

Politie als ‘créateur d’urgence’

Een essay over het creëren van urgentie vanuit een waardengeoriënteerd perspectief

Cultuur kan zeer krachtig zijn in haar werking. Laat mij dit illustreren aan de hand van een persoonlijk voorbeeld. Ruim 25 jaar geleden maakte ik kennis met de politieorganisatie. Tot op dat moment had ik niet meer dan een paar stereotype beelden. Al snel was ik getroffen door het volk waar ik me mee mocht omringen. Het waren hun maatschappelijke betrokkenheid, moed, veerkracht en gevoel voor humor die mij deden besluiten mijn docentschap aan de Katholieke Universiteit Nijmegen in te ruilen voor een baan bij de Politieacademie.

Politie & cultuurverandering

De Nationale, of als je wil, de Nederlandse Politie is een instituut in wording. Zij beoogt een beweging te maken op een aantal cultuurdimensies. Veranderen is echter lastig. Als we willen veranderen kunnen we over het algemeen erg goed aangeven wat er niet deugt aan de huidige cultuur. Het frame van het cultuurprobleem is dan snel geboren. In systemische zin werkt zo’n negatief frame door. Medewerkers die vanuit de jullie-doen-het-niet-goed-optiek worden aangesproken, zullen hier op reageren, in de weerstand schieten en negatief reageren op verandervoorstellen. In zekere zin heb je zelf deze hakken in het zand gecreëerd. Daarom is het veel interessanter en effectiever eerst eens de vraag te stellen wat er wel deugt¹. Zoek of zie de wind in je zeilen die je verandering verder helpt.

Cultuurkenmerken (Inrichtingsplan Nationale Politie, 2012)²

- Eenheid, in denken en doen
- Meer ruimte voor de politieprofessional
- Van verantwoordingscultuur naar georganiseerd vertrouwen
- Van beheersmatig management naar operationeel leiderschap
- Betere verbinding tussen Bedrijfsvoering en de Operatiën

Een bevriende collega vroeg me of ik eens een blik wou werpen op het programmavoorstel waar hij mee bezig was. In de kern ging het om de digitale stappen die de politie moet zetten om haar legitimiteit niet te verliezen. In het onderzoek dat onder het voorstel lag werd duidelijk gemaakt waarom we deze beweging moesten maken. Argumenten die een voor een hout sneden. Alles geïnteresseerd tot me nemend werd ik gaandeweg echter wat sceptisch. De politie had destijds ook geprobeerd om het financiële perspectief als aanknopingspunt voor opsporing op de kaart te zetten. Ook de vaandeldragers toen hadden daar een goed verhaal bij. En toch kwam het lange tijd niet echt van de grond. Waarom werd niet begrepen. Diezelfde politiecollega’s waren immers wel in staat om hun eigen bankzaken te regelen en een hypotheek af te sluiten. Deze kennis en vaardigheden

leken echter niet meer te bestaan zodra zij het bureau binnenliepen. Mensen zijn gewoontedieren. Dit doe ik hier en dat doe ik daar. Sommige zaken definiëren we als werk en andere niet. En zo creëren we mogelijk een spoor waar we ook niet snel uitkomen.

Laten we terug gaan naar de vraagstuk van mijn collega.

Digitale uitdagingen

Digitaal-technologische ontwikkelingen volgen elkaar in rap tempo op. Ontwikkelingen waar ook criminelen dankbaar gebruik van maken. In haar aanpak van criminaliteit verricht de Nederlandse politie op digitaal vlak baanbrekend werk. Denk bijvoorbeeld aan de overname van Hansa Market³, het oprollen van het PGP-netwerk van Ennetcom⁴, en (bijdragen aan) het hacken van cryptotelefoondienst Sky ECC⁵.

Op het niveau van het gemiddeld basisteam groeit de digitale slagkracht gestaag. Leidinggevend, digitale wijkagenten en andere ‘vaandeldragers’ hebben hier een belangrijke rol in. Als voorbeeld, vraagbaak en aanjager kunnen zij trachten het ‘digitale bewustzijn’ van hun collega’s te vergroten. Op dit niveau valt immers nog een hoop te winnen. Ik geef een voorbeeld.

In korte tijd worden lokaal meerdere ipad’s gestolen. Op basis van niet al te harde informatie komt een mogelijke heler in beeld. Twee agenten trekken hun burgerkloffie aan en begeven zich vervolgens richting het huis van de mogelijke heler. Na daar geruime tijd gepost te hebben, komt een dame naar buiten met wie zij omzichtig een gesprek aanknopen. Uit het gesprekje blijkt snel dat de verkregen informatie niet klopt. De twee keren terug naar het bureau. Daar aangekomen vraagt iemand of zij al op Markplaats gekeken hebben. Een hiervoor geautoriseerde collega wordt er bij gehaald en een kwartier later heeft men de heler in beeld inclusief telefoonnummer. Deze kleine ‘vertelling’ illustreert naar mijn smaak prima hoe men iets wat men thuis wel doet en kan, niet weet te ‘vertalen’ naar de werksituatie.

Waardengedreven sturing

Vanuit mijn betrokkenheid bij het politieleiderschaps-onderwijs ben ik geïnteresseerd geraakt in het concept waardengedreven sturen. In opmaat naar het huidige leiderschapsonderwijs werden vijf door de politie te maken cultuurtransities getypeerd. Een van deze vijf is de beweging van regelgestuurd naar (meer) waarden-gedreven. De afgelopen decennia lag de nadruk te zeer op regels en procedures. Dit heeft de diender doen vervreemden van de bedoeling. In de politieorganisatie

klonk een brede roep om zingeving. Men wilde betekenisvol werk, herstel van een waardevol ambt. De transitie naar meer waardengedreven werken zou het herstel van ervaren zingeving moeten faciliteren. Maar hoe doe je dat? Hoe zorg je dat je mensen vanuit (organisatie)waarden verantwoordelijkheid pakken voor hun eigen handelen en de maatschappelijke uitkomsten hiervan. Meest wezenlijk in deze benadering is het vertrekpunt. Dat zijn de waarden: organisatiewaarden én persoonlijke waarden.

Vijf transities (Rapport 'Traject Operationeel Leiderschap Nationale Politie', 2013)⁶

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. van beheersmatig management naar operationele betrokkenheid2. van regelgestuurd naar waardengedreven3. van positiemacht naar doelgerichte interactie4. van vrijblijvende reflectie naar bewust gedrag5. van (interne) organisatiedoelen naar maatschappelijke bijdrage |
|---|

Het begrip 'waardengedreven sturen' lijkt in eerste instantie een oxymoron, een stijlfiguur waarbij twee woorden gecombineerd worden die elkaar tegenspreken, zoals oorverdovende stilte. Sturen verwijst naar de idee van controle en beheersing, terwijl waardengedreven juist uitademt dat men niet aangespoord hoeft te worden, maar uit zichzelf door intrinsieke waarden wordt gedreven. Zijn deze perspectieven bij elkaar te brengen? Is het begrip waardengedreven sturen mogelijk geen oxymoron, maar 'slechts' een paradox, een schijnbare tegenstelling?

Urgentie

Gelet op haar functie in het maatschappelijk bestel is het voor de politie belangrijk dat zij intern en extern in staat is urgentie te creëren op dossiers die onze democratische rechtsstaat aangaan. Te lang niet of onvoldoende acteren leidt al snel tot een aantasting van de maatschappelijke legitimiteit. Dit geldt ook voor het digitale domein.

Het begrip 'urgency' heeft in het Engels twee betekenissen. De betekenis van "importance; the quality of being very important and needing attention immediately", en de betekenis van "determination; the quality of being repeated and determined in trying to get or do something"⁷. Hoewel de meeste veranderkundigen^{8 9 10 11} het belang van urgentie inzien en benoemen, blijft dit begrip, ondanks de tweevoudige betekenis in de taal, in haar operationalisatie meestal beperkt tot het bewustzijn dat er iets moet veranderen. Dit klinkt door in begrippen als 'ervaren noodzaak' en 'sense of urgency' en uitspraken als 'het huis staat in brand' of 'het is vijf voor twaalf'.¹² Veel gebezigde pogingen om de ander te doen inzien dat er iets moet gebeuren: nu of nooit. Dergelijke retoriek mist vaak zijn doel. Men zet te hard aan waardoor het voelt als overdrijven, men herhaalt te vaak waardoor de argumenten hun kracht verliezen of men sluit onvoldoende aan bij de belangen van de ontvanger van de boodschap. Met als resultaat dat het niet leidt tot de gewenste ervaren urgentie.

Natuurlijk is bewustzijn van het feit dat een probleem acute aandacht verdient een mooie eerste stap. De missie van de politie vraagt niet alleen om bewustzijn maar ook om gedrag. Dat is vaak een stuk lastiger¹³. Degene die willen stoppen met roken, weten waar ik het over heb. Het bewustzijn dat roken ongezond is, doet je nog niet stoppen... In mijn optiek is er pas werkelijk sprake van urgentie als deze urgentie zich ook in gedrag uit. Om die reden doe ik een poging om het concept van urgentie-creatie te verrijken.

Cultuur als wind in de zeilen

Laten we eens vanuit een cultuur- en waardenoptiek¹⁴ kijken naar 'ons' vraagstuk. Welke eigenschappen van politiemensen of welke cultuurkenmerken van de politie helpen ons bij het creëren van urgentie? Op basis van mijn eigen ervaringen met politie-collega's detecteer ik hier een drietal relevante kenmerken.

In de eerste plaats kenmerkt de diender zich door een bijzonder **bewustzijn**. Politiemensen zijn zich bewust van feiten, risico's en handelwijzen waar de gemiddelde burger geen notie van heeft. Dienders weten als geen ander waar ze op moeten letten. Dit professionele bewustzijn richt zich niet alleen op datgene wat zich buiten afspeelt, maar ook op het eigen handelen. Vanuit de wens veilig en effectief te handelen zijn politiemensen 'scherp' op hun eigen gedrag. Door opleiding en ervaring weten ze welk gedrag effectief is, en wat niet. Mede op basis van deze kennis reflecteren dienders continu op het eigen handelen, 'before'¹⁵, 'in' & 'on action'¹⁶.

Een tweede bijzonder kenmerk betreft de **alertheid** van politiemensen. Dienders zijn getraind om gevaar of afwijkend, delinquent gedrag in een 'spit second' te detecteren. Deze aangeleerde reflexen zijn niet aan en uit zetten. Ook niet wanneer men bijvoorbeeld met man- of vrouwlief gaat winkelen. Menig diender krijgt dan ook te horen dat het met hem / haar niet leuk winkelen is. Niet voor niets beschreef een collega deze vorm van waakzaamheid als een bijna pathologische alertheid. Dit bijzondere kenmerk vind je woordelijk terug in het handelsmerk van de politie: "Waakzaam & dienstbaar". Of zoals een oude wapenspreuk luidde: "Vigilat ut quiescant". Hij waakt opdat zij rusten.

Het derde en laatste bijzondere kenmerk betreft de (maatschappelijke) **verantwoordelijkheid** die op politieschouders rust en die politiemensen ook willen dragen. Bijdragen aan een betere samenleving, de wereld een stukje beter maken, dienstbaar aan de waarden van de rechtsstaat. Deze verantwoordelijkheid toont zich in gedrag. Of het nu gaat om het bekeuren van een verkeersovertreder, het opsporen van een crimineel of het helpen oversteken van een oude vrouw. In veel gevallen vraagt deze ervaren verantwoordelijkheid om over een drempel heen te stappen. Vooruit te stappen waar anderen achteruit stappen. Daar onderscheidt de politiemans of -vrouw zich veelal van de burger.

De urgentiedriehoek

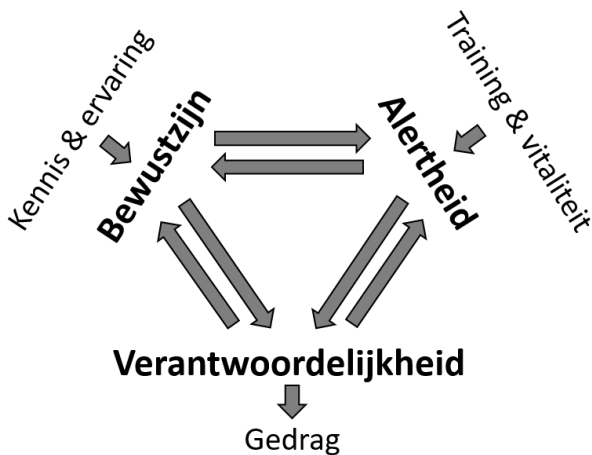
Bewustzijn, alertheid en verantwoordelijkheid zijn in gezamenlijkheid nodig om te zorgen dat iets feitelijk ook de urgentie krijgt die het behoeft. Door bewustzijn / kennis van zaken weet je hoe je signalen moet duiden. Door alertheid neem je de signalen (tijdig) waar, en door verantwoordelijkheid vertaal je deze signalen naar actie. Als een van deze drie elementen ontbreekt, leidt dit niet tot gedrag dat urgentie weerspiegelt.

Figuur 1: De urgentiedriehoek



De elementen van de urgentiedriehoek beïnvloeden elkaar wederzijds (zie onderstaande figuur).

Figuur 2: De urgentiedriehoek: interactie tussen elementen



Relatie verantwoordelijkheid – bewustzijn.

Ervaren verantwoordelijkheid maakt dat je je vakkennis bijhoudt. Bewustzijn van wat de consequenties van je handelen of niet-handelen zijn, bevordert het nemen van verantwoordelijkheid.

Relatie bewustzijn – alertheid

Bewustzijn is voorwaardelijk voor alertheid. Je moet immers weten waar op te letten. Omgekeerd zal alertheid, wanneer deze leidt tot daadwerkelijke signalering, de waarde van vakkennis bevestigen en de investering in vakkennis en daarmee het bewustzijn vergroten.

Relatie alertheid – verantwoordelijkheid

Alertheid, het oppikken van signalen is voorwaardelijk om je verantwoordelijkheid te nemen. Andersom zal verantwoordelijkheid je aanzetten om je waakzaam te tonen op die plekken die er toe doen.

Terug naar de vraag van mijn collega

Hoe creëer je als politie urgentie voor de digitale vraagstukken en uitdagingen? Laten we een poging doen de drie elementen van de urgentiedriehoek te vertalen naar dit vraagstuk.

Bewustzijn in het digitale domein betekent bijvoorbeeld dat dienders zich bewust zijn van het feit dat cybercrime groeit en traditionele criminaliteit afneemt. Ook zijn zij bekend met de criminele fenomenen in het digitale domein. Waar het het eigen handelen betreft, zijn politiemensen eveneens digitaal bewust. Zo weten zij bijvoorbeeld dat het niet tijdig updaten van je telefoon veiligheidsrisico's met zich meebrengt, en zijn zij op de hoogte welke digitale fora geschikt zijn voor het delen van 'rode' informatie, en welke niet.

Waar het gaat om alertheid, betekent dit dat je als politie digitale criminaliteit tijdig in het vizier hebt. Dit vraagt dat je je actief 'beweegt' in het digitale domein. Als je er niet bent, kun je immers niets waarnemen. Qua eigen gedrag wordt eveneens alertheid gevraagd. Onoplettendheid kan immers al snel leiden tot veiligheidsrisico's, ongewenste beeldvorming en schending van regelgeving. Dit vraagt om scherp te op het eigen handelen en dat van je collega's.



Afbeelding 1: Foto poster van preventiecampagne

In het digitale domein kun je je als diender op allerlei manieren verantwoordelijk tonen. Als leidinggevende kun je je verantwoordelijkheid pakken door te sturen op de aanpak van digitale criminaliteit, op actief gebruik van de mogelijkheden die de digitale techniek biedt, en op samenwerking met private partijen die nodig zijn om

digitaal qua knowhow in de pas te blijven lopen. Als wijkagent toon je je verantwoordelijk door actief deel te nemen aan digitale fora om ook daar als politie in verbinding te blijven met de haarvaten van onze maatschappij. Als rechercheur kun je digitaal materiaal gebruiken in je onderzoek, cybercriminaliteit verstoren of uitzoeken hoe gevonden malware werkt. Maar ook als politiemedewerker (waar dan ook) kun je je verantwoordelijk tonen, bijvoorbeeld door je wijze van naar buiten treden en eenvoudige zaken als het tijdig updaten van je telefoon.

Wanneer je binnen de Nederlandse politie urgentie wil creëren of vergroten waar het gaat om digitale vraagstukken, dan is het wijs om een appel te doen op de drie elementen uit de urgentiedriehoek. De drie elementen belichamen waarden van waaruit de collega's reeds werken en die de eigenheid van het vak typeren. Op deze wijze sluit je aan bij de eigenheid van de beroepsgroep, appeleer je aan drie voorwaardelijke elementen en vergroot je zo de kans op het gewenste gedrag.

Het helpt om deze elementen te voorzien van inhoud die toegesneden is op het onderwerp en die de gewenste verandering helpt te duiden. We doen een poging....:

Digitaal bewust

Goed dienderschap vraagt dat je je bewust bent van de consequenties van je eigen handelen of niet-handelen. Tevens beseft je de mogelijkheden die digitale techniek biedt, zowel voor criminelen als voor de politie.

Digitaal alert

In het digitale domein toon je je waakzaam als politie. Om adequaat en tijdig te kunnen reageren monitor je als politie maatschappelijke en criminele bewegingen. Ook op het net wordt gesurveilleerd. Je bent oplettend waar het gaat om je eigen digitale handelen en dat van je collega's.

Digitaal verantwoord

In je digitale handelen toon je je dienstbaar aan de waarden van de rechtsstaat. Je bent integer, en voor de burger en collega's ben je een betrouwbare partner in veiligheid. In je handelen werk je verbindend en toon je je moedig wanneer de situatie dat vraagt.

Politie als 'créateur d'urgence'¹⁷

Waar het om urgentie gaat, lijkt zich een soort droste-effect voor te doen. Het creëren van urgentie raakt immers de kern van het politievak, niet alleen binnen maar ook buiten.

Dienders op straat worden in veel gevallen geacht om in 'no time' urgentiebeseft te creëren bij mensen die ze vaak voor het eerst ontmoeten. Denkt aan een advies om aangifte te doen, een verzoek om afstand te houden bij een PD of het bevel om een wapen neer te leggen.

Ook in deze situaties lijken bewustzijn, alertheid en verantwoordelijkheid geschikt om bij anderen urgentiebeseft te creëren. Bijvoorbeeld door aan te geven waarom je iets vraagt, verhoog je mogelijk bij betrokkenen het bewustzijn. Of door een appel te doen op de specifieke verantwoordelijkheid van de ander en

het gewenste gedrag te expliciteren, verhoog je de kans op het gewenste gedrag. Ook kan je vragen om scherp te blijven op verdachte situaties. Hierna volgend twitterbericht¹⁸ schiet driemaal raak. Het appelleert aan elk van deze drie elementen.



Afbeelding 2: Foto twitterbericht RNMOost

Ook op politiek-bestuurlijk vlak, een ander, maar niet onbelangrijk deel van het politievak, wordt de politie geacht urgentie te creëren. Hoe zorg je dat (keten) partners hun deel van de verantwoordelijkheid pakken? Denk aan uitdagingen als ondermijning, mensenhandel of handhaving van de openbare orde. Ook hier kan je in de communicatie 'gebruikmaken' van de urgentiedriehoek.

Stel, je bent met een woningbouwcorporatie in gesprek over de aanpak van spookwoningen. Dan helpt het om zo'n corporatie bewust(er) te maken wat de mogelijke consequenties zijn van het niet tijdig detecteren en aanpakken van spookwoningen. En aangezien het faciliteren van criminele activiteiten niet tot haar kerntaken behoort kun je gemakkelijk appelleren aan verantwoordelijkheden van je gesprekspartner, en kun je hen vragen scherp te (blijven) letten op signalen die wijzen op woonfraude.

Zo geef je als politie invulling aan je regie- en adviesrol en stap je niet in de valkuil om als een uitvoerdersorganisatie alles op te moeten lossen.

Welbeschouwd zou je de politie kunnen betitelen als een 'créateur d'urgence', als een organisatie waarvan het succes voor een groot deel staat of valt met het vermogen om binnen en buiten urgentie te creëren op de diverse dossiers waarin de politie een rol heeft. Door bewust(er) gebruik te maken van haar natuurlijke kwaliteiten (i.c. de drie elementen van de urgentiedriehoek) kan de politie haar vermogen urgentie te creëren binnen en buiten nog verder vergroten.

Wendbaar: bewust, alert & verantwoordelijk

Tot slot wil ik aanhaken bij een woord dat thans erg populair is: agilitéit, dat soms als oplossing gepresenteerd wordt voor al onze problemen. 'Aanhangers' van dit concept lijken de voorkeur te hebben voor de Engelse taal. Ik ben echter opgegroeid op een afstand niet meer dan 10 kilometer van de Belgische grens. In de wereld van

de motorsport sprak men daar wel eens over een fiets met een agiel karakter. Daarmee werd bedoeld dat men zich met een dergelijke fiets snel én met groot gemak van links naar rechts over het wegdek kan verplaatsen. Ook in dit geval lijken alertheid, bewustzijn en verantwoordelijkheid begrippen die het welzijn van de piloot en zijn medeweggebruikers ten goede zullen komen. Net als in organisaties is het de kunst om te weten wanneer je moet bewegen, waar je moet wenden, en wanneer niet. Een organisatie die ergens voor staat heeft zijn charme, zeker

waar het om de politie gaat. Onveranderd is zij immers waakzaam en dienstbaar aan de waarden van de rechtsstaat.

Drs. Frank Schreurs is sinds 1997 als arbeids- en organisatie-psycholoog verbonden aan de Politieacademie. Geïnteresseerd in wat mensen drijft, staat ontwikkeling van individu én organisatie bij hem altijd centraal. Frank heeft een lange historie in het politieleiderschaponderwijs. Hij vervulde hier o.a. rollen als docent/trainer, programmamanager en -maker. Thans is Frank werkzaam op de Politieacademie als teamchef van het team onderwijssteuning van het vakspecialistisch politieonderwijs.

¹ Bij deze meer affirmatieve insteek valt een vergelijking te maken met de 'strengths-based approach' van appreciative inquiry, zoals geïllustreerd in: Moore, C. (2019). *What Is Appreciative Inquiry? (Definition, Examples & Model)*. Geraadpleegd op 17 mei 2023, van <https://positivepsychology.com/appreciative-inquiry/>

² Bron: Ministerie van Veiligheid en Justitie (2012). *Inrichtingsplan Nationale Politie*. Den Haag: Ministerie van Veiligheid en Justitie.

³ Voor meer info over overname Hansa Market zie: Openbaar Ministerie (2017). *Ondergrondse Hansa Market overgenomen en neergehaald*. Geraadpleegd op 17 mei 2023, van <https://www.om.nl/actueel/nieuws/2017/07/20/ondergrondse-hansa-market-overgenomen-en-neergehaald>

⁴ Voor meer info over Ennetcom zie: NOS nieuws. (2016). *Politie haalt versleuteld netwerk 'criminelen' offline*. Geraadpleegd op 17 mei 2023, van <https://nos.nl/artikel/2100184-politie-haalt-versleuteld-netwerk-criminelen-offline.html>

⁵ Voor meer info over Nederlandse bijdrage aan operatie Sky-ECC zie: Crimesite, (2022). *Nederland leverde veruit de meeste specialisten aan Operatie Sky-ECC*. Geraadpleegd op 17 mei 2023, van <https://www.crimesite.nl/nederland-leverde-veruit-de-meeste-specialisten-aan-operatie-sky-ecc>

⁶ Bron: Politieacademie (2013). *Traject Operationeel Leiderschap Nationale Politie*. Hardinxveld-Giessendam: Tuijtel.

⁷ Bron: Cambridge dictionary. Geraadpleegd op 17 mei 2023, van <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/urgency>

⁸ Kotter is een van de meest bekende klassiekers waar het om urgentie gaat. 'Creating a sense of urgency' is de eerste stap in Kotter's bekende 'eight-step change management model', zie: Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston, MA: Harvard Business School Press,

⁹ Met de Eisenhowermatrix, een andere klassieker, biedt Covey managers een tool "to do first things first". Hij onderscheidt, in navolging van Eisenhower, de mate van urgentie en de mate van belangrijkheid. Zie: Covey, S.R. (2013). *The 7 habits of highly effective people: Powerful lessons in personal Change*. 25th anniversary ed. New York: Simon & Schuster.

¹⁰ In aanvulling op Covey, kent het Sung diagram nog een derde dimensie, de 'fit', de mate waarin de uit te voeren taak aansluit bij de capaciteiten en de identiteit van een persoon, groep of organisatie. Zie: Bratterud, H., Burgess, M., Fasy, B.T., Millman, D.L., Oster, T. & Sung, E.C. (2021). *The Sung Diagram: Revitalizing the Eisenhower Matrix*. Geraadpleegd op 17 mei 2023, van https://www.researchgate.net/publication/343686873_The_Sung_Diagram_Revitalizing_the_Eisenhower_Matrix

¹¹ Metselaar, Cozijnsen, en Van Delft maken een onderscheid tussen interne druk (druk vanuit de eigen organisatie) en externe noodzaak (druk vanuit de omgeving). Metselaar E., Cozijnsen, A. & Van Delft, P. (2016). *Van weerstand naar veranderbereidheid. Over willen, moeten en kunnen veranderen*. Mijnsheerenland: Bricklayer Productions.

¹² Dergelijke uitspraken wijzen veelal op 'false urgency', een manier van urgentiecreatie die gestoeld is op angst en boosheid, en die contraproductief werkt. Zie: Kotter, J.P. (2008). *A sense of urgency*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

¹³ Ook waar het gaat om de ontwikkeling van politieleiderschap blijkt dat het lastig het is om (cultuur)patronen te doorbreken. Van Hoorn, van Gerwen en Tak maken met hun boek 'De staat van politieleiderschap' helder welke stappen in positieve zin gezet zijn, maar illustreren ook hoe hardnekkig oud gedrag kan zijn, in alle lagen van de organisatie. Zie: Van Hoorn, J., Van Gerwen, A. & Tak, A. (2022). *De staat van politieleiderschap. Aan het begin van 2022*. Politie.

¹⁴ Veel cultuurmodellen hebben expliciet aandacht voor de rol van waarden in organisaties, zo ook de 'godfather of organizational culture'. Schein maakt een onderscheid tussen 'espoused values' (wat mensen zeggen dat ze belangrijk vinden) en 'theory in use' (de dominante waardenoriëntaties die feitelijk bepalend zijn voor wat mensen doen). Zie: Schein, E.H. (1985). *Organizational culture and leadership. A dynamic view*. San Francisco / Londen: Jossey-Bass Inc.

¹⁵ 'Before action' verwijst naar 'reflection before action', een aanvulling die Benammar doet op het werk van Schön (zie volgende eindnoot). Het betreft een vorm van (p)reflecteren waarbij men zich voorafgaand aan het handelen op basis van reeds bestaande ervaringen bezint op de toekomst. Zie: Benammar, K. (2007). Reflectie op de optimale toekomst. Tijdschrift voor hoger onderwijs, 25(2), 84-91.

¹⁶ 'In & on action' verwijzen naar gedachtengoed van Schön die een onderscheid maakt tussen de meer klassieke vorm van reflectie na het handelen en de meer intuïtieve vorm van reflectie tijdens het handelen. Schön, D. A. (1987). *Educating the reflective practitioner: Toward a new design for teaching and learning in the professions*. San Francisco: Jossey-Bass

¹⁷ Een bekende autofabrikant (ere wie ere toekomst...) bracht mij op het idee van de titel. Gelet op het kader van 'politie en verandering' interessant om te vermelden dat zij bij de introductie in Duitsland haar slogan stutte met de waarden "visionär, mutig und mit Herz". Übernehmenswürdig, würde ich sagen... Zie: Renault Deutschland AG (2001). Renault führt neuen Markenclaim ein. "Renault. Créateur d'automobiles". Geraadpleegd op 17 mei 2023, van <https://www.presseportal.de/pm/51529/209290>

¹⁸ Bron: Basisteam Politie IJsselland. *Donkere dagen offensief. Voorkom een inbraak!* Geraadpleegd op 17 mei 2023, van <https://m.facebook.com/PolitieRijnmondOost/posts/donkere-dagen-offensief-voorkom-een-woninginbraakde-donkere-dagen-komen-er-weer-702617286569910/>