

1 Wat is cultuur?

Definitie van cultuur

Vermoedelijk werden in de loop van deze studiedag reeds verschillende definities gegeven van politiecultuur. Er zijn waarschijnlijk evenveel definities als er boeken geschreven zijn over cultuur. Ik ga u toch niet de definitie onthouden die ik gevonden heb.

Cultuur is de serie van **waarden, basisopvattingen, inzichten en denkwijzen** die door leden van een organisatie gedeeld wordt en aan nieuwe leden wordt onderwezen. Cultuur bestaat op twee niveaus en is te vergelijken met een ijsberg waarbij de top uit het water steekt en waarneembaar is en waar een gedeelte zich onder het water bevindt en niet zichtbaar is. Het zichtbare gedeelte zijn symbolen, ceremonies verhalen, slogans, gedrag, kleding, fysieke omgeving, activiteiten die ontplooid worden, dingen die men in burelen ophangt. Deze cultuurelementen brengen dieperliggende waarden die men zich moet eigen maken, die men in zich moet dragen tot uiting. Deze waarden, veronderstellingen, opvattingen en denkprocessen vormen de werkelijke cultuur.

Meestal ontstaat een cultuur bij de missie, visie en waarden van de **oprichter**. En ik kan mij niet ontdoen van de indruk dat dit in de meeste zones ook zo gebeurd is. Een zonechef die in zijn bureau zijn missie, visie en waarden geschreven heeft. Pogingen om hierbij betrokkenheid van basis- en middenkader te bewerkstelligen kenden maar matig succes. Dikwijls uit gebrek aan interesse om mee te denken in deze ogenschijnlijk voor basis- en middenkader abstracte denkpatronen. Dit heeft tot gevolg dat er in de zones, diensten, weinig doorleefde cultuurelementen aanwezig zijn.

Functie van cultuur

Cultuur vervult **twee functies**. Interne integratie en externe integratie. **Interne integratie** betekent dat de leden weten hoe ze met elkaar moeten omgaan. **Externe integratie** slaat op hoe men de organisatiedoelen verwezenlijkt en met omstanders omgaat.

De cultuur van een organisatie wordt naar boven gebracht door ritens, ceremonies, woeste verhalen, mythen, symbolen, maar ook hoe men met de mensen omgaat, hoe men zich opstelt tegenover overheden enz...

Riten en ceremonies. Er zijn verschillende soorten ritens. Zo zijn er overgangsritys (nieuwe korpschef), vernieuwingsritys, het bewijzen van de korpseer bij een overlijden.

Verhalen. Verhalen houden de voornaamste waarden van de organisatie levend en zorgen voor een gemeenschappelijk inzicht onder de werknemers (vb...).

Symbolen. In zekere zin zijn riten, ceremonies, verhalen symbolen. Ze vertegenwoordigen de diepere waarden van de organisatie (kijk maar naar de symboliek van het logo).

Sterkte en aanpassingsvermogen van cultuur

Een sterke organisatiecultuur kan een krachtige invloed uitoefenen, zij het niet altijd een positieve. Als er consensus is over het belang ervan dan is de cultuur sterk en coherent. Bij weinig overeenstemming is de cultuur zwak.

Een sterke cultuur wordt ook gesymboliseerd door frequent gebruik van ceremonies, verhalen enz..

Onderzoek naar bedrijfsculturen heeft echter uitgewezen dat een sterke cultuur geen garantie is voor succes. Een sterke conservatieve cultuur, m.a.w. een cultuur die zich verzet tegen elke verandering, is nefast voor een organisatie.

Een organisatie heeft dikwijls behoefte aan een op **aanpassing gerichte bedrijfscultuur**. Managers in een dergelijke cultuur hechten waarde aan mensen en processen die tot verandering leiden. Managers durven risico's te nemen. Gaan door het vuur voor hun werknemers. De bedrijfscultuur wordt er gekenmerkt door openheid, respect, tolerantie van fouten maken. Innovatie, partnership, klantgerichtheid wordt hoog in het vaandel gedragen.

2 Het cultureel en filosofisch kader voor de geïntegreerde politie

Gemeenschapsgerichte politiezorg is fundamenteel voor de werking van de geïntegreerde politiedienst. Gemeenschapsgerichte politiezorg is de Belgische en politionele interpretatie van het begrip community policing. De gemeenschapsgerichte politie als cultureel en filosofisch kader van en voor de politie. We gaan niet in op deze pijlers, maar willen ze wel nog eens herhalen :

- Externe oriëntering
- Probleemoplossend werken
- Partnership
- Verantwoording afleggen
- Bekwame betrokkenheid

3 Leeft er een gemeenschappelijke cultuur?

De hervorming heeft er voor gezorgd dat verschillende politiediensten met toch wel verschillende culturen samengevoegd werden. Het uniforme statuut is een stap geweest in de ontwikkeling van een nieuwe cultuur. Een statuut dat een verzameling werd van de voordelen van elk van de voormalige politiediensten en voornamelijk belang hecht aan het financiële heeft er toe geleid dat eigenbelang dikwijls vooropgesteld wordt op het belang van de organisatie. Topleidinggeevenden moeten hier constant mee rekening houden bij de organisatie van zijn of haar zone. Persoonlijke, sociale belangen worden dikwijls naar voor geschoven en het is voor de topleidinggevende enorm moeilijk om hier het evenwicht tussen taakgericht en mensgericht leidinggeven te behouden.

Naast een cultuur waarbij de aandacht voor eigenbelang aanwezig is, zijn wij van oordeel dat er binnen de politie een gemeenschappelijke cultuur bestaat waarbij weliswaar elk korps eigen accenten legt.

4 Street level cops?

Dikwijls is er een discrepantie tussen de cultuur die de topleidinggeevenden menen dat heerst binnen zijn of haar organisatie en hetgeen de mensen aan de basis hierover denken. Michaël Lipsky¹ spreekt over “street-level bureaucrats”. In het Nederlands best te vertalen als contactambtenaren. Deze staan in rechtstreeks contact met de burgers. Vanuit hun praktijkkennis hebben zij een informatievoorsprong en verkeren zij in een unieke positie. Volgens Lipsky beschikken zij over een vrij ruime marge waarbinnen zij zelf kunnen bepalen wat er moet gebeuren (discretionaire bevoegdheid).

Zowel externe als interne factoren zijn verantwoordelijk voor dit afwijkend gedrag aan de basis. Externe factoren die discretionair gedrag bepalen zijn werkdruk (caseload), grote kwantiteit van regels, geringe kwaliteit en snelle wijziging van regels, vage en veel na te streven kwaliteitseisen. Interne factoren zijn formele (toegekende) en/of feitelijke vrijheid, wens naar vrijheid. Wat bepaalt nog dat het beleid niet steeds wordt uitgevoerd zoals bedoeld : eigen opvattingen over het doel van de organisatie, het beschermen van zijn eigen positie, boycot, sabotage enz..

Tengevolge van deze interne en externe kenmerken gaat de street level cop een aantal defensie- en aanpassingsmechanismen ontwikkelen die bijdragen tot een controle over deze moeilijke en ambigue werkomgeving. Dit kan resulteren dat het uiteindelijke beleid van de organisatie afwijkt van de beoogde intenties. Mogelijke copingstrategieën zijn : uitwerken van eigen routines, simplificeren, cynisme, doorverwijzen, rubberstamping (= mensen een etiket opplakken).

¹ Lipsky, M. (1980). Street-level bureaucracy : dilemmas of the individual in public services

5 Hoe de kloof dichten?

Er is een verschil tussen wat de leidinggevenden beogen en wat er leeft in de organisatie. Hoe kunnen wij als leidinggevenden het gedrag van onze medewerkers sturen in de richting van het gewenste gedrag. Menig korpschef is gestart met een competentieontwikkelingsplan. Hierbij hebben zij wellicht vastgesteld dat de ontwikkeling van kennis en kunde weinig noemenswaardige problemen stelt. Bijsturing van attitudes is echter complexer.

Wij zijn de mening toegedaan dat vooral rekrutering en selectie cruciaal zijn indien wij medewerkers willen die later op terrein beantwoorden aan de gewenste cultuur. Dikwijls hebben nieuwe rekruten geen goed beeld van wat politiewerk inhoudt en worden er foute verwachtingen gecreëerd.

Wij hebben tevens de indruk dat men in de selectie onvoldoende aandacht heeft voor de attitudes die noodzakelijk zijn voor de toepassing van de pijlers van de gemeenschapsgerichte politie. Heeft de sollicitant voldoende vaardigheden om met partners te kunnen samenwerken? Kan hij probleemoplossend werken? Wil en kan hij verantwoording afleggen? Is hij of zij een teamplayer? Wij zijn van oordeel dat deze competenties absoluut aanwezig dienen te zijn. Hier moet de lat hoog gelegd worden. In de opleiding kan hier dan verder op gebouwd worden.

Later in de organisatie kunnen deze competenties dan verfijnd worden, aangepast aan de specifieke bedrijfscultuur van de zone. Het is de korpschef of een andere topleidinggevende die bij de aanwerving hier aftoetst of deze persoon al dan niet past binnen de bedrijfscultuur van de organisatie.

Op hetgeen hierboven vermeld werd, hebben wij als topleidinggevenden binnen de lokale politie weinig impact. In hetgeen hierna wordt aangehaald willen wij vooral de nadruk leggen hoe wij als leidinggevenden binnen onze organisatie gedrag zullen trachten te sturen. Met andere woorden, wij wensen te focussen op sturen van gedrag en minder op opzetten van structuren.

Onthaalbeleid

Wanneer een personeelslid bij mobiliteit in een zone terecht komt is zijn eerste contact met zijn nieuwe werkomgeving belangrijk. Een **onthaalbrochure** kan hier een hulpmiddel zijn. Op die manier zal hij of zij zich sneller intern integreren. De brochure kan een samenvatting zijn van formele regels. Doch ook informele regels kunnen er in verwerkt zijn. Een intake gesprek met de dienstchef en of korpschef die kort deze brochure toelicht kan aangewezen zijn.

Na een eerste contact is het aanduiden van een **mentor** absoluut noodzakelijk om hem wegwijs te maken in de bedrijfscultuur.

Coaching door middenkader

Permanente opvolging en **coaching** door middenkader teneinde de gewenste cultuur te bekomen. Hoe brengen we dit middenkader op dezelfde lijn? Hoe kunnen we ervoor zorgen dat de neuzen in dezelfde richting staan? Het organiseren van overleg tussen middenkaderleden is hiervoor absoluut noodzakelijk. Vanuit dit middenkader

moeten uniforme manieren van werken ontwikkeld worden die door alle leden van het middenkader gedragen worden. Leidinggevendenden moeten enkel de krachtlijnen uitzetten. Daarna bestaat hun taak er enkel in om de werkwijzen aangereikt door middenkaderoverleg te bevestigen en bij te sturen.

Backward mapping (Lipsky)

Dit is het ontwikkelen van een beleid op basis van reëel voorkomend gedrag en reëel ervaren conflict.

Naast coaching is het belangrijk dagelijkse overlegmomenten te organiseren waar punctueel kan bijgestuurd worden. Tevens dienen de regels periodiek bevestigd te worden (herformaliseren). Met andere woorden door bespreking van punctuele cases, collectief bijsturen.

Deze verzameling van cases waar het misgelopen is en waar niet het gewenste gedrag vertoond werd, kunnen bovendien nog eens op gezamenlijke formele overlegmomenten (bijvoorbeeld korpsdagen) uitvoerig besproken worden. Belangrijk is ook het ontwikkelen van een competentieontwikkelingsplan met aandacht voor de veruiterlijking van kennis, technische vaardigheden en organisatiecultuur in gedrag.

Indien collectieve bijsturing geen effect ressorteert zijn er de functionerings- en evaluatiegesprekken die toelaten individueel bij te sturen.

Al deze bijsturingen kunnen uiteindelijk uitmonden in een culturele code.

Drie stellingen

Het statuut verhindert het ontwikkelen van een gewenste cultuur. De mobiliteitsregeling heeft tot gevolg dat er in de verschillende zones een grote instroom en uitstroom plaatsvindt, zodoende dat er geen bedrijfscultuur kan ontstaan. Vooraleer zij in het bezit gesteld worden van hun hycap-kledij zijn zij al gemuteerd.

Commentaren bij eerste stelling:

- *Men merkt op dat het statuut een hinderpaal is om de gewenste cultuur te ontwikkelen. Zo kan men door de doorgedreven mobiliteitsmogelijkheden en –regeling in sommige gevallen moeilijk een stevige basis voor de gewenste cultuur ontwikkelen. Dit vereist immers een engagement van lange duur. Het leidt ertoe dat mensen zich niet voldoende kunnen ovr willen inburgeren.*
- *Wij vernemen dat het misschien wenselijk is om de korpschef vlugger te laten roteren. Na een periode van 10 jaar zou de korpschef in staat moeten zijn om de cultuur te veranderen.*

Hierop reageert men dat het roteren van korpschefs in een breder concept moet gezien worden. Zo zou het mogelijk moeten zijn om hun loopbaan verder te ontwikkelen. In het Verenigd Koninkrijk roteren zij meer en gaan dan werken in diensten zoals de inspectie, adviesorganen, enz. Hun ervaring als korpschef is hierbij een meerwaarde.

- *Vraag wordt gesteld welke cultuur wij eigenlijk wensen? Hier wordt verwezen naar de 5 pijlers van gemeenschapsgerichte politiezorg. Deze pijlers samen vormen de nieuwe cultuur. Anderen menen dat er nog meer op maat moet gewerkt kunnen worden. De vijf pijlers volstaan dus misschien niet om de cultuur optimaal te wijzigen. Een dimensie kwaliteit ontbreekt.*
- *Om aan 'optimale bedrijfsvoering' te kunnen doen met de bedoeling mensen beter aan te sturen, hindert opnieuw het statuut. Indien je wijkinspecteurs wil laten herbronnen bij de lokale recherche bijvoorbeeld val je over statutaire bepalingen.*
- *Een collega merkt op dat het rekruteringsfilmpje 'go for police' totaal ongepast is en niet weergeeft wat de politiecultuur inhoudt. Het filmpje begint met een loop van een handvuurwapen, de wijkagent wordt er afgebeeld met een koe.... Welke indruk laat dit na bij kandidaten?*
- *Er wordt opgemerkt dat cultuur tussen de diensten ook bestaat en verschillend is.*

De voorbeeldfunctie is essentieel bij het ontwikkelen van de gewenste cultuur. Het opnieuw creëren van meer graden zorgt dat er meer voorbeelden zijn. Van mensen met bepaalde graden kun je meer verwachten.

Commentaren bij tweede stelling:

- *Het is wenselijk dat een graad een competentie zou vertegenwoordigen en dat er functionele afspraken worden gemaakt.*
- *Anderen stellen dat het toekennen van een specifieke verantwoordelijkheid, ook een correcte verloning moet inhouden.*
- *Uit een discussie blijkt dat de gewenste cultuur nog niet aangepast is aan het huidige graad/functiestelsel. Het concept is gemeenschapsgericht denken, waarbij de vraag kan gesteld worden of we dit concept ondersteunen of afhaken. Meer graden is geen meerwaarde voor een betere invulling van de gewenste cultuur.*
- *Deze stelling is geen optie. Dit is regelrecht terug naar de 'oude' cultuur groeien. Het systeem met voorrang van functies houdt in dat men zich moet bewijzen in de organisatie. Deze zienswijze zou ook de cultuur in het algemeen moeten bevorderen. Vermoedelijk komt deze stelling van oudere collega's die terug willen naar vroeger. Anderen zien hier wel heil in. Inspecteurs en Hoofdinspecteurs komen van de school en zijn visueel gelijk aan mensen met jaren meer ervaring en anciënniteit. Het nemen van verantwoordelijkheid, leiderschap mag en moet misschien visueel scherper gesteld worden om mensen te stimuleren. Bij de officieren zijn toch ook*

meerdere graden gecreëerd. Men vindt wel functionele titels uit om verschillen te maken.

- *Geld verdienen zou een korte motivator zijn. Sommigen menen dat studiereizen, bijkomende opleiding, ... betere stimuli zijn.*

In de selectie dient men meer aandacht te hebben voor de ontvankelijkheid naar de principes van de gemeenschapsgerichte politiezorg. Misschien moeten de zones terug zelf de selectie doen.

Commentaren bij derde stelling:

- *Deze stelling kan reeds toegepast worden door rechtstreeks aan te werven.*
- *Anderen merken op dat tijdens het selectieproces reeds een pakket behandeld wordt rond het psychosociale en dat vele gesprekken gaan over attitudes.*
- *Men is de mening toegedaan om niet te lichtzinnig met deze stelling om te gaan gelet de belangrijkheid ervan.*
- *Kan men dit aan aan het tempo waaraan er nu geselecteerd moet worden.*

Algemene conclusie:

De gesprekken verliepen vrij geanimeerd met duidelijke standpunten rond de geponeerde stellingen. De commentaren behandelen de opmerkingen van beide groepen. Belangrijk genoeg om te benadrukken is het gegeven dat het huidige statuut niet toelaat om de cultuur in de zones te verfijnen, wat de groep jammer vond. Het is opmerkelijk dat een korpschef de mening was toegedaan dat ook een korpschef moet kunnen roteren, voor zover hij binnen een nieuwe structuur kan terecht komen, waar een loopbaan voor hogere officieren wordt uitgestippeld. Wat nu niet het geval is. Bij de politie van Zuid-Afrika bestaat een systeem waar iedere politieman opnieuw moet solliciteren voor een gelijkaardig of nieuw ambt. Ook hier laat het statuut niet echt ruimte. Anderzijds wees een korpschef erop dat de huidige propagandafilmpjes niet accuraat zijn. Het filmpje 'go for police' geeft niet weer wat de taak van de (zonale) politiemedewerker inhoudt; het geeft zelfs een verkeerd beeld. Aandacht besteden aan aanwerving en rekrutering zodat een kandidaat-politiemedewerker in het profiel van de zone (lees cultuur) past is een moeilijke oefening; over dit onderwerp zal ongetwijfeld nog veel inkt vloeien.

Voetnoot: De academici blijken tot nu toe geen wetenschappelijk onderzoek te kunnen uitvoeren nopens cultuur bij de politie. Dit zou enerzijds te wijten zijn aan het tekort aan financiële middelen en anderzijds dat er bij de politie zelf geen aanzet hiertoe wordt gegeven.

Vanhoyland Peter en Mark Crispel

Verslaggeving : jan@vetsuypens.be