

There is a crack in everything, that's how the light gets in...

Leonard Cohen

Voor mijn collega's

# Politiecultuur

## Gezondheid en Zingeving

De politiecultuur als kapstok voor een beschouwing over het leren verminderen van werkstress en het pakken van kansen voor persoonlijke groei en ontwikkeling.

Klaas Schakel

BraveNewBooks

Schakel, Klaas

Politicultuur, Gezondheid en Zingeving. De politiecultuur als kapstok voor een beschouwing over het leren verminderen van werkstress en het pakken van kansen voor persoonlijke groei en ontwikkeling.

ISBN: 9789464350852

Trefwoorden: politiecultuur, gezondheid, werkstress, burnout, bevlogenheid, zingeving.

Omslag: Luc Buizer

©2021. BraveNewBooks. 2<sup>e</sup> editie met kleine aanpassingen.

*Niets uit deze uitgave mag op enigerlei wijze worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.*

## Inhoudsopgave

Voorwoord door hoofdcommissaris

Paul van Musscher, politiechef eenheid Den Haag

Inleiding	11
1. Negen culturele kenmerken	25
2. De Nederlandse cultuur	41
3. Organisatiecultuur en gezondheid	49
4. 1) Professionele ruimte	67
5. 2) Saamhorigheid	85
6. 3) Operationeel leiderschap	105
7. 4) Missie-gedreven	139
8. 5) Actiegericht	153
9. 6) Cynisme	169
10. 7) Verbinding Bedrijfsvoering en Operatie	195
11. 8) Georganiseerd vertrouwen	225
12. 9) Eenheid in denken en doen	235
Balans	249
Dankwoord	
Literatuur	
Nawoord	



## Voorwoord

Zonder de politieorganisatie of de politiecultuur te diskwalificeren, beschrijft Klaas Schakel aan de hand van zijn eigen ervaringen en theoretische inzichten wat ‘er speelt’ in onze prachtige organisatie en hoe dat op jou als individu kan inwerken. Hij schroomt daarbij niet om de vinger op de zere plek te leggen en hij slaagt er goed in om ook de zelfkant van de politiecultuur te duiden en waar functionele elementen uiteindelijk disfunctioneel kunnen uitwerken.

Werkstress is aan de orde van de dag. Enerzijds brengt ons werk dat met zich mee en anderzijds neemt Klaas ons mee in veel voorbeelden die wij wel zelf in de hand hebben. Wij als medewerkers die we allemaal zijn (pak zelf de regie!) en ook wij in een andere rol, bijvoorbeeld als collega of als leidinggevende.

Zonder wellicht de pretentie te (willen) hebben, is het boek Politiecultuur, Gezondheid en Zingeving actueel en eigentijds. Meer dan ooit namelijk ligt de politie onder een vergrootglas en wordt ons optreden, ons gedrag en de wijze waarop wij dat inzetten door de maatschappij, op sociale media, door journalisten, advocaten en ons gezag vlijmscherp gefileerd. Enerzijds werkt dat als een vorm van ‘checks and balances’, maar het roept ook frustraties op. Met name als zaken uit hun context worden getrokken of als de feiten onrecht wordt aangedaan.

Langs negen culturele pijlers geeft Klaas inzichten en biedt hij handvatten. Dit doet hij op een heel heldere wijze, waardoor dit boek voor een breed publiek leesbaar is, maar nog meer; het biedt gelegenheid om het debat aan te gaan, om zaken en ervaringen bespreekbaar te maken. Het boek geeft een gevoel van herkenning, van bevestiging en van trots, maar ook van schaamte en van ‘dit moeten we anders gaan doen’.

Het hard benoemen van de keerzijde van saamhorigheid, die wij zo hoog in het vaandel hebben staan, is daar een goed voorbeeld van. Saamhorigheid kan leiden tot een zesjescultuur, aldus Klaas en daar heeft hij absoluut een punt.

Hij schrijft dit op een moment dat de Nationale Politie volop bezig is om een meer inclusieve politie te worden. Dat je ongeacht je geaardheid, ras, leeftijd, een beperking of wat dan ook wordt gewaardeerd om wie je bent en wat jij aan unieke kwaliteiten kunt bijdragen. Dat we zowel binnen als buiten een professionele en fatsoenlijke politie zijn die gewaardeerd wordt door de samenleving. Dat een cultuur van elkaar aanspreken gemeengoed is en wordt gezien als kans om tot kwaliteitsverbetering te komen.

Dat dit boek mag bijdragen aan dat nobele streven en ik ben het met Klaas eens... Stop met klagen en pak zelf de regie. Het begint bij jezelf!



Dank aan Klaas dat hij de moeite en het initiatief heeft genomen om dit boek te creëren. Als dit boek in de praktijk helpt om werkstress te verminderen en dat kansen voor persoonlijke ontwikkeling worden gepakt, dan bij dezen op voorhand een compliment.

Paul van Musscher

Hoofdcommissaris van politie  
Politiechef eenheid Den Haag



## Inleiding

In 1986 solliciteerde ik bij de Rijkspolitie te Water en werd aangenomen. Ik had ruim vijf jaar als beroepsmilitair gediend bij de Koninklijke Marine en bezat geen diploma's, behalve een diploma van de Lagere Landbouwschool in de richting 'bloemsierkunst'. Bloemschikken was niet mijn roeping, dus het werd de waterpolitie. Tijdens de opleiding voer ik een dagje mee op een patrouilleboot en dat viel tegen, het was mij niet spannend genoeg. Daarom wijzigde ik mijn plaatsing van het water naar de landdienst en rondde in 1989 de Herziene Primaire Opleiding in Harlingen af. Aan afwisseling en actie heb ik daarna geen gebrek gehad, maar aan werkstress ook niet. Toch heb ik geen spijt gehad van die keuze, want ik heb veel geleerd.

Politiemensen lijken net ramptoeristen, maar dan in uniform. Zij houden van de actie en spanning in hun werk en dat is logisch, anders kiezen zij niet voor die baan.<sup>1</sup> Men zou daardoor kunnen denken dat politiemensen bovengemiddeld stressbestendig zijn. De paradoxale situatie doet zich voor dat dit niet zo is. Ondanks hun voorliefde voor actie kunnen zij namelijk spanningsklachten ervaren en daarbij lopen zij zelfs een serieus risico op een burnout of een posttraumatische stressstoornis.<sup>2</sup> Dat is pijnlijk en interessant tegelijk, want als politiemensen van nature behoefte hebben aan actie en daar zelfs op zijn geselecteerd, dan roept dat de vraag op door welke factoren zij werkstress kunnen ervaren.

---

<sup>1</sup> Politiecultuur: een empirische verkenning in de Nederlandse context. Terpstra & Schaap. 2011, pag. 188.

<sup>2</sup> De psychosociale gezondheid van politiepersoneel. WODC. Van Beek et.al., 2013.

Deze vraag beantwoord ik aan de hand van ruim dertig jaar operationeel politiewerk voor de mast.<sup>3</sup> De term ‘voor de mast’ komt uit de grote zeilvaart. De matrozen op zeilschepen sliepen vroeger voor de voorste mast onder het voordek, de bak genaamd, in de donkere, bedompte en lawaaierige kop van het schip. De officieren sliepen achterop onder het veel stillere campagnedek, dicht bij het roer. Politiemensen in de basis doen het gevaarlijke werk, hoog in de slingerende masten en zij slapen in de herrie van het tegen de boeg beukende water. De leiding werkt op kantoor, meestal op een rustige en dus wat hogere verdieping, vergelijkbaar met het campagnedek. Van de jaren voor de mast werkte ik de ene helft in uniform en de andere helft bij de opsporing (recherche). Ervaring is waardevol, maar kan uiteraard een blinde vlek opleveren. Daarom koppel ik mijn ervaringen aan feitenkennis uit de sociale- en organisatiewetenschappen. Dit kan ik doen, doordat ik op latere leeftijd naast mijn werk psychologie ging studeren en in 2011 afstudeerde als sociaal psycholoog, afstudeerrichting arbeids- en organisatiepsychologie. Daarna voltooide ik een studie researchkunde en een postacademische specialisatie researchpsychologie.

Inmiddels heb ik qua studies mijn doelen wel bereikt. Met het schrijven van dit boek heb ik een ander doel gerealiseerd, namelijk politiemensen die voor de mast werken handvatten aanreiken waarmee zij werkstress kunnen leren herkennen en

---

<sup>3</sup> Twee jaar voor de mast. Dana. Uitgever Hollandia BV. 1840. Vertaling 1976.

hanteren. Het boek kan nuttig zijn voor zowel nieuwkomers als ervaren politiemensen. Zij kunnen door dit boek leren hun, wat ik noem, ‘werkvloerweerbaarheid’ en ‘organisatie-  
weerbaarheid’ te vergroten. Weerbaarheid is een breed begrip, dat zal de lezer wel duidelijk worden. Wat ook zal blijken, is dat weerbaarheid vergroten erom vraagt dat je de scheiding tussen werk en privé loslaat. Weerbaarheid vergroten is geen oppervlakkig kunstje voor op het werk, maar een ingrijpend persoonlijk ontwikkelproces. Dit vraagt om een diep niveau van acceptatie dat je zowel thuis als op je werk één en dezelfde mens bent, ook als je een uniform draagt. Mensen die dit niet willen of kunnen en op hun werk een rol spelen, bewijzen daarmee dat zij bang zijn en dus niet optimaal weerbaar.

## **Bronnen van werkstress bij de politie**

Onderzoek wijst uit dat politiemensen minder stress blijken te ervaren door wat zij op straat meemaken (operationele stressbronnen) dan door belastende werkomstandigheden en factoren binnen de politieorganisatie (organisatorische stressbronnen), zoals ‘werkdruk en ploegendiensten’.<sup>4</sup> Buiten de groep vallen door discriminatie of wat dan ook is ook stressvol. Fysieke en mentale weerbaarheid op straat is blijkbaar niet hetzelfde als werkvloer- en organisatie-  
weerbaarheid binnen de muren van de politiebureaus en -kantoren.

---

<sup>4</sup> Artikel: Politiestress: feiten en mythes. Van der Velden et.al. In: Tijdschrift voor de Politie. 2012.

Voor een leek is het een raadsel hoe dat kan, want hoe kunnen organisatorische stressoren nu groter zijn dan het enerverende werk op straat? Over die vraag gaat dit boek en het zal blijken dat het antwoord minder voor de hand ligt dan menig lezer geneigd is te denken.

## **Politiewerk is topsport**

Hoewel organisatorische stressbronnen een zware wissel kunnen trekken op politiemensen, betekent dit niet dat het werk op straat spanningsloos is.<sup>5</sup> Wat politiemensen op straat meemaken is namelijk met geen pen te beschrijven. Dit geldt niet alleen voor de noodhulp (surveillance), maar ook voor de opsporing, verkeersongevallendiensten, de mobiele eenheid, zedenafdelingen, arrestatieteams, observatie- en infiltratieteams, noem maar op. Bij de forensische recherche, de bekende mensen in de witte pakken, werken politiemensen de klok rond en elk van hen ziet vele tientallen lijken per jaar, in alle staten van mutilatie en ontbinding. Ook buiten de noodhulp zijn er dus genoeg zware *frontliniefuncties*, maar het punt is duidelijk: politiewerk is enerverend en indrukwekkend en politiemensen krijgen indrukken te verwerken waar een doorsnee burger nooit bij stilstaat. Geen enkele film of documentaire kan al die ellende ooit geloofwaardig in beeld brengen.

---

<sup>5</sup> De psychosociale gezondheid van politiepersoneel. WODC. I. van Beek et.al. 2013, pag. 5, 155.

Toch zijn veel incidenten voor politiemensen niet zozeer stressvol, eerder indrukwekkend. Elke politieman- of vrouw maakt veel mee en daar zijn altijd bijzondere incidenten bij die nog lang worden herinnerd, zelf heb ik daar uiteraard ook vele voorbeelden van. Ik weet nog goed dat ik naar mijn eerste ‘treinspringer’ ging, die dienst vergeet ik nooit meer. Ik moest tussen de rails en menselijke resten op zoek naar een identiteitsbewijs, dat ik vond en ’s avonds aan de nabestaanden overhandigde. Ik zie het zoontje van een jaar of tien nog steeds staan, toen ik het rijbewijs van zijn moeder aan diens vader overhandigde. Ik denk bijvoorbeeld ook aan een oude man van tachtig jaar die uit het leven stapte, omdat een vriendin uit het bejaardenhuis waar hij woonde was overleden. Hij had er geen zin meer in en had een kort handgeschreven briefje op tafel gelegd, waarnaast keurig neergelegd zijn portemonnee en een bosje sleutels. Hij zat naast de tafel op de grond onderuit gezakt, netjes aangekleed met zijn rug tegen de radiator aan, waaraan hij zichzelf had opgehangen. Ook dit maakte indruk, maar was niet stressvol.

Veel politiemensen maken in hun loopbaan vele tientallen, zo niet honderden van dit soort gevallen mee, niet zelden meerderen per week. Politiemensen doen daardoor niet alleen veel indrukken op, maar worden ook voortdurend geconfronteerd met de tijdelijkheid van het leven. Stressvol is dat voor de meeste politiemensen niet, tenzij dit soort belevenissen elkaar in hoog tempo opvolgen en vermoeidheid optreedt. Daarnaast kunnen er ook nog factoren een rol spelen die op het persoonlijk vlak liggen.

## **Pak zelf de sleutel en de regie**

Eén van de eerste keren dat ik last had van werkstress tijdens mijn werk bij de politie kan ik mij nog goed herinneren. Dit kwam door een operationele stressbron, in combinatie met een persoonlijke gevoeligheid voor die stressbron. Ik werkte nog maar net in de noodhulp en moest tijdens een dienst met een collega naar een spoedmelding, mijn collega zat achter het stuur en ik ernaast. Ik vind een spoedrit in een politieauto leuk, maar het is ook gevaarlijk, want niet iedereen ziet je aankomen en aanrijdingen met politieauto's zijn daardoor geen zeldzaamheid. De bestuurder moet de auto bij hoge snelheden door druk verkeer onder controle hebben en daarvoor moet iemand aanleg en rijervaring hebben. Voor sommige politiefuncties is daarom niet voor niets een zware rijopleiding noodzakelijk.

Maar terug naar die bewuste spoedrit, de collega reed voor mijn gevoel te hard, nam onnodige risico's en had de auto onvoldoende onder controle. Ik zag dikke bomen voorbij flitsen en dacht: 'Tegen de volgende rijden we ons te pletter.' Dit was stressvol, ook omdat ik nooit had gedacht dat zoiets leuks als een spoedrit om die reden stress kon veroorzaken. Die spoedritten waren er natuurlijk vaak en ik leerde daarmee omgaan door bij aanvang van de dienst gelijk de autosleutel te pakken en zelf te rijden. Zelf rijden gaf mij een gevoel van controle en dat verlaagde mijn rijstress aanzienlijk. Die rijstress is iets persoonlijks, want niet iedereen heeft daar last van. De les hieruit was dat zelf de regie pakken een gouden



greep bleek te zijn in het tegengaan van werkstress. Dit is ruim dertig jaar geleden en die ontdekking staat nog steeds als een huis, want zelf de regie pakken bleek voor mij de rode draad in het tegengaan en hanteren van werkstress. De fysieke sleutel bleek dus ook de figuurlijke sleutel voor minder werkstress.

## **Werkstress en schaamte**

Het voorbeeld van die sleutel laat zien hoe klein de oorzaak van werkstress kan zijn, maar ook hoe groot de impact. In het politiewerk doen zich elke dag van dit soort situaties voor, niet zelden meerderen per week. Daarom denk ik dat ook vandaag de dag veel politiemensen last hebben van werkstress door toedoen van zogenaamd kleine oorzaken, waarover zij niet durven praten, omdat zij denken dat zij de enigen zijn en zich ervoor schamen. Het is moeilijk om voor jezelf toe te geven als je ‘door iets totaal onbenulligs’ werkstress ervaart. Het is ook niet stoer om omgehangen met wapens toe te geven dat je last hebt van spanningen, want dat past niet in het plaatje. Bij het ervaren van stress worstel je dus met meerdere demonen, zowel binnen als buiten jezelf. Omdat mensen er niet over praten, wordt werkstress pas zichtbaar als zij zich ziekmelden met vage klachten, waarvan later blijkt dat het spanningsklachten zijn. Voor naaste collega's komt dat nieuws niet zelden onverwacht, want meestal heeft niemand iets aan de collega in kwestie gemerkt.

Leidinggevenden merken ook niet altijd iets en dit benadrukt de noodzaak van een goede werkrelatie met de medewerkers, want alleen dan komen gevoeligheden op tafel en kan tijdig worden ingegrepen om uitval door ziekte te voorkomen. Dit neemt niet weg dat medewerkers ook zelf aan de bel kunnen trekken en dat ook moeten doen, want ook dat is een vorm van zelf de regie pakken.

## **Kennis en zelfkennis**

*‘Alleen dat wat intens beleefd wordt, kan ons veranderen.’<sup>6</sup>*

Ik schrijf dit, terwijl ik ook zelf drie keer door werkstress ben gevloerd. Drie keer lijkt veel, maar in dertig jaar politiewerk vind ik het acceptabel. Het was zwaar en ik had het graag willen missen, maar het overkwam mij en ik moest ermee dealen. De oorzaken van een overspanning zijn meestal zeer divers, vaak gaat het om een combinatie van factoren in werk en privé. Je bent door je jeugd bijvoorbeeld gevoelig voor bepaalde stressoren en vervolgens maak je op je werk iets mee wat erop lijkt. Hoe meer je hebt meegemaakt, hoe groter de kans dat je gevoelig bent voor stress. Veel mensen hebben wel één of meer van die pijnpunten die hen gevoeliger maken voor bepaalde stressoren. Therapie zorgt ervoor dat je die gevoeligheden beter gaat begrijpen, zodat je leert hoe je daar het beste mee kunt omgaan. Die gevoeligheid verdwijnt nooit is mijn ervaring, maar je leert ermee omgaan.

---

<sup>6</sup> De Aquarius-samenzwering. Ferguson. 1983, pag. 32.

Het punt was dat ik elke keer zelf niet door had dat ik overspannen aan het worden was. Niemand had het door, want mijn gedragsverandering verliep heel geleidelijk. Toen mijn gedrag op het werk zo nukkig en bozig werd dat iedereen kon zien dat ik niet goed in mijn vel zat, was het al te laat. Als ik in dit boek tips geef over hoe om te gaan met werkstress dan doe ik dat dus met de nodige bescheidenheid, want zelfs na dertig jaar politiewerk ben ik daar nog steeds lerende in. Verstandelijk weet ik precies hoe het zit en hoe het moet, maar het lukt mij nog niet altijd om daar ook naar te handelen. Emoties gooien bij mij vaak roet in het eten, want ik vind voelen moeilijker dan denken. Denken gaat vanzelf, maar voelen wat er diep van binnen in mij leeft is iets waar ik echt voor moet gaan zitten. Verderop in dit boek beschrijf ik hoe ik heb geleerd om in contact te komen met mijn gevoelens. Dit bleek een belangrijke stap in het verminderen van werkstress.

Wat ik zelf ben gaan doen in de tijd dat ik ontdekte dat het zware gevoel in mijn hoofd te maken had met werkstress, dertig jaar geleden, was daar boeken over kopen. Ik wist er namelijk helemaal niets van. Dat is eigenlijk absurd, bij de politie gaan werken, terwijl je niets weet over werkstress, want dat is vragen om problemen. Het is zoiets als zonder klimspullen de Mount Everest beklimmen en ervan opkijken dat je in de problemen komt. Door boeken te lezen over werkstress leerde ik dat stress vaak samenhangt met een gebrek aan assertiviteit en daar kon ik wel iets mee, want ik was totaal niet assertief.

Dat klinkt vreemd voor een diender, maar er is een groot verschil tussen op straat de lakens uitdelen omdat je een uniform draagt en binnen de organisatie goed voor jezelf opkomen. Assertief zijn naar collega's is vaak lastig, want rangverschillen en/of de onderlinge loyaliteit staan dat vaak in de weg. Ik ging dus leren om naar mijn eigen gedrag te kijken en mijn eigen aandeel en mogelijkheden in dit geheel. Hierdoor nam mijn zelfkennis toe. Het werd een lange weg en die weg is zelfs na dertig jaar politiewerk nog niet ten einde.

## **Stop met klagen!**

*'De mensen voeren wat ze zijn altijd terug op de omstandigheden. Ik geloof niet in omstandigheden. De mensen die vooruitkomen in het leven zijn de mensen die actief de omstandigheden zoeken die ze willen en als ze die niet vinden, ze maken.'*<sup>7</sup>

Wie hoopt in dit boek een stok te vinden om de politieorganisatie- of cultuur mee te slaan, moet ik teleurstellen. De politieorganisatie is niet volmaakt en bepaalde aspecten daarvan komen ook zeker aan de orde, maar de kern van mijn boodschap is dat als je minder frustratie en werkstress wilt ervaren, je uit de slachtofferrol moet stappen en zelf de regie moet pakken. De essentie van werkstress verminderen is je eigen regie vergroten en dat doe je niet door te blijven klagen en anderen de schuld te geven van je misère. Dat is soms

---

<sup>7</sup> G.B. Shaw. In: Niet morgen maar nu. Wayne Dyer. 1986, 24<sup>e</sup> druk, pag. 30.

bijzonder moeilijk, maar voor werkstress of andere werkproblemen moet je primair zelf de verantwoordelijkheid nemen, want een ander kan niet in jouw hoofd kijken en raden wat er aan de hand is, laat staan het allemaal even voor je oplossen. Zelfs als anderen de oorzaak zijn van jouw stress, bepaal je altijd nog zelf hoe je daarop reageert. Niet klagen, maar zelf de regie pakken en op een professionele manier je gevoelens en behoeften uitspreken naar de juiste personen, daar gaat het om.

### **De politiemissie en een persoonlijke missie**

De persoonlijke groeidimensie maakt politiewerk tot een interessant speelveld waarin je als mens naar hartenlust kunt spelen en groeien. Ik denk dat we daarvoor mede op aarde zijn en dat alles wat we meemaken kan bijdragen aan dit doel. Als je niet met je tekortkomingen geconfronteerd wil worden dan moet je niet bij de politie gaan werken. Politiewerk in de basis is zeer intensief en de organisatie is een fenomeen waar je nooit grip op krijgt. Dit betekent dat je hoe dan ook geconfronteerd gaat worden met je beperkingen, want die komen genadeloos naar voren. Mensen die niet met hun eigen beperkingen en die van de organisatie geconfronteerd willen worden, kunnen daarom beter niet bij de politie gaan werken.

Desondanks zijn er overal mensen die niet openstaan voor persoonlijke groei en ontwikkeling, zowel medewerkers als leidinggevenden. Deze mensen zijn vergelijkbaar met

orkestleden die thuis nooit oefenen, hun valse noten halen de teamprestatie van het orkest als geheel naar beneden. Iedereen speelt wel eens een valse noot en dat moet ook kunnen, want we blijven tenslotte gewoon mensen. Problemen ervaren in basispolitiewerk en daardoor af en toe een valse noot spelen is geen brevet van onkunde of onvermogen, het is onvermijdelijk. Het is pas erg als iemand er niets van leert en het een patroon wordt. Ieder orkestlid heeft de plicht om ervoor te zorgen dat diens valse noten geen patroon worden, anders ontstaat er een muziekstuk waarvan iedereen hoofdpijn krijgt.

## **De rol van de politiecultuur**

*‘Cultuur is een gecompliceerd geheel van ongeschreven, maar dwingende regels, dat een modellerende invloed heeft op het menselijk gedrag.’<sup>8</sup>*

Zelf de regie pakken is niet altijd eenvoudig, vooral als dit op gespannen voet lijkt te staan met de politiecultuur. Dit boek gaat ook over de rol van de politiecultuur in het ontstaan van werkstress. De reden dat ik deze twee onderwerpen aan elkaar koppel, is doordat de negen cultuurkenmerken die ik in dit boek behandel daar uitstekende aanknopingspunten voor bieden. Elk onderwerp biedt op eigen wijze de gelegenheid om in te gaan op het ontstaan van werkstress en het thema zingeving. Het voordeel om de politiecultuur erbij te

---

<sup>8</sup> Mensen onder elkaar. Prof. Dr. A. Oldendorff. 1969, pag. 6.

betrekken is dat dit het behandelen van het onderwerp werkstress juist voor politiemensen herkenbaar kan maken. Er zijn genoeg boeken over werkstress in het algemeen, dus daar hoeft niet nog een boek over bij te komen. Dit boek gaat expliciet in op werkstress onder politiemensen en daarom kan het voor hen van toegevoegde waarde zijn. Het vergroot de kans dat politiemensen die dit boek lezen zichzelf erin herkennen en er ook daadwerkelijk iets aan hebben.

Als politiemensen hun politiemissie gaan leren combineren met een persoonlijke missie dan snijdt het mes aan twee kanten. Werk krijgt er dan een belangrijke functie bij, naast geld verdienen en de samenleving dienen, namelijk die van instrument om als mens te groeien. Ook dat is een vorm van zingeving, want je werk gaat dan ineens ook voor jou werken. Je gaat dan niet alleen meer naar je werk om de samenleving te dienen en geld te verdienen, maar ook om te kijken welke persoonlijke groeistap je die dag weer kunt maken. Het is zonde om die kans te laten liggen, want je bent er toch, dus waarom zou je het niet doen?

De politiecultuur komt regelmatig in het nieuws en niet altijd positief. Dat komt vaak voort uit vooroordelen die niet getuigen van ook maar de geringste kennis op dit vlak. Wie dit boek leest, zal ontdekken dat de politiecultuur meer positieve kanten heeft dan negatieve.

Dat is niet meer dan logisch, want anders kunnen al die duizenden politiemensen hun werk niet doen. Dit neemt niet weg dat er ook aandachtspunten zijn, want volmaakt is de

politicultuur ook niet. Die onvolmaaktheden zijn vaak valkuilen van doorgeschoten kwaliteiten, zo zal blijken.<sup>9</sup>

Collegialiteit is bijvoorbeeld een kernkwaliteit van de politicultuur, maar te ver doorgeschoten kan dit ook leiden tot een gebrek aan kritische reflectie en lerend vermogen. De sterke nadruk op collegialiteit kan ook leiden tot sociale onveiligheid, als je buiten de groep valt. Sociale onveiligheid heeft daardoor ook raakvlakken met diversiteit, of een juist gebrek daaraan. Bewustwording van de valkuilen van deze kernkwaliteiten kan leiden tot functioneler gedrag. De kunst is om de groeipunten te benoemen zonder het kind met het badwater weg te gooien. Dat is wat ik in dit boek heb geprobeerd te doen en dit levert hopelijk een genuanceerd beeld op dat kan dienen als bron van inspiratie, om door te bouwen op het solide fundament dat er ligt.

*‘Voor het wel of niet slagen van veranderingsprojecten is het van groot belang om kennis te hebben van de bestaande cultuur... hoe is de huidige cultuur ontstaan, welke functies heeft zij, welke belangen heeft men erbij deze in stand te houden en welke factoren hebben bijgedragen en dragen nog steeds bij aan de cultuur? Het antwoord op al deze vragen zal in de praktijk gezocht moeten worden.’<sup>10</sup>*

---

<sup>9</sup> Bezieling en kwaliteit in organisaties. Ofman. 1995.

<sup>10</sup> Mythen over corporate culture. Koot et.al., 1989, pag.16.



## Hoofdstuk 1.

### Negen culturele kenmerken

*‘In het algemeen veranderen cultureel gedrag en opvattingen lang voordat men openlijk durft uit te spreken dat de tijden veranderd zijn.’<sup>11</sup>*

In het Inrichtingsplan Nationale Politie 2012, hierna kortheidshalve te noemen: ‘Inrichtingsplan’, schetste de toenmalige korpsleiding het beeld van de toekomstige Nationale Politie. Het is een belangrijk document, want in dit plan maakte men duidelijk dat het bij de vorming van de Nationale Politie niet alleen ging over ‘aanpassing van de structuur, werkwijzen en systemen’, maar dat er ook veranderingen moesten gaan plaatsvinden op het gebied van ‘cultuur, gedrag en leiderschap’.

De aandacht voor organisatiecultuur werd begin jaren tachtig aangejaagd door de bestseller ‘Excellente Ondernemingen’ van Peters & Waterman.<sup>12</sup> Op basis van vergelijkend onderzoek kwamen zij tot de conclusie dat de cultuur van een organisatie de oorzaak is van mislukking, of juist de sleutel tot succes. Door het boek kwam er een stroom wetenschappelijke publicaties over organisatieculturen op gang. Veel relevante literatuur waaruit ik citeer komt daardoor uit die periode. Grote reorganisaties bevatten sinds die tijd bijna standaard een hoofdstuk over cultuurverandering.

---

<sup>11</sup> Alexis de Tocqueville. In: De Aquarius-samenzwering. Marilyn Fergusson, 1983, pag. 31.

<sup>12</sup> Excellente Ondernemingen. Peters & Waterman. 1982.

De gedachte daarachter is dat als de structuur van de organisatie wordt veranderd, de cultuur van de organisatie dat (hopelijk) ook doet. Dat is meestal niet zo, want culturen veranderen wel, maar die verandering is moeilijk te sturen.<sup>13</sup> De gedachte dat cultuur maakbaar is, noemt men in de literatuur een ‘*instrumentele*’ kijk op cultuur. In die optiek is de organisatiecultuur een instrument in de handen van het management.<sup>14</sup>

Dit is geen realistische opvatting, want gedragspatronen ontstaan vooral als reactie op de uitdagingen waar het personeel voor staat. Als die uitdagingen niet veranderen dan verandert het gedrag en daarmee de cultuur doorgaans ook niet. Iemand die een organisatiecultuur wil beïnvloeden, zal dus eerst moeten nadenken over de vraag waarom medewerkers zich gedragen zoals zij doen. Als de oorzaken van bepaalde ongewenste of niet functionele gedragspatronen eenmaal duidelijk zijn, kan men die oorzaken proberen aan te pakken. Ook dan is het nog steeds een kwestie van afwachten of er inderdaad nieuw gewenst en functioneel gedrag ontstaat en via dat gedrag een functionelere cultuur. Er kunnen talloze oorzaken zijn voor het voortbestaan van een bepaalde cultuur en niet alle oorzaken zijn te beïnvloeden. De vraag is wat de cultuurkenmerken van de Nationale Politie zijn en daarvoor onderzocht ik drie bronnen.

---

<sup>13</sup> Visies op organisatiecultuur. Van der Vlist. 1992, pag. 11.

<sup>14</sup> Cultuur en verandering: Beperkingen van het instrumentele model. De Man. 2009.

## Bron 1. Inrichtingsplan Nationale Politie 2012

Het Inrichtingsplan benoemde in 2012 de vijf belangrijkste *beoogde* (gewenste) ‘robuste’ (stevige) cultuurkenmerken van de nieuw te vormen Nationale Politie:

1. Eenheid, in denken en doen
2. Meer ruimte voor de politieprofessional
3. Van verantwoordingscultuur naar georganiseerd vertrouwen
4. Van beheersmatig management naar operationeel leiderschap
5. Betere verbinding tussen Bedrijfsvoering en de Operatie.

Toen ik dit rijtje destijds zag, herkende ik het niet als typische kenmerken van de politiecultuur, behalve ‘eenheid in denken en doen’ en dat sprak mij niet zo aan. Professionele ruimte (autonomie/regelruimte) is meer een functiekenmerk dan een cultuurkenmerk. Elk beroep of functie heeft een andere mate van professionele ruimte en zelfs binnen één functie kan de mate van professionele ruimte per taak verschillen.

Leiderschap is een belangrijk thema, maar daarom nog geen cultuurkenmerk, hoewel er wel sprake kan zijn van een bepaalde leiderschapscultuur of -subculturen. Georganiseerd vertrouwen en Verbinding tussen Bedrijfsvoering en Operatie beschrijven de cultuur van de bureaucratie, niet de politiecultuur van de werkvloer. Van de vijf ‘gewenste robuste cultuurkenmerken’ van de Nationale Politie gingen er vier van de vijf niet over de politiecultuur van de werkvloer.