, K. J., Lee, R., & Trombini, C. (2022). How and when service beneficiaries' gratitude enriches employees' daily lives. *The Journal of applied psychology*, 107(6), 987–1008. <https://doi.org/10.1037/apl0000975>
- Van Heijst, L. (2021, 27 oktober). *Cronbach's alpha in SPSS: Berekenen en interpreteren*. Scribbr. <https://www.scribbr.nl/statistiek/cronbachs-alpha/>
- Van Thiel, S. (2015). *Bestuurskundig onderzoek: een methodologische inleiding*. 3e herz. dr. Bussum: Coutinho.
- Van Thielen, T. (2019). *Performance management in policing: context, process & outcomes*.
- Vandevoorde, N., Vaerewyck, W., & Enhus, E. (2003). *Politie in de steigers: bouwen aan gemeenschapsgerichte politiefuncties in een lokale context*. Brussel: Politeia.
- Voorkempen. (s.d.). *Suggestie, felicitatie of klacht over ons politieoptreden*. <https://www.politie.be/5355/vragen/aangifte-of-melding-doen/suggestie-felicitatie-of-klacht-over-ons-politieoptreden>
- Wagenheim, G. D., & Reurink, J. H. (1991). Customer Service in Public Administration. *Public Administration Review*, 51(3), 263–270. <https://doi.org/10.2307/976950>
- Zhu, Z., Chen, X., Liu, J., Yang, M., & Fan, X. (2022). Your thanks make me work harder: A multiple identification perspective. *Journal of Business Research*, 144, 461-471.

Juridische bronnen

- Omzendbrief CP 1. 27 mei 2003 betreffende Community Policing, definitie van de Belgische interpretatie van toepassing op de geïntegreerde politiedienst, gestructureerd op twee niveaus.
- Rechtspositiebesluit van het personeel van de politiediensten (RPPol). (2001, 30 maart). <http://www.ejustice.just.fgov.be/eli/besluit/2001/03/30/2001000327/justel>
- Wet op de Geïntegreerde Politie. (1998, 7 december). <https://www.ejustice.just.fgov.be/eli/wet/1998/12/07/1998021488/justel>

Bijlagen

Bijlage 1: Organogram Federale Politie



(Bron: Federale politie, 2022)

Bijlage 2: Overzicht casussen

Intro manipulatie

In het deel dat volgt krijgt u een boodschap te lezen. U krijgt die informatie slechts één keer te lezen. Lees de boodschap dus erg aandachtig! Stel u voor dat u die boodschap écht ontvangt; probeer u zo goed mogelijk en maximaal in te leven in de situatie. Dit is cruciaal voor het onderzoek! Beantwoord vervolgens de vragen alsof u net deze boodschap ontving.

Manipulatie 1: Felicitatie burger specifiek

Belangrijk: onderstaande boodschap wordt via mail aan jou bezorgd. Jouw naam staat ingevuld op de plaats van Persoon X.

Beste,

Vorige week vernam ik van mijn bankinstelling dat ik het slachtoffer geworden ben van oplichting. Momenteel doen wij verbouwingen aan ons huis. Eén van de facturen - die ik via de post ontving - bleek vervalst te zijn. Daardoor voerde ik een betaling uit van zo'n 15.000 euro aan een frauduleus rekeningnummer.

Ik besloot meteen om aangifte te doen. Ik werd zeer vriendelijk ontvangen en voelde mij erg op mijn gemak. Persoon X stelde ons meteen gerust en het verdere verloop van het onderzoek werd op een zeer transparante manier besproken. Het was duidelijk dat deze persoon erg competent was. Persoon X stelde zich bovendien erg empathisch op; er werd begrip getoond voor de verwarde staat van mij en mijn vrouw en Persoon X oefende erg veel geduld met ons uit. Er werd ons een drankje aangeboden en we voelden ons echt op ons gemak bij Persoon X. We willen Persoon X daarom oprecht bedanken! Persoon X is een voorbeeld voor de andere medewerkers van het korps.

Later kregen we te horen dat onze bank meteen werd gecontacteerd, en dat het frauduleuze rekeningnummer werd geblokkeerd. Het is dan ook een opluchting om te horen dat het in de toekomst niet meer gebruikt kan worden voor dergelijke frauduleuze handelingen. Wij zijn dus erg blij dat het dossier goed werd afgehandeld.

Wij zouden het erg appreciëren indien u deze blijk van waardering zou willen overmaken aan Persoon X.

Met vriendelijke groeten,

Een erg tevreden klant!

Manipulatie 2: Felicitatie burger niet specifiek

Belangrijk: onderstaande boodschap wordt via mail aan jou bezorgd. Jouw naam staat ingevuld op de plaats van Persoon X.

Beste,

Vorige week vernam ik van mijn bankinstelling dat ik het slachtoffer geworden ben van oplichting. Momenteel doen wij verbouwingen aan ons huis. Eén van de facturen - die ik via de post ontving - bleek vervalst te zijn. Daardoor voerde ik een betaling uit van zo'n 15.000 euro aan een frauduleus rekeningnummer.

Ik besloot meteen om aangifte te doen. Ik werd zeer vriendelijk ontvangen en voelde mij erg op mijn gemak. Ons gesprek met Persoon X verliep erg aangenaam en empathisch. We willen Persoon X daarom oprecht bedanken! Persoon X is een voorbeeld voor de andere medewerkers van het korps.

Later kregen we te horen dat onze bank meteen werd gecontacteerd, en dat het frauduleuze rekeningnummer werd geblokkeerd. Het is dan ook een opluchting om te horen dat het in de toekomst niet meer gebruikt kan worden voor dergelijke frauduleuze handelingen. Wij zijn dus erg blij dat het dossier goed werd afgehandeld.

Wij zouden het erg appreciëren indien u deze blijk van waardering zou willen overmaken aan Persoon X.

Met vriendelijke groeten,

Een erg tevreden klant!

Manipulatie 3: Felicitatie korpschef specifiek

Belangrijk: onderstaande boodschap wordt via mail aan jou bezorgd. Jouw naam staat ingevuld op de plaats van Persoon X.

Beste,

Vorige week merkte ik toevallig op dat u in gesprek was met een burger die het slachtoffer werd van oplichting. Blijkbaar deed dit koppel momenteel verbouwingen aan hun huis en één van de facturen bleek vervalst te zijn. Hierdoor voerden ze een betaling uit van zo'n 15.000 euro aan een frauduleus rekeningnummer.

Het koppel kwam aangifte doen en werd zeer vriendelijk ontvangen. Ik merkte op dat u het koppel meteen geruststelde en dat u het verdere verloop van het onderzoek op een erg transparante manier besprak. U kwam duidelijk erg competent over. Het viel mij bovendien op dat u zich erg empathisch opstelde; u toonde begrip voor de verwarde staat van de burgers en oefende heel wat geduld uit. Ik zag ook dat u hen een drankje aanbood om hen optimaal op hun gemak te stellen. Daarom wil ik u oprecht bedanken! U bent een voorbeeld voor de andere medewerkers van ons korps.

Later vernam ik dat de bank van het koppel meteen werd gecontacteerd, en dat het frauduleuze rekeningnummer werd geblokkeerd. Voor het bewuste koppel is het ongetwijfeld een opluchting om te horen dat het in de toekomst niet meer gebruikt kan worden voor dergelijke frauduleuze handelingen. Ik ben dus erg blij dat het dossier goed werd afgehandeld.

Daarom, beste Persoon X, wil ik u aan de hand van deze mail feliciteren en bedanken voor uw diensten.

Groeten,

De Korpschef.

Manipulatie 4: Felicitatie korpschef niet specifiek

Belangrijk: onderstaande boodschap wordt via mail aan jou bezorgd. Jouw naam staat ingevuld op de plaats van Persoon X.

Beste,

Vorige week merkte ik toevallig op dat u in gesprek was met een burger die het slachtoffer werd van oplichting. Blijkbaar deed dit koppel momenteel verbouwingen aan hun huis en één van de facturen bleek vervalst te zijn. Hierdoor voerden ze een betaling uit van zo'n 15.000 euro aan een frauduleus rekeningnummer.

Het koppel kwam aangifte doen en werd zeer vriendelijk ontvangen. Ik merkte op dat u zich erg empathisch en aangenaam opstelde tijdens dit gesprek. Daarom wil ik u oprecht bedanken! U bent een voorbeeld voor de andere medewerkers van ons korps.

Later vernam ik dat de bank van het koppel meteen werd gecontacteerd, en dat het frauduleuze rekeningnummer werd geblokkeerd. Voor het bewuste koppel is het ongetwijfeld een opluchting om te horen dat het in de toekomst niet meer gebruikt kan worden voor dergelijke frauduleuze handelingen. Ik ben dus erg blij dat het dossier goed werd afgehandeld.

Daarom, beste Persoon X, wil ik u aan de hand van deze mail feliciteren en bedanken voor uw diensten.

Groeten,

De Korpschef

Manipulatie 5: Klacht burger specifiek

Belangrijk: onderstaande boodschap wordt via mail aan jou bezorgd. Jouw naam staat ingevuld op de plaats van Persoon X.

Beste,

Vorige week vernam ik van mijn bankinstelling dat ik het slachtoffer geworden ben van oplichting. Momenteel doen wij verbouwingen aan ons huis. Eén van de facturen - die ik via de post ontving - bleek vervalst te zijn. Daardoor voerde ik een betaling uit van zo'n 15.000 euro aan een frauduleus rekeningnummer.

Ik besloot meteen om aangifte te doen. Ik werd niet al te vriendelijk ontvangen en voelde mij dan ook niet op mijn gemak. Persoon X nam niet de moeite om ons gerust te stellen en we kregen geen aanvullende informatie over het verdere verloop van het onderzoek. Het was voor ons duidelijk dat deze persoon niet de nodige competenties heeft om met burgers om te gaan. Persoon X stelde zich bovendien allesbehalve empathisch op; er werd totaal geen begrip getoond voor de verwarde staat van mij en mijn vrouw en Persoon X kwam erg ongeduldig over. We zouden daarom graag ons ongenoegen willen uiten ten opzichte van Persoon X.

Later kregen we te horen dat onze bank werd gecontacteerd, en dat het frauduleuze rekeningnummer werd geblokkeerd. Het is een opluchting om te horen dat het in de toekomst niet meer gebruikt kan worden voor dergelijke frauduleuze handelingen. Wij zijn dus wel blij dat het dossier goed werd afgehandeld.

Wij zouden graag hebben dat onze klacht wordt overgemaakt aan Persoon X.

Met vriendelijke groeten,

Een ontevreden klant

Manipulatie 6: Klacht burger niet specifiek

Belangrijk: onderstaande boodschap wordt via mail aan jou bezorgd. Jouw naam staat ingevuld op de plaats van Persoon X.

Beste,

Vorige week vernam ik van mijn bankinstelling dat ik het slachtoffer geworden ben van oplichting. Momenteel doen wij verbouwingen aan ons huis. Eén van de facturen - die ik via de post ontving - bleek vervalst te zijn. Daardoor voerde ik een betaling uit van zo'n 15.000 euro aan een frauduleus rekeningnummer.

Ik besloot meteen om aangifte te doen. Ik werd niet al te vriendelijk ontvangen en voelde mij dan ook niet op mijn gemak. Persoon X stelde zich allesbehalve empathisch op tijdens ons gesprek, wat uiteraard niet aangenaam was voor mij en mijn vrouw. We zouden daarom graag ons ongenoegen willen uiten ten opzichte van Persoon X.

Later kregen we te horen dat onze bank werd gecontacteerd, en dat het frauduleuze rekeningnummer werd geblokkeerd. Het is een opluchting om te horen dat het in de toekomst niet meer gebruikt kan worden voor dergelijke frauduleuze handelingen. Wij zijn dus wel blij dat het dossier goed werd afgehandeld.

Wij zouden graag hebben dat onze klacht wordt overgemaakt aan Persoon X.

Met vriendelijke groeten,

Een ontevreden klant

Manipulatie 7: Klacht korpschef specifiek

Belangrijk: onderstaande boodschap wordt via mail aan jou bezorgd. Jouw naam staat ingevuld op de plaats van Persoon X.

Beste,

Vorige week merkte ik toevallig op dat u in gesprek was met een burger die het slachtoffer werd van oplichting. Blijkbaar deed dit koppel momenteel verbouwingen aan hun huis en één van de facturen bleek vervalst te zijn. Hierdoor voerden ze een betaling uit van zo'n 15.000 euro aan een frauduleus rekeningnummer.

Het koppel kwam aangifte doen. Ik merkte echter dat ze niet erg vriendelijk werden ontvangen. Hoewel het koppel duidelijk overstuur was, stelde u hen niet gerust. U gaf hun ook geen aanvullende informatie over het verdere verloop van het onderzoek. Het viel mij tijdens mijn observatie bovendien op dat er een bepaalde mate van empathie miste; u toonde bijvoorbeeld weinig begrip voor de verwarde staat van de burgers en kwam enorm ongeduldig over. Hoewel het koppel erg lang moest wachten, bood u hun geen drankje aan. De burgers in kwestie voelden zich duidelijk niet op hun gemak. Daarom wil ik u graag wijzen op uw houding van die bewuste dag, Persoon X. Dat is niet het soort gedrag dat we in ons korps willen aanmoedigen.

Later vernam ik dat de bank van het koppel werd gecontacteerd, en dat het frauduleuze rekeningnummer werd geblokkeerd. Voor het bewuste koppel is het ongetwijfeld een opluchting om te horen dat het in de toekomst niet meer gebruikt kan worden voor dergelijke frauduleuze handelingen. Ik ben dus wel blij dat het dossier goed werd afgehandeld.

Toch wil ik u aan de hand van deze mail bewustmaken van uw ongepaste gedrag.

Groeten,

De Korpschef.

Manipulatie 8: Klacht korpschef niet specifiek

Belangrijk: onderstaande boodschap wordt via mail aan jou bezorgd. Jouw naam staat ingevuld op de plaats van Persoon X.

Beste,

Vorige week merkte ik toevallig op dat u in gesprek was met een burger die het slachtoffer werd van oplichting. Blijkbaar deed dit koppel momenteel verbouwingen aan hun huis en één van de facturen bleek vervalst te zijn. Hierdoor voerden ze een betaling uit van zo'n 15.000 euro aan een frauduleus rekeningnummer.

Het koppel kwam aangifte doen. Ik merkte echter dat ze niet erg vriendelijk werden ontvangen. U stelde zich niet erg empathisch op tijdens het gesprek, wat mij niet aangenaam leek voor de burgers in kwestie. Daarom wil ik u graag wijzen op uw houding van die bewuste dag, Persoon X. Dat is niet het soort gedrag dat we in ons korps willen aanmoedigen.

Later vernam ik dat de bank van het koppel werd gecontacteerd, en dat het frauduleuze rekeningnummer werd geblokkeerd. Voor het bewuste koppel is het ongetwijfeld een opluchting om te horen dat het in de toekomst niet meer gebruikt kan worden voor dergelijke frauduleuze handelingen. Ik ben dus wel blij dat het dossier goed werd afgehandeld.

Toch wil ik u aan de hand van deze mail bewustmaken van uw ongepaste gedrag.

Groeten,

De Korpschef.