

Strategisch leidinggeven in steeds woeliger tijden

Gwen MERCKX¹ en Dennis HARDENBOL²

'In the long history of humankind (and animal kind too) those who learned to collaborate and improvise most effectively have prevailed.' (Charles Darwin)

'Continuity gives us roots; change gives us branches, letting us stretch and grow and reach new heights.' (Pauline R. Kezer)

1. Een oncomfortabel gevoel: de 'sense of urgency' van internationalisering van de politie

Als leidinggevende krijg je in het opleidingsprogramma 'Colombus II: internationalisering begint op de hoek van de straat', al snel een oncomfortabel gevoel. In vier lesblokken verwerf je inzicht in verschillende internationale thema's. De 'sense of urgency' van internationalisering is zonder meer het voornaamste leerpunt van het programma. Zo is de wetgeving over politieoptreden nu al aan het veranderen vanuit Europese wetgeving. Verplichte samenwerking zoals bij het aankomende Europees Bewijsverkrijgingsbevel (EBB)³ is hier een voorbeeld van. De deelname van politiediensten aan de internationalisering zal hierdoor in de toekomst onvermijdelijk intenser en ruimer worden. Daar is iedereen in het programma het over eens. Het oncomfortabele gevoel komt voort uit de vaststellingen dat internationalisering en het dagelijkse politiewerk nog ver van elkaar staan en dat de praktische doorwerking van de internationalisering op de politieorganisatie eerder beperkt is. De korpsen organiseren bijvoorbeeld een aantal opleidingen over internationalisering en grensoverschrijdende politiesamenwerking en gaan er vervolgens vanuit dat dit voldoende is.

De auteurs van deze paper willen op basis van de verkregen inzichten in het programma⁴ dieper graven naar de mogelijke gevolgen van verschillende internationale tendensen op de cultuur en de structuur van de Europese politiediensten en vervolgens op het profiel van de strategisch leidinggevende politieambtenaar. Het is immers aan de strategisch leidinggevende van nu en van de toekomst om het aanpassingsvermogen van de politieorganisaties vorm te geven. Onze centrale vraag is dan ook: 'Hoe ziet het profiel van de strategisch leidinggevende er als gevolg van al deze ontwikkelingen in de toekomst uit?'

In deze paper gaan we eerst na welke invloeden we in de politie mogen verwachten van enerzijds de globalisering (punt 2) en anderzijds de digitalisering op de informatiestrategie (punt 3). We borduren in punt 4 daarop verder met enkele beschouwingen over de effecten van de globalisering en digitalisering op de criminaliteit in het volgende decennium. In punt 5 bespreken we vervolgens de op gang zijnde evolutie naar een Europese ruimte van vrijheid, veiligheid en rechtvaardigheid. Wat zegt de vakliteratuur over de leiderschapsstijl dat bedrijven in het algemeen en politieorganisaties in het bijzonder nodig zullen hebben om er in te slagen zich aan te passen aan die snel veranderende wereld? Die bevindingen verwerken we in punt 6 en 7. Om tot besluiten te komen, misten we, volgens ons, een laatste schakel, namelijk de visie op leiderschap binnen de Nederlandse en Belgische politiediensten. In punt 8 staan we daarbij stil. In punt 9 geven we een antwoord op onze kernvraag 'welke invloed heeft de internationalisering op het profiel van de strategisch politieleidinggevende van de toekomst?'. Verschillende elementen uit onze studie en de reflecties daarop, brengen ons tot een voorstel voor een nieuw profiel van de strategisch leidinggevende bij de politie. De nieuwsgierigen en/of de lezer met weinig tijd kunnen direct doorbladeren naar punt 10 waar we een samenvatting geven van onze voorstellen en aanzetten voor het nieuwe profiel.

¹ Hoofdcommissaris Gwen MERCKX is sinds 2006 korpschef van de Belgische Lokale PolitieZone Rupel (Boom, Hemiksem, Niel, Rumst en Schelle); ze is criminologe (afstudeerwerk 'Drugs als thema voor Europese samenwerking in strafzaken'), politicologe en behaalde een master in de marketing en communicatie.

² Luitenant-kolonel Dennis HARDENBOL is sinds 2006 commandant van de Brigade speciale Beveiligingsopdrachten van de Nederlandse Koninklijke Marechaussee. Naast zijn studies aan de Koninklijke Militaire Academie, heeft hij politicologie gestudeerd in Leiden, waar hij afstudeerde op 'De invloed van Europese grensbewaking op de waarde van de nationale autonomie'.

³ Kaderbesluit van de Raad 2008/978/JHA van 18 december 2008 betreffende het Europees bewijsverkrijgingsbevel ter verkrijging van voorwerpen, documenten en gegevens voor gebruik in strafprocedures
http://europa.eu/legislation_summaries/justice_freedom_security/judicial_cooperation_in_criminal_matters/jl0015_en.htm

⁴ Leerblok 1 had als thema 'Verbeeldingskracht: Wat is er wereldwijd aan de hand'. Hier kwamen onderwerpen als de mondialisering, globalisering, internationalisering en de nieuwe wereldorde publiek private samenwerking, de technologische wereldontwikkelingen, enz. aan bod. In leerblok 2 stonden 'De internationale en Europese instituties en ontwikkelingen' centraal. Het derde blok stond in het teken van 'Effectief opereren in een internationale context' en het vierde en laatste lesblok tenslotte ging over 'Internationale politiesamenwerking in nationaal verband'.

Voordat we konden beginnen met onze studie was het voor ons van belang te starten met een éénduidige definitie van strategisch politieleiderschap. We kozen voor die van Boin, van der Torre en 't Hart⁵. 'Politleiderschap is de consistente uitvoering van een drietal kernfuncties:

1. Het formuleren van een visie op de doelen van een organisatie en op de manier waarop die doelen kunnen worden bereikt.
2. Het ontwerpen van een organisatiepatroon waarin organisatieleden hun werk effectief en efficiënt kunnen verrichten.
3. Het bewaken van de relaties met belanghebbende partijen (politici, bestuurders, media, cliënten) die van essentieel belang zijn voor de legitimiteit van een publieke organisatie.'

2. Globalisering: de aarde is plat

De huidige tijd wordt vaak 'het tijdperk van globalisering' genoemd: De wijk is de wereld geworden! Dat klinkt wel mooi, maar wat betekent globalisering nu precies en welke invloed heeft dit op de politiewerking van nu en in de toekomst?

Bij het opzoeken van de termen **globalisering** en **mondialisering** worden deze gebruikt voor 'het beschrijven van een voortdurend proces van wereldwijde economische, politieke en culturele integratie, met als centraal kenmerk een wereldwijde arbeidsdeling, waarbij productielijnen over de wereld worden gespreid die gedreven worden door de informatie- en communicatietechnologie en door internationale handel. Mondialisering wordt mogelijk gemaakt door ontwikkelingen op het gebied van vervoer en telecommunicatie. Ze kenmerkt zich verder door verreгаande schaalvergroting, het ontstaan van een wereldwijd kapitalisme en de verspreiding van een consumentencultuur.'⁶

Eén auteur die een uitgebreide beschrijving geeft van dit globaliserend proces is de Amerikaanse journalist Thomas Friedman. In 'De aarde is plat. Ontdekkingsreis door een geglobaliseerde wereld'⁷ beschrijft hij de globalisering en informatisering in de wereld sinds de eeuwwisseling en van het nieuwe tijdperk dat voor ons ligt.

Aan het begin van de 21^e eeuw is volgens Friedman de globalisering een nieuwe fase ingegaan, die van het platter worden van de aarde.

In het eerste deel van zijn boek beschrijft hij de 'platmakers', gebeurtenissen en nieuwe technologieën en combinaties van die twee, die elk op zich communicatie en samenwerking in de wereld makkelijker maken. Naar onze mening zijn enkel de eerste drie aspecten echte platmakers en zijn de overige zeven gevolgen of bijkomstigheden van de eerste drie platmakers.

De platmakers volgens Friedman zijn:

- de val van de **Berlijnse muur** (waardoor de grenzen open gingen en markten met elkaar werden verbonden);
- **Netscape** (die het mogelijk maakte om over het web te surfen);
- ontwikkeling van **standaarden** (om allerlei producten te kunnen laten samenwerken in één 'workflow');
- het **uploaden** (mensen of groepen kunnen ideeën en producten op het web zetten, denk aan [wikipedia](http://wikipedia.org));
- **outsourcing** (anderen via communicatiekanalen bepaalde werkzaamheden laten uitvoeren);
- **offshoring** (het verplaatsen van productie naar andere landen);
- **supply-chains** (het denken en werken in ketens, niet alleen in termen van je eigen product maar in termen van toegevoegde waarde in een keten);
- en dan weer **insourcing** (in feite je toeleggen op het overnemen van bepaalde functies van een bedrijf als aanvulling op je eigen product of dienst);
- **zoekmachines** (het ontsluiten van de enorme hoeveelheid informatie voor iedereen)
- en tot slot **draadloze verbindingen** (alles is overal).

⁵ BOIN, R., VAN DER TORRE, E. en 't HART, P., 'Politleiderschap: korpschefs op het breukvlak' in: FIJNAUT, C., MULLER, E., VAN DER TORRE, E., *Politie: Studies over haar werking en organisatie*, Deventer, Kluwer uitgeverij, 2007, blz. 313.

⁶ wikipedia.org

⁷ FRIEDMAN, Thomas L., *De aarde is plat. Ontdekkingsreis door een geglobaliseerde wereld*, Amsterdam, Nieuw Amsterdam Uitgevers, 2009, 688 blz.

Friedman concludeert dat de concurrentie ten aanzien van werk met de globalisering niet meer gaat tussen machtsblokken of landen, maar dat de concurrentie individueler wordt. In een platte wereld zit de concurrent misschien wel 10.000 km ver weg achter een PC. Volgens Friedman is het voor de westerse ondernemers heel duidelijk: ofwel springen ze op de kar van de globalisering en passen ze zich aan ofwel gaan ze eraan ten onder.

Wel stelt Friedman dat **drie groepen** grotendeels aan de globalisering ontsnappen.

Dat zijn:

- de briljanten en de bijzonderen, de 'hors categorie', zoals Bill Gates⁸ en Michael Jordan⁹,
- de zeer gespecialiseerde werknemers die een unieke kennis of vaardigheid hebben zoals hersenchirurgen, computerarchitecten en kunstenaars,
- en tenslotte diegenen die lokaal een meerwaarde hebben zoals kappers, dokters, schoonmakers, bakkers, enz. De functie blijft altijd lokaal bestaan, niettegenstaande de invulling van de functie geglobaliseerd is (bv. Belgische bakker in New York, Poolse poetsvrouw die in Nederland werkt).

Deze conclusie is hard en met grote gevolgen. De vraag is of deze parallel ook voor overheidsorganisaties zoals de politie is te trekken.

Lokale politieambtenaren zijn volgens ons voor een groot deel vergelijkbaar met kappers, koks, loodgieters en dokters, want ze leveren een fundamentele lokale meerwaarde op het gebied van de lokale veiligheid. Het werk van de lokale politie kan slechts voor een klein deel worden geoutsourced. In de toekomst is het misschien wel mogelijk dat de administratie, bepaalde human resources-taken en taken rond middelenbeheer en informatica elders worden verricht, maar het lijkt er op dat de lokale service-economie met politiezorg nodig zal blijven en ook zal groeien naarmate de economie groeit. Dat wil echter niet zeggen dat de globalisering helemaal geen invloed heeft op de lokale politie. Onder invloed van het platter worden van de aarde groeit het aantal klanten die geen Nederlands spreken (voornamelijk in de grote steden) en veranderen bepaalde criminaliteitsvormen.

In het laatste deel van zijn boek spreekt Thomas Friedman kort over de geopolitiek en hij komt dan onvermijdelijk uit bij de gevolgen van de platte aarde voor onder andere terroristen. Tot zijn spijt moet hij erkennen dat terroristen net zozeer van de platte aarde profiteren als de call center-medewerkers in India en de zakenlieden uit Engeland. Ongewenste informatie waaronder bijvoorbeeld recepten voor het vervaardigen van explosieven worden via het internet snel en eenvoudig verspreid. Verder in ons artikel gaan we dieper in op nieuwe criminaliteitsvormen.

Als auteurs onthouden wij alvast dat de politie van de toekomst nood heeft aan strategisch leidinggevend met een **brede maatschappelijke kijk op de regio, Europa en de wereld**, waarbij **kennis en vaardigheden over cultuur en diversiteit** steeds belangrijker worden en waarbij **kennis van talen** een kritieke succesfactor betekent.

3. De digitale revolutie: naar een nieuwe informatiestrategie voor de politie

Eén van de grootste platmakers van onze huidige wereld is de toegang tot internet. Het medium is sinds begin van de jaren '90 van de vorige eeuw beschikbaar voor het brede publiek. En sinds 2005 is een snelle breedbandverbinding met het internet voor bijna iedereen mogelijk. Anno 2010 zijn ongeveer 13,7 miljoen Nederlanders (83% van de Nederlandse bevolking) en 7 miljoen Belgen (67% van de Belgische bevolking) op het internet aangesloten.¹⁰ Allerlei toepassingen die we 15 jaar geleden niet voor mogelijk hielden zijn niet meer weg te denken.

⁸ William Henry (Bill) GATES III (Seattle, 28 oktober 1955) is een Amerikaans ondernemer. Gates is vooral bekend als boegbeeld en medeoprichter van de firma Microsoft.

⁹ Michael Jeffrey JORDAN (New York City, 17 februari 1963) is een voormalig Amerikaans basketbalspeler.

¹⁰ Lijst van landen naar aantal internetgebruikers op wikipedia.org

Een greep uit de mogelijkheden die internet te bieden heeft: e-mail, online bankieren, de krant lezen, downloaden van film en muziek, blogs¹¹, You Tube¹², Google Earth¹³, Skype¹⁴, LinkedIn¹⁵, Wikipedia¹⁶, web-tv kanalen, Hyves¹⁷, Twitter¹⁸, enz.

Een onschatbare hoeveelheid informatie ligt vandaag voor bijna iedereen binnen handbereik. Dit moet een impact hebben op de informatiestrategie van de Nederlandse en Belgische Politie. Daar de politie een informatie-intensieve organisatie is, kan het niet anders dat internet cruciaal is voor het politiewerk. Toch is er binnen de politie onvoldoende besef van het belang ervan, zowel op strategisch als operationeel niveau. Bij de Belgische Federale Politie zijn bijvoorbeeld per dienst maar enkele computers 'stand alones' met toegang tot het world wide web. Op dit moment zijn zowel in België als in Nederland het gebruik van usb-sticks, thuiswerken en het gebruik van internet op de werkplek vanwege beveiliging zeer beperkt mogelijk. Momenteel ontbreekt een eenduidige visie op internet en informatiestrategie. Wil dit zeggen dat de politie helemaal niet bezig is met het internet? Het antwoord is nee, maar de verschillende bestaande initiatieven zijn meestal lokaal en versplinterd en met onvoldoende aansluiting bij andere overheidsdiensten binnen de veiligheidsketen. De politieke informaticasystemen van zowel de Nederlandse als de Belgische politiediensten zijn nog steeds volledig aparte netwerken die om reden van absolute beveiliging niet verbonden zijn met het web. Er worden binnen de politie veel data opgeslagen maar dat is voornamelijk intern gericht. Inrichting op basis van de uitzondering zorgt echter voor uitsluiting van mogelijkheden. Met een eigen provider is het niet mogelijk verbindingen te maken met andere databanken, zoals deze van het wapenregister, het strafregister, enz. en is het moeilijk politieke informatie draadloos te consulteren door bijvoorbeeld interventie/noodhulp ploegen.

Een nieuwe strategie moet een nieuwe kijk bieden op veilig en verantwoord omgaan met data, waarbij we bewust moeten zijn dat het volledig afdekken van alle risico's niet het hoogste doel kan zijn. Alle operationele politiebeslissingen zijn immers een afweging van risico's. We moeten ons bewust zijn van de risico's die we lopen en vooraf bepalen hoe te handelen als het verkeerd gaat. Bij elke strategische keuze is het volgens ons belangrijk de kans, impact en kosten van de beveiligingsmaatregel af te zetten tegen de gederfde opbrengst. De aansluiting van de politie op netwerken is volgens ons essentieel om de politieambtenaar professioneler en meer informatiegestuurd zijn werk te laten doen en op die manier burgers beter te kunnen helpen en informeren.

Een afspraak voor een aangifte kost burgers nu veel tijd op het politiebureau. Is dit niet op te lossen met een on-line aangifte met identificatie¹⁹ en een servicedesk? Dit kan nu maar zeer beperkt. Het on-line in verbinding zijn, is volgens ons een strategische bron en platform, dat in alles wat we doen moet worden meegenomen.

De politieke Belgische en Nederlandse netwerken staan niet alleen los van het web, maar ze zijn ook niet met elkaar verbonden. De afgelopen twintig jaar zijn wel een groot aantal verdragen²⁰ afgesloten tussen de verschillende Europese lidstaten ter bevordering van de informatie-uitwisseling. Enkele verplichtingen zijn ondertussen geïmplementeerd, maar beperken zich vaak tot het opgeven van landelijke contactpunten.

¹¹ Een **weblog**, ook wel **blog** genoemd, is een website waarop regelmatig, soms meermalen per dag, nieuwe bijdragen verschijnen en waarop de geboden informatie in omgekeerd chronologische volgorde (het nieuwste bericht verschijnt als eerst) wordt weergegeven.

¹² **You Tube** is een website voor het kosteloos uploaden, bekijken en delen van videofilmjes door gebruikers.

¹³ Met **Google Earth** kan je naar elke locatie ter wereld vliegen om o.a. satellietbeelden, kaarten, terreinen en 3D-gebouwen te bekijken.

¹⁴ **Skype** is een Voice over IP-programma waarmee men over het internet kan telefoneren.

¹⁵ **LinkedIn** is een virtueel sociaal netwerk dat actief is sinds 5 mei 2003 en dat gericht is op vakmensen. In juli 2010 zijn er wereldwijd ongeveer 70 miljoen personen geregistreerd. Het belangrijkste doel van de website is geregistreerden te laten profiteren van elkaars (zakelijke) netwerk. Dat gebeurt door contacten te leggen met anderen die je vertrouwt.

¹⁶ **Wikipedia** is een project van de Wikimedia Foundation, een in Florida gevestigde organisatie zonder winstoogmerk. Het doel van Wikipedia is om in elke taal een vrije (gratis) internetencyclopedie te creëren.

¹⁷ **Hyves** (Engels voor bijenkorf) is de grootste Nederlandse sociale netwerksite met voornamelijk Nederlandse bezoekers en leden, vergelijkbaar met de Amerikaanse sites MySpace en Facebook.

¹⁸ **Twitter** is een internetdienst waarbij gebruikers korte berichtjes publiceren. Het is een sociaalnetwerksite waarop men zichzelf, zoals bij Facebook, een profiel en een avatar (een kleine afbeelding die als gebruikersafbeelding wordt gebruikt) kan aanmeten. Tijdens de laatste verkiezingen is Twitter zowel in Nederland als in België veel gebruikt door politici.

¹⁹ De belastingaangifte kan digitaal verzonden worden met de digid-overheidscode via www.digid.nl in Nederland en met de digitale identiteitslezer of verkregen token via www.taxonweb.be in België.

²⁰ Verdrag van Schengen (1985), Schengen Uitvoeringsovereenkomst (1990), Oprichting van Europol door het Verdrag van Maastricht (1992), Europol Informatiesysteem sinds 2005 beschikbaar voor de lidstaten,

Daarnaast zijn er ook wel een aantal nieuwe initiatieven in ontwikkeling tussen verschillende Europese landen, maar door de ongestructureerde aanpak wordt het risico op wildgroei van informatiesystemen, ICT- en werkprocessen wel vergroot, wat de compatibiliteit die zo cruciaal is, in het gedrang brengt. Informatie is een kritieke succesfactor in de werking van de politie²¹. Het is dan ook van strategisch belang dat nagedacht wordt over de informatiestrategie van het volgende decennium. Er moet ruimte zijn voor vernieuwing en innovatie waarbij het internationale perspectief een cruciale rol moet hebben. Hiervoor is zeker een cultuuromslag nodig bij de politie. Via een open community ‘Politie 2.0’²² op internet willen Nederlandse Politieambtenaren via het principe ‘the wisdom of the Crowd’²³, ‘crowd sourcing’, ‘wij weten meer dan ik’ denken en praten over de toekomstige informatiestrategieën en informatievoorziening van Politie Nederland. Deze ‘community’ stelt dat er een cultuuromslag binnen de politie dient plaats te vinden om te komen tot een sociale bedrijfsomgeving die wederzijds altruïsme aanmoedigt. Dat is niet zo vanzelfsprekend, want innovatieve mensen bedreigen de bestaande orde.²⁴ Innovatieve mensen zijn vaak non-conformisten die zich niet primair laten leiden door regels en onafhankelijk zijn in hun denken en acties. Ze moeten aangespoord worden om met innovaties te komen.

In een organisatie in ontwikkeling, die constant innovatie genereert, zijn volgens ons leidinggevendenden nodig die nadenken over hoe de onderneming een niveau van vertrouwen kan opbouwen dat noodzakelijk is om een organisatie de mogelijkheid te bieden om constante verandering en groei op te nemen. Een bedrijf waar heel veel informatie dient gedeeld en verdeeld te worden, vaak in ‘real-time’, kan volgens ons beter **netcentrisch**²⁵ worden ingericht dan zuiver hiërarchisch. Op die manier kunnen alle mensen via een netwerk informatie uitwisselen en samenwerken en daardoor de kracht van informatie optimaal benutten. Deze evolutie heeft tot gevolg dat men naar onze mening strategisch leidinggevendenden nodig heeft die de **competenties hebben om de politieorganisatie te laten evolueren van een hiërarchische naar een netcentrisch politiebedrijf.**

4. De invloed van globalisering en digitalisering op de criminaliteit in het volgende decennium²⁶

Naast goederen vinden ook media, politieke ideeën en mensenrechten de weg over de wereldbol. Een nadelig effect van de globalisering is dat niet alleen de legale wereldeconomie groeit maar ook de illegale economie floreert. Er wordt gehandeld in wapens, drugs, mensen, intellectuele eigendom en zwart geld, maar ook in dieren, menselijke organen, afval, kunst en antiek. Het vrije verkeer van personen en goederen vereenvoudigen dit proces. Misdaad past zich in razend tempo aan de wijzigende economische, sociale, politieke, justitiële en technische ontwikkelingen aan. Nieuwe fenomenen en nieuwe criminele tactieken duiken door de nieuwe media in een hoog tempo op en vinden vlug hun weg naar de samenleving. Maar ook de nieuwe technische mogelijkheden op zich zijn een aantrekkelijk doelwit geworden voor criminelen, die zich bezighouden met misdrijven die we onder de noemer ‘high-tech crime’ kunnen plaatsen. Voorbeelden zijn afpersing of sabotagepraktijken (onder andere door virussen, spy-ware, hacking), identiteitsdiefstal, geavanceerdere paspoortfraude en meer mogelijkheden om een andere identiteit voor te wenden.

²¹ DEN HENGST, Mariëlle en COMMISSARIS, Dianne, ‘Informatiegestuurde Politie’, in: *Het Tijdschrift voor de Politie*, nr. 7/8, juli/augustus 2007, blz. 10-14.

²² De term Web 2.0 verwijst naar een trend op het internet waarbij men op internet evolueert van een verzameling websites naar een volledig platform voor interactieve webapplicaties voor eindgebruikers op het world wide web. Het grote verschil tussen web 1.0 en web 2.0 is dat niet langer de eigenaar enkel de inhoud bepaalt, maar dat ook de gebruikers van de website bepalen wat de inhoud van een pagina is. Bij web 2.0 (ook wel het sociale web genoemd) kan dus iedereen informatie toevoegen naar eigen wens. Web 3.0 wordt het intelligente of semantische web genoemd. Het is de trend waarbij internettoepassingen op elkaar zijn afgestemd, kunnen samengaan of geïntegreerd worden. Met technische integratie van webservices worden verschillende toepassingen aan elkaar gelinkt. Vb. De auto in verbinding met de planning van de garage.

²³ Het boek ‘The Wisdom of Crowds’ van James Surowiecki levert het wetenschappelijke bewijs dat groepjes experts, doorgaans niet de beste beslissers zijn. De auteur bewijst aan de hand van series wetenschappelijke voorbeelden dat de massa het bij veel beslissingen beter weet dan de experts. “Onder de juiste omstandigheden,” schrijft de auteur, “zijn groepen opmerkelijk intelligent, en vaak slimmer dan de slimsten in hun midden.”

²⁴ Staes, Jef, *Mijn organisatie is een oerwoud*, Leuven, Lannoo Campus, blz. 57

²⁵ Netcentrisch werken is een operationeel concept waarin besluitvormers, informatieleveranciers en eenheden in een geïntegreerd interactief informatienetwerk samenwerken. Het beter en sneller delen van informatie in dat netwerk zal leiden tot een betere inzet, waardoor de effectiviteit van het geheel toeneemt. Kortom: de juiste informatie, op de juiste wijze, bij de juiste mensen op het juiste tijdstip. Meer info: www.crisisplein.nl.

²⁶ SCHAFER, Joseph A., Ed. *Exploring the Future of Crime, Communities, and Policing*, U.S. Department of Justice, Federal Bureau of Investigation, *Futures Working*, 2007, 519 blz.
‘Bridging the gap’, Pearls in Policing 2009, School of Police Leadership, December 2009.

Toenemende globalisering, digitalisering en de groeiende mobiliteit van geld, goederen, informatie en mensen beïnvloeden ieder op hun eigen wijze de veiligheid in onze wereld en de beleving daarvan door burgers. Die invloeden op de veiligheid spelen de dag van vandaag en in de toekomst op verschillende niveaus van lokaal tot internationaal niveau. Er is daarbij sprake van een groeiende verwevenheid en onderlinge versterking. Van de politiediensten wordt een belangrijke rol verwacht bij het bevorderen van veiligheid. We moeten zowel in staat zijn een bijdrage te leveren aan de bestrijding van de lokale en regionale criminaliteit en overlast in de directe leefomgeving van een burger alsook aan nationale en internationale dreigingen (evolutie van community policing naar communities policing). De politie zal dus, zoals beschreven in de visienota 'Politie in Ontwikkeling'²⁷ van 2005 van de Raad van Nederlandse Hoofdcommissarissen, naar de toekomst toe, niet alleen een territoriale taakopdracht hebben, 'space of places', maar zich ook gaan bewegen in 'the space of flows', waarbij het beeld wordt geschetst van een nodaal georiënteerde politie²⁸ die zich in een internationale en digitale wereld zal positioneren op de knooppunten van stromen van mensen, goederen, kapitaal, ideeën en informatie.

Deze knooppunten situeren zich voor de politie daar waar de stromen over de infrastructuur samenkomen. Deze infrastructuur kan worden onderverdeeld in verschillende niveau's:

- **intrastedelijke infrastructuur** (bijvoorbeeld doorgaande routes in de stad)
- **interstedelijke infrastructuur** (weg-, water- en railverbindingen);
- **internationale infrastructuur** (het Europese verbindingennet, internationaal luchtverkeer, zee- en binnenvaarthavens);
- **virtuele infrastructuur** (bijvoorbeeld computernetwerken).

Op deze knooppunten kan de politie controles uitoefenen op mensen, goederen, geld en informatie, gericht op het identificeren van potentiële en actuele bedreigingen van veiligheid. Door de oriëntatie op knooppunten kan een veel effectievere en efficiëntere bijdrage aan de veiligheid worden geleverd. Uiteraard geldt dit ook voor andere diensten die rond veiligheid werken zoals onder andere de Koninklijke Marechaussee, de douane en inspectiediensten.

Nieuwe technologie heeft niet alleen invloed op de criminaliteitsvormen maar ook op de werkwijze van de politie. De ontwikkeling van de technologie zorgt voor nieuwe uitdagingen en geeft nieuwe kansen. Technologische innovatie kan de werklast van de politie verminderen, maar daardoor kan van de politie als organisatie ook meer worden geëist. De vraag is of de Belgische en Nederlandse politie voldoende zijn voorbereid om de kansen van nu en in de toekomst optimaal te benutten. Heeft de politie een idee van wat op haar afkomt en is ze voorbereid op bijvoorbeeld de invoering van het RFID-systeem²⁹, een unieke identificatiewijze op afstand van goederen, voertuigen en personen.

De globalisering van criminaliteit dwingt ontegensprekelijk tot samenwerking. Dat vereist volgens ons enerzijds **diplomatie** en anderzijds **het vermogen om in netwerken te opereren**³⁰. Veranderende criminaliteitsvormen en misdaadstructuren en nieuwe technologieën vragen dan weer om innovaties binnen het politiewerk en de inzet van geschikte instrumenten, een voortdurende aanpassing van politiewerk aan de omstandigheden. Nieuwe bedreigingen vereisen een nieuwe manier van aanpak, zoals verbeterde toegang tot informatie, een open organisatie, gebruik van technologie, flexibiliteit en ontkokering.

Naar onze mening is het als strategisch leidinggevende net zo belangrijk de **organisatie cultureel voor te bereiden op constante innovatie** als het bouwen van het mechanisme om deze innovatie mogelijk te maken.

²⁷ Projectgroep Visie op de politiefunctie, Raad van Hoofdcommissarissen, Politie in ontwikkeling. Visie op de politiefunctie, NPI, Den Haag, mei 2005, 96 p.

²⁸ HOOGEWONING, F.C. en VAN DIJK, A.J., 'Onlosmakelijk verknoot: lokale en nodale oriëntatie' in: Tijdschrift voor de Politie, april 2008, jrg. 70, nr. 4, p. 28-32.

²⁹ RFID staat voor Radio Frequency Identification en is een technologie waarmee met behulp van radiosignalen de unieke identificatie van producten, dieren en personen op afstand mogelijk wordt gemaakt.

Prof. mr. SCHMIDT Aernout H.J., Privacy en andere juridische aspecten van RFID, Centrum voor Recht in de Informatiemaatschappij, Universiteit Leiden, 114 p.

³⁰ BRUGGEMAN, Willy, Internationale samenwerking in: Handboek Politiediensten, afl. 91, 9, 1 november 2009, 168 blz.

De politieorganisatie dient te veranderen van een gesloten cultuur naar een open cultuur waarin het gebruikelijk is om samen te werken en informatie te delen zowel binnen als buiten de organisatie, zowel nationaal als internationaal. Desondanks dat binnen de Nederlandse Politie de laatste jaren in organisatorische zin stappen zijn gezet zoals de oprichting van de CT infobox³¹ waarbij politie- en inlichtingeninformatie beter beschikbaar is, vinden wij dat deze inspanningen zeer gering te noemen zijn in vergelijking tot de beschikbare technologie.

5. De Europese Unie: een ruimte van vrijheid, veiligheid en rechtvaardigheid

Door de mondialisering krijgen politieke systemen, economieën en culturen in Europa steeds meer invloed op elkaar, als gevolg van technologische innovaties en toenemende vrijhandel. Landsgrenzen vervagen en mensen reizen meer dan ooit ervoor. Mondialisering wordt in verband gebracht met het wegslijten van de nationale grenzen doordat in grote gebieden van de wereld wetgeving en vrij verkeer van kapitaal, goederen en diensten op elkaar worden afgestemd. In het verlengde hiervan zien veel auteurs een afbrokkeling van de soevereiniteit van natiestaten. Over de mate waarin dit gebeurt, de nieuwe aard van soevereiniteit en de waardering voor dit verschijnsel lopen de meningen uiteen. Zeker is dat steeds meer soevereiniteit wordt overgedragen aan supranationale organisaties zoals de Europese Unie (EU). Een voorbeeld hiervan is de grensbewaking door het EU-agentschap Frontex³², dat steeds meer en verder reikende bevoegdheden en uitvoerende taken krijgt in het raam van de bewaking van het EU-grondgebied. Sinds de jaren '90 voltrekt zich dezelfde evolutie in het raam van de Europese politieke samenwerking. Het is maar een goede 20 jaar geleden dat ingevolge de Schengen-uitvoeringsovereenkomst politieke samenwerking een verdragsrechtelijk karakter heeft verworven. Sindsdien ziet men dat de samenwerking tussen een aantal landen (bv. Benelux) navolging kreeg op het niveau van de Europese Unie en van de Raad van Europa³³.

Sinds 1993 is één van de fundamentele doelstellingen van de Europese Unie om voor haar burgers een ruimte te creëren van vrijheid, veiligheid en rechtvaardigheid zonder binnengrenzen. Het grote probleem hierbij is de coördinatie van de juridische systemen van elke lidstaat. Onverminderd de praktische problemen op het terrein die deze grote verscheidenheid teweeg brengt, wordt de slagkracht van de Europese Unie in de bestrijding van de internationale criminaliteit sterk gehinderd.

De gebeurtenissen op 11 september 2001 (9/11) hebben een verstrekkende impact gehad op de dynamiek van de internationale samenwerking waaronder de intensivering van het grensoverschrijdend politiewerk, een versnelde opbouw van bijvoorbeeld Europol binnen de derde zuil van de EU, een betere en meer systematische uitwisseling van ervaringen en een gemeenschappelijke opleiding en training van leidinggevende politieambtenaren binnen CEPOL³⁴. Met het verdrag van Lissabon wordt de tendens van meer slagkracht voortgezet. In combinatie met de, over vrijwel de gehele linie, toegenomen bevoegdheden komt de verdere ontwikkeling van 'de Ruimte' met het Verdrag van Lissabon potentieel in een stroomversnelling door de afschaffing van de zogenaamde pijlerstructuur, de algemene invoering van de medebeslissingsprocedure op basis van gekwalificeerde meerderheid en het systeem van opt-in en opt-out voor bepaalde lidstaten. De bevoegdheden inzake 'de Ruimte' behoren sinds 1 december 2009 tot de gedeelde bevoegdheden, wat betekent dat zowel de Unie als de lidstaten wetgevend kunnen optreden en juridisch bindende handelingen kunnen vaststellen, met dien verstande dat de lidstaten hun bevoegdheden slechts mogen uitoefenen voor zover de Unie haar bevoegdheid niet heeft uitgeoefend.

De bevoegdheidsoverdrachten in Lissabon verbleken enigszins bij de institutionele wijzigingen maar zijn niettemin aanzienlijk. Het laat de Unie op het vlak van politie en justitie toe de komende periode actie te ondernemen en een beleid te ontwikkelen dat beantwoordt aan de verwachtingen van de onderdanen van de lidstaten.

³¹ Contra-terreur infobox wordt bemenst door de Algemene Inlichtingen en Veiligheidsdiensten (AIVD), Immigratie- en Naturalisatiedienst (IND), Korps Landelijke Politiediensten (KLPD), Militaire Inlichtingen en Veiligheidsdienst (MIVD) en het Openbaar Ministerie (OM). TK 2004-2005, 29754, 29925, nr. 21.

³² www.frontex.eu

³³ De Raad van Europa is op 5 mei 1949 opgericht met het Verdrag van Londen. Het doel van de Raad is de bevordering van een grotere Europese eenheid, met meer aandacht voor de (pluriforme) democratie, de principes van de rechtsstaat en de rechten van de mens. Verder bevordert de Raad de economie en de sociale vooruitgang. Voor het lidmaatschap gelden twee eisen: het land moet in Europa liggen en de doodstraf mag er niet worden uitgevoerd. Momenteel zijn 47 landen lid.

³⁴ www.cepola.europa.eu

De Europese Unie kent voor ons dus een duidelijke tendens naar een federaal Europa. De erkenning binnen het domein van politieële samenwerking van Europol en Eurojust als EU-agentschappen ondersteunen hierbij onze stelling.

Dit heeft dan ook tot gevolg dat de huidige **nationaliteitsvoorwaarde** voor politieambtenaren (en dus ook voor strategische politieleidinggevenden) op middellange termijn kan worden herzien. Waarom kan een Belgische politieambtenaar, mits een verkorte omscholing geen politieambtenaar zijn in Nederland? Vanuit het oogpunt van arbeidsmobiliteit en het kunnen selecteren van de beste kandidaten biedt dit nieuwe kansen. Natuurlijk dient er altijd voldoende aandacht te worden besteed aan de noodzakelijke achtergrondscreening³⁵.

Om de internationale oriëntatie van politieambtenaren bij de lokale en regionale eenheden te bevorderen moeten de strategische leidinggevenden over **het vermogen beschikken om zowel binnen als buiten het korps cultuurverschillen te overbruggen, informatie uit te wisselen en vertrouwen op te bouwen en te ontwikkelen op alle niveau's**.

6. Leiderschap: van rustige binnenwateren naar de woelige zee

Internationaal denken moet de normaalste zaak van de wereld worden, ingebed in de bestaande organisatiestructuur van de politie. Iedere politiemedewerker in elk korps werkt straks 'grenzeloos'. Maar hoe moeten we dit realiseren, want het is makkelijker gezegd dan gedaan. Hoe creëer je nu organisaties waarin medewerkers en coördinatoren en/of managers erin slagen om zich op natuurlijke wijze aan te passen aan die veranderende, geglobaliseerde wereld?

De International Pearl Fisher Action Learning Group (IALG)³⁶ 2009 kwam tot de conclusie dat een stijl van leiderschap die op 'command and control' is gebaseerd steeds meer tekort schiet. In moderne organisaties wordt het **vermogen om samen te werken** en te **netwerken** steeds belangrijker. Zij stelt dat de traditionele stijl van leiderschap ook tekortschiet als het voor onvoorziene situaties en ontwikkelingen komt te staan. Leiderschap moet zich volgens haar daarom meer richten op ruimte geven, inspireren en op empowerment van de mensen in de organisatie en gebruikte daarvoor het woord transformatiemanagement. Volgens de leden van de IALG 2009 moet het nieuwe management de medewerkers stap voor stap meenemen in de ontwikkeling en zou de transitie naar deze nieuwe vorm van leiderschap de erfenis moeten zijn die de huidige generatie politieleiders aan de volgende nalaat. Dat klinkt aardig maar hoe geef je dit in de praktijk vorm?

Op zoek naar praktische aanwijzingen over het transformatiemanagement vind je weinig literatuur die praktijkgerichte tips en tools geeft.

Eén auteur die er de laatste jaren wel zeer concreet over heeft geschreven is de Vlaming Jef Staes, expert op het gebied van leerprocessen en innovatieve organisaties en als zelfstandig trainer verbonden aan de Vlerick managementschool en de University of Antwerp Management School (UAMS). De boeken van Jef Staes³⁷ gaan over het feit dat leidinggevenden snel moeten ontwaken uit een veranderende managementstijl en dat jongeren dringend ondernemender moeten worden in het gebruik van hun passies en talenten. Jef Staes gaat uit van steeds snellere innovatiecycli die men als bedrijf georganiseerd moet krijgen om te kunnen overleven in de huidige tijden van 'information overload', het 3D-tijdperk zoals hij het noemt. In dat tijdperk werken confronterende ideeën als de motor van innovatie.

³⁵ In Nederland gekend als integriteitsonderzoek;

In België noemt men dit een moraliteitsonderzoek of precedentenonderzoek.

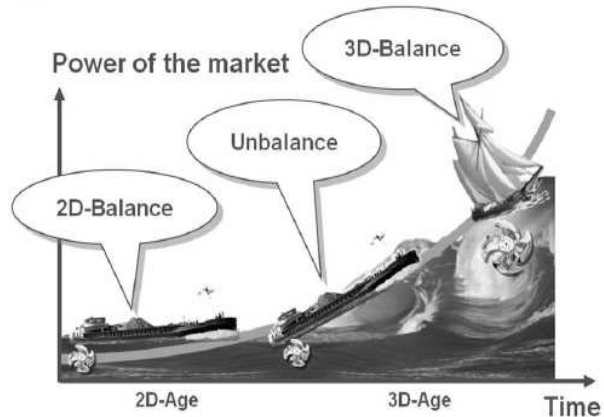
³⁶ School of Police Leadership, *Pearls in Policing 2009. Bridging The Gap*, Warnsveld, 2009, blz. 35.

³⁷ STAES, Jef, *Mijn organisatie is een oerwoud*, Leuven, Uitgeverij Lannoo Campus, 160 blz.

STAES, Jef, *Mijn manager is een held*, Leuven, Uitgeverij Lannoo Campus, 200 blz.

Meer info: www.redmonkey.be

Via de metafoor van een binnenschip dat terechtkomt op de wilde zee, schetst Jef Staes in zijn boek 'Mijn organisatie is een oerwoud' de situatie waarin veel bedrijven zich vandaag bevinden. Het binnenschip staat hierbij model voor de onderneming die ontstaan en gegroeid is in een tijd waarin groei en evolutie voorspelbare patronen volgden, een tijd waarin continu verbeteren met de gekende verbeterprocessen (standaard EFQM³⁸-modellen zoals de bekende Balanced Score Card) volstond om gezond te blijven.



De wilde zee beschrijft de huidige omgeving

van die onderneming die gekenmerkt wordt door een nooit aflatende toevloed van informatie en verandering. Om in dergelijke omgeving het hoofd boven water te houden is continue innovatie³⁹ noodzakelijk, waarbij beslissingen vaak op basis van intuïtie genomen moeten worden.

De toekomst is immers niet langer te voorspellen als een extrapolatie van het verleden. In de terminologie van Jef Staes moet het bedrijf die in een snel veranderende markt wil overleven, evolueren van een statische 2D- naar een dynamische 3D-organisatie. Dit kan volgens hem enkel door een radicale breuk. Het consensusmodel heeft afgedaan. Innovatie heeft (gewenste) conflicten tot gevolg.

In het tweede deel van zijn boek vergelijkt Jef Staes een bedrijf met een oerwoud bevolkt met apen. Confronterende, innovatieve ideeën ontstaan aan de rand van dit oerwoud uit contacten met de buitenwereld (open innovatie): uit de ontmoeting van een bruine aap met een rode vis ontstaat een rode aap. In 2D-organisaties wordt deze rode aap afgemaakt zodra hij zich meer naar het centrum begeeft, omdat hij nu eenmaal niet past in het bestaande biotoop. De groep die het status quo, de heersende orde beschermt, is sterker dan de vernieuwers. Herkent u hierin voor u bekende strategische leidinggevenden?

Jef Staes stelt dat organisaties die op deze manier blijven functioneren, ten dode opgeschreven zijn. Om te overleven in het informatie- en innovatietijdperk, moet de creatie van rode apen gestimuleerd worden en moeten de rode apen zelfs gekoesterd, onderzocht en eventueel verder ontwikkeld worden. Volgens de auteur kan dit alleen via Integrale Innovatiezorg waarin elke medewerker van de organisatie wordt uitgedaagd om op zijn werkplek en in zijn rol te innoveren. Dit vraagt in de meeste organisaties een volledige ommezwaai van hun organisatiecultuur. Deze cultuur staat in schril contrast met de huidige politiecultuur met procedures, juridische kaders, certificering en verslaggeving. Een voorbeeld hiervan bij zowel de Nederlandse als Belgische Politie zijn de huidige 2D-personeelsregels, waarbij onder andere een minimale duur is opgelegd in een bepaalde rang of functie vooraleer men kan doorgroeien.

De manager van vandaag en morgen is dus niet meer de expert en people manager van vroeger. Het is onmogelijk geworden om als team alleen te overleven op de kennis en de creativiteit van slimme managers. Volgens Staes hebben we behoefte aan gepassioneerde en getalenteerde managers, die de competenties hebben om kennis en passie te ontwikkelen daar waar het echt nodig is: bij de medewerkers.

Uit zijn ervaring als training manager en Corporate Learning Officer is het voor Jef Staes duidelijk dat de 2D-manager, hoe succesvol hij ook was in het 2D-tijdperk, de duimen moet leggen in het 3D-tijdperk. De omgeving is zodanig veranderd dat zich andere competenties en talenten opdringen om organisaties te managen.

Om de grootst mogelijke slagkracht voor een organisatie of bedrijf te ontwikkelen dienen volgens Jef Staes de strategisch leidinggevenden van vandaag te beschikken over twee te combineren kwaliteiten: **visie** en **intuïtie**. Zij dienen ondersteund te worden door **creativiteit** en **ondernemerschap**.

³⁸ European Foundation for Quality Management. Meer info: www.efqm.org

³⁹ Onder innovatie verstaat Jef Staes een actief vernieuwingsproces dat continu binnen de organisatie of onderneming aan de gang blijft. Innovatie is daarbij een samenspel van visievermogen en veranderingsvermogen.

De 4 kerncompetenties van 3D-managers noemt hij ‘agility competenties’. Agility betekent letterlijk behendigheid. Het is een vaardigheid en vorm van flexibiliteit in denken en handelen die volgens Jef Staes niet altijd aan te leren zijn.

De 4 ‘agility competenties’ zijn⁴⁰:

- **Visie ontwikkelen of visioning** waarbij visie ontwikkelen meer is dan het verbeteren waar je al goed in bent. Visie is op al die kwaliteiten reflecteren en de vraag durven te stellen of ze er nog wel toe doen in de nieuwe wereld.
- **Medewerkers kiezen of casting**: 3D-managers zijn op zoek naar de juiste talenten met passie en 3D-medewerkers zijn op zoek naar de juiste rol. 3D-organisaties zorgen ervoor dat beiden elkaar vinden. 3D-management is niet het gevolg van competentie management en opleiding. Het is het gevolg van talent scouting/casten en kansen geven tot competentieontwikkeling.
- **Levenslang leren of learning**: Leren in 3D-organisaties gebeurt niet omdat het moet, maar omdat het mag. De waarde van een diploma de hemel in prijzen en toch praten over levenslang leren is een contradictie!
- **Budgetten kenbaar maken of investing**: de 3D-manager geeft inzage in de beschikbare budgetten voor verandering en innovatie. Inzicht en betrokkenheid zijn de sleutelwoorden voor de investerende 3D-manager.

Aan de hand van zijn agility-competenties, **visioning, casting, learning** en **investing** kan hij zijn team aansturen en laten samenwerken in de richting van een door hem voorgestelde, maar door iedereen in het team onderschreven visie. Motivatie, engagement en passie zijn de symptomen van deze aanpak. Vanuit deze visie van Staes, die aansluit bij de snel veranderende wereld, dringt de vraag zich op welke visie de Nederlandse en Belgische politie heeft op haar strategisch leidinggevenden van de toekomst.

7. De visie op politieleiderschap in de literatuur⁴¹

Specifieke literatuur van het laatste decennium over leiderschap in een politieorganisatie is eerder schaars.

Boin, van der Torre en 't Hart, van wie we bij het begin van ons artikel de definitie van politieleiderschap hebben genomen als uitgangspunt, stellen dat leiderschap in organisaties de laatste jaren een steeds grotere mate van complexiteit kent. Zowel publieke als private organisaties hebben immers de omschakeling gemaakt van traditioneel bureaucratisch georganiseerde instellingen naar organisaties waarin concurrentie, kwaliteitszorg, efficiëntie en klanttevredenheid van een heel andere orde zijn. Waar vroeger top-down en hiërarchische modellen van management en leiderschap de regel waren, ruimen deze vandaag steeds vaker de baan voor andere modellen waarin samenwerking en netwerking centraal staan. Bovendien leven we in een tijdscontext waarin mensen kritisch staan ten opzichte van organisaties en ten opzichte van wie er aan het hoofd van staat. Dit stelt ook andere eisen aan de individuele competenties van de leiders, ongeacht of dit nu leiders uit een publieke of een private organisatie betreft. Er is immers een gewijzigde nood aan technische, organisatorische en human resources management-competenties van de leiders, maar evenzeer moeten ze competenties meester zijn als strategisch denken en plannen, een missie en visie uitwerken en uitdragen, netwerken, samenwerken en de omgeving kunnen inschatten.

Samenwerken, inspireren, integriteit en authenticiteit zijn dus de nieuwe focus. Leiders moeten zowel interne als externe stakeholders kunnen bewegen tot de realisatie van de doelstellingen van de organisatie. Veranderingen aan bestaande werkvormen of -waarden zijn volgens hen moeilijk te realiseren en hebben participatief management nodig om geïmplementeerd te kunnen worden. Van politieambtenaren kan immers niet verwacht worden dat ze het publiek raadplegen, partnerschappen aangaan, en probleemoplossend en democratisch denken en handelen (communities (oriented) policing/ gemeenschapsgerichte politiezorg) wanneer ze niet een gelijkaardige behandeling in hun eigen werkomgeving ervaren.

⁴⁰ STAES, Jef, *Mijn organisatie is een oerwoud*, Leuven, Uitgeverij Lannoo Campus, blz 130.

⁴¹ BISSCHOP, Lieselot, *Hoofdcommissarissen in ontwikkeling. Een onderzoek naar competentievervolmaking bij politieleiders*, Brussel, FOD Binnenlandse Zaken, 2009, 28-43.

Het succes van de verandering is volgens Marks en Flemming⁴² afhankelijk van het leiderschap omdat zij de verandering aan hun medewerkers moeten duiden en motiveren.

Morreale en Ortmeier⁴³ zijn van mening dat politieleiders over een brede waaier aan **leiderschapscompetenties** moeten beschikken, die **gerelateerd zijn aan diversiteit, communicatie, samenwerking, empowerment, transparantie, planning, kritisch denken en probleemoplossend denken**. Interpersoonlijke vaardigheden schrijven ze daarbij hoog aan, maar ze wijzen tegelijk op de beperkte aandacht daarvoor in de hedendaagse politieopleidingen. Dit is van groot belang aangezien het effectief omgaan met de internationale dimensie voor een groot deel op deze interpersoonlijke vaardigheden stoelt. De politie leider heeft ook een belangrijk functie als rolmodel. De effectiviteit van zijn/haar leiderschap hangt samen met de mate van vertrouwen en respect in de persoon en daardoor ook met de capaciteiten van de leider. Het is bijzonder belangrijk voor een leider om een toekomstvisie duidelijk na te streven, het status-quo ter discussie te stellen en constant te innoveren en mensen te inspireren om hun volle potentieel te (kunnen) benutten.

Organisatorische transparantie, ethische keuzes en integriteit, een goed beoordelingsvermogen, planningsvaardigheden, strategieën bedenken en ontwikkelen zijn van groot belang omwille van de specifieke context van de democratische samenleving waarin ordehandhaving plaatsvindt.

Leiders staan vaak verder af van de praktijk en worden daarom geacht tijd te hebben om te reflecteren en de situatie geïnformeerd te beoordelen. **Politie leiders die dichter staan bij de praktijk zullen echter snel beslissingen moeten kunnen nemen. Een goed politie leider leidt verandering, maar ook mensen terwijl hij/zij aanstuurt op resultaten en inzicht heeft in bedrijfsvoering, maar tegelijk intern en extern communiceert en aan de diverse belanghebbenden verantwoording aflegt.** De leiders van politieorganisaties hebben behoefte aan zowel technische als interpersoonlijke competenties en hun opleiding moet daarom ook niet louter afgestemd zijn op informeren maar moet zich oriënteren op de **capaciteit van de managers om te transformeren**.

Een goede eerste selectie na het bepalen van het competentieniveau betekent volgens Elmuti, Mimi en Abebe een belangrijke eerste stap.⁴⁴ Ze geven het belang aan van zekere basiskennis en -vaardigheden als bouwstenen voor de verdere ontwikkeling van leiderschapskwaliteiten.

8. De visie op politie leiderschap binnen de Nederlandse en Belgische politie in het laatste decennium

Enkel in Nederland is er een uitgeschreven visie op leiderschap. Ze is terug te vinden in een aantal documenten.⁴⁵ Daarin vinden we verschillende verwijzingen terug naar de globaliserende en complexe samenleving, waarin onzekerheid troef is en waarbinnen de politie verantwoordelijkheid moet opnemen en moet bouwen aan vertrouwen.

In deze documenten vinden we twee uitgangspunten terug.

Het eerste is dat leiderschap moet vertrekken vanuit de opgave en er dus moet gekeken worden naar wat om leiderschap vraagt, door wie, waarom en waartoe dit dient.

Het tweede uitgangspunt is dat dit diversiteit, flexibiliteit en professionals in de frontline vraagt en dus noodzakelijk een gedeelde visie op de taak van de politie en op waarden inhoudt. Vertrekkend vanuit deze beide uitgangspunten worden een aantal kernthema's voor politie leiderschap geformuleerd, waarbij wordt verwezen naar het model van Quinn met de 4 leiderschapstypes.

⁴² MARKS, M. en FLEMING, J. 'As unremarkable as the air they breathe? Reforming police management in South Africa' in: Current Sociology, 2004, 52(5), blz. 784-808.

⁴³ MORREALE, S. en ORTMEIER, P., 'Preparing leaders for law enforcement' in: The police chief, 2004.

⁴⁴ ELMUTI, D., MINNIS, W. en ABEBE, M., 'Does education have a role in developing leadership skills' in: Management Decision, 2005, 43, 7/8, 1018-1031.

⁴⁵ De School voor Politie Leiderschap heeft in 2007 referentiemateriaal verzameld om de vraag te beantwoorden welk politie leiderschap voor de komende tijd geboden is. Dit heeft een viertal publicaties opgeleverd. In deze documenten wordt de richting geduid waarin het leiderschap zich ontwikkelt en worden de belangrijkste thema's met betrekking tot het leidinggeven bij de politie aangereikt. Het eerste document is een algemene bijdrage met als titel 'Politie leiderschap, de herontdekking van een waardevol ambt'. Het opgedane materiaal van het gehele traject is samengebracht in het 'Reisverslag'. Het derde document heeft als titel 'Stilstaan bij politie leiderschap, waaraan ben ik dienstbaar, waarvoor moet ik waken?'. En tenslotte is er het vierde document van prof. dr. Harrie Aardema met als titel 'Laat je niet het paradijs uitsturen'. Hij schetst ontwikkelingen in leiderschapsland, verbindt deze met de verschillende stromen in de politieorganisatie, reikt een analyse-instrument aan, signaleert bewegingen en doet ten slotte enkele suggesties.

Het is de bedoeling dat leidinggevendens bedrijfsvoering meer verbinden met operationeel werk en dit kan door uit hun 'comfortzone' te komen, weg van het dominante organisatiegerichte leiderschap (top-down, formeel, rechtmatigheid). Een uitgesproken uitgangspunt binnen die visie op leiderschap in Nederland is dat het gaat om de mens, om de leider en de leider in zijn context en om het drieluik: jezelf, je omgeving en je vak.

De Nederlandse School voor Politieleiderschap vatte in 2003 het profiel voor strategisch leidinggevendens bij de politie samen in negen kerncompetenties:

- integer (wettelijk, fysiek, maar vooral moreel gezag),
- moedig (bereidheid ten kosten van jezelf te handelen),
- creatief (denk 'outside the box', verantwoordelijk willen en durven zijn),
- ondernemend,
- sociabel,
- empatisch,
- maatschappelijk geïntegreerd,
- resultaatgericht (koers kan wijzigen, maar altijd met bepaald doel in zicht) en
- politiek-bestuurlijk gevoelig.

Ondanks de positieve bemerking dat er binnen de Nederlandse politie een visie op politieleiderschap bestaat, lijkt de conclusie van de visie onvoldoende in bindende documenten vastgelegd. Het is immers de visie van de politie zelf op haar eigen functioneren. Vanuit een democratisch perspectief zou je mogen verwachten dat een dergelijk belangrijke visie door het gezag werd ontwikkeld of minimaal door het gezag werd bekrachtigd.

Daarnaast is het de vraag of het competentieraamwerk in de visie als praktisch werkbaar kan worden getypeerd. Containerbegrippen zoals empatisch, sociabel en maatschappelijk geïntegreerd zijn zeer generiek en geven veel ruimte tot interpretatie. Deze conclusie wordt onderschreven in het interview met Prof W. Bruggeman⁴⁶. Het document mist de sense of urgency om met een nieuwe blik naar het leiderschap te kijken.

Ondanks dat er in België geen uitgeschreven visie is op politieleiderschap hebben we wel aan de hand van presentaties en gesprekken⁴⁷ kunnen uitmaken dat er tussen België en Nederland een aantal vergelijkingspunten zijn en dat er gelijkaardige klemtonen worden gelegd. Zo merkten we onder andere op dat er door de verschillende strategisch leidinggevendens telkens wordt verwezen naar een zekere balans van politiespecifieke en algemene vereisten voor leidinggevendens.

9. Het gewenste profiel van de strategische politieleidinggevende

Op basis van onze studie en analyse over de invloed van de internationalisering op het profiel van de strategisch politieleidinggevende, waarvan u de samenvatting in deze paper hebt kunnen lezen, zijn we tot een aantal conclusies gekomen.

9.1 Een specifiek profiel voor strategisch leidinggevendens

Vooreerst zijn we van mening dat er in de toekomst moet gewerkt worden met minimumprofielen die op lange termijn in heel de Europese Unie zouden moeten gelden. Naast het minimum basisprofiel van politieambtenaar en het minimum basisprofiel van politieleidinggevende is er dan een specifiek profiel nodig voor de strategisch leidinggevende. Uit onze analyse blijkt immers dat door de snel veranderende wereld men zonder operationeel leidinggevende te zijn geweest, wel het juiste profiel kan hebben voor strategisch leidinggevende en omgekeerd. Volgens ons hoeft het competentieprofiel van een strategisch leidinggevende niet meer gebaseerd te zijn op het getrapte profiel waarbij iemand doorgroeit van het basiskader naar operationeel en tactisch leidinggevende en vervolgens naar strategisch leidinggevende. Dit wil niet zeggen dat doorgroeien niet meer mogelijk zou zijn maar het is volgens ons geen sine qua non.

⁴⁶ Prof. BRUGGEMAN, Willy, interview op 26 mei 2010 te Warnsveld.

⁴⁷ Studiedag van het Centrum voor Politiestudies: 'Moet de nieuwe lei(j)der niet ontstaan?' op 20 april 2010 te Brussel.

Indien men voldoet aan het minimum basiscompetentieprofiel van politieambtenaar inzake vakkennis en vaardigheden en men de basiscompetenties bezit van leidinggevende in het algemeen (dezelfde die van toepassing zijn in zowel de private als de publieke sector) kan men op die manier relatief snel instromen als strategisch leidinggevende. Het dient in de toekomst dus echt om de juiste man of vrouw op de juiste plaats te gaan!

9.2 Minder politievakmanschap, meer strategische vaardigheden

Vervolgens zijn we van mening dat door het nieuwe informatietijdperk het belang van kennis en het hebben van diploma's aan belang dient in te boeten ten voordele van de vaardigheidscompetenties, die door opleiding maar ook door ervaring kunnen verworven zijn. Door de bijna ongelimiteerde stroom van informatie en de hoge veranderingssnelheid is het bezitten van kennis minder relevant geworden. Belangrijker is het vinden en tijdig beschikbaar maken van de juiste informatie op de juiste plaats. In de nieuwe digitale wereld is en wordt het gebruik van nieuwe technologieën, technieken en media eerder de regel dan de uitzondering. Dit heeft volgens ons tot gevolg dat de rol van het politievakmanschap, dat nu een centrale plaats in het profiel inneemt, aan belang dient in te boeten. Wij denken hierbij dan aan het stijgend belang van leer- en aanpassingsvermogen, opereren in netwerken en opbouwen van vertrouwen. Niettemin is het onze overtuiging dat er steeds een minimumniveau of basiskennis van het politievak dient behaald te worden.

9.3 Versnelde doorstroming naar strategisch leidinggevend niveau

Als derde punt willen we de aandacht vestigen op de snelheid waarmee de gevraagde veranderingen in het management zouden moeten worden geïmplementeerd. Wil de politie zich omvormen van een 2D-naar een 3D-innovatieve organisatie die snel inspeelt op de veranderingen in een geglobaliseerde wereld dan is het gewenst om de cultuuromslag binnen de politie op een vlotte manier door strategisch leidinggevend met de juiste competenties in gang te laten zetten. Het is dan ook de uitdaging van de komende jaren om de juiste competenties en vaardigheden snel binnen de strategische laag van de politie te krijgen. Het extern selecteren van leidinggevend, die na een weliswaar verkorte maar toch noodzakelijke basisopleiding inzake vakmanschap en vaardigheden, kunnen doorstromen naar sleutelfuncties binnen de organisatie, zien wij als een belangrijke optie.

Hierbij zou het de voorkeur hebben om het klassiek lineaire beloningssysteem te herzien naar een golvende loopbaan. Het beloningssysteem werkt heden ten dagen als een ouderwets klikfonds⁴⁸. Indien een bepaalde schaal is bereikt, kan die niet worden afgenomen. Het vervullen van een vervolgfunctie in een lagere loonschaal wordt vaak als gezichtsverlies of zelfs falen gezien. Hierdoor zijn overheidsorganisaties vaak opgezaald met een organisatorisch waterhoofd met moeilijk plaatsbare opperkaderleden. Indien medewerkers na strategische banen met veel verantwoordelijkheid en stress, ook de mogelijk hebben om functies met een lager stress- en verantwoordelijkheidsniveau en bijhorende minder hoge verloning te vervullen, heeft dit aanzienlijke voordelen. De organisatie blijft betaalbaar en er is geen verborgen werkeloosheid onder de strategisch leidinggevend. Daarnaast is, volgens ons, het goed intern casten van medewerkers een andere opportuniteit. Dit vraagt intern een cultuuromslag omdat het op die manier mogelijk is om politiemensen van het basiskader die de nodige basiscompetenties beschikken, via een verkorte opleiding, onmiddellijk te laten doorstromen naar strategisch leidinggevende functies en dit zonder of weinig ervaring op operationeel of tactisch leidinggevend niveau. Bij de Koninklijke Marechaussee zijn al positieve ervaringen opgedaan met het selecteren uit lagere rangen voor functies op tactisch niveau.

9.4 'Europese' politieambtenaren

In het proces naar één Ruimte van vrijheid, veiligheid en rechtvaardigheid lijkt het ons een logische stap dat de nationaliteitsvereiste om politieambtenaar te zijn binnen de Europese Unie zo snel als mogelijk wordt afgeschaft. Functies moeten kunnen worden opengesteld voor alle nationaliteiten van de Europese Unie. Een aandachtspunt is hierbij natuurlijk een goede selectie en achtergrondscreening⁴⁹.

⁴⁸ Spaarbeleggingsproduct uit de jaren '90 waarbij de waarde van de beurs werd gevolgd. Zodra de beurs een bepaald niveau behaalde, kon de belegging niet meer dalen onder dit niveau.

⁴⁹ Wordt in Nederland integriteitsonderzoek genoemd. In België spreekt men over het moraliteitsonderzoek of antecedentenonderzoek.

9.5 Het competentieprofiel van de strategisch leidinggevende

Als belangrijkste conclusie van deze paper hebben we een gewenst profiel van strategisch politieleidinggevende van de toekomst opgesteld waardoor geselecteerde strategisch leidinggevend en alle competenties in huis hebben om de (politie)organisatie cultureel voor te bereiden op een toekomstige werking van constante innovatie en internationalisering en de politieorganisatie het nieuwe tijdperk kunnen inleiden.

Het voorgestelde profiel bestaat uit twee categorieën competenties, namelijk de kerncompetenties en de internationaliseringscompetenties.

De **kerncompetenties**, die moeilijk aan te leren zijn, maar die essentieel zijn voor de strategisch politieleidinggevende van de toekomst zijn:

- **visie en intuïtie, ondersteund door creativiteit en ondernemersschap;**
deze kan men meten door te testen op vermogen visie te ontwikkelen of visioning, het vermogen medewerkers te casten voor de juiste job, engagement en passie voor de functie.
- **het vermogen om in netwerken te opereren en te werken in een netcentrische organisatie;**
door de hoge omloopsnelheden van informatie wordt het immers steeds meer ineffectief alleen via de hiërarchische structuur te communiceren.
- **een goed leer- en aanpassingsvermogen;**
het bezitten van kennis op zich is irrelevant, wel belangrijk is het vermogen om relevante kennis op het juiste moment eigen te maken.

Bijkomende competenties die noodzakelijk zijn voor elke strategisch leidinggevende (wij noemen deze internationaliseringscompetenties), kan men in het raam van levenslang leren opdoen door naast opleidingen, veel te lezen, te luisteren, te dialogeren: kijken naar buitenlandse televisiezenders, lezen van buitenlandse boeken en publicaties in kranten en tijdschriften, onderdompelen in een andere cultuur door te reizen, enz. Ook het volgen van cursussen kan daarbij helpen.

De **internationaliseringscompetenties** zijn:

- **het vermogen om een brede en open maatschappelijke kijk op de regio, Europa en de wereld te ontwikkelen, met het inbegrip van het opdoen van kennis over cultuur en diversiteit - interculturele sensitiviteit;**
deze kennis is noodzakelijk om met elkaar te kunnen samenwerken, elkaar te begrijpen en te respecteren. Als je de cultuur van een ander niet begrijpt, begrijp je ook niet waarom een collega onder bijna gelijke omstandigheden tot een andere oplossing komt. Hierbij past een open levenshouding om oprecht geïnteresseerd te zijn en contact met mensen te kunnen maken.
- **het vermogen om cultuurverschillen te overbruggen en mensen waardenvrij te benaderen;**
- **het vermogen om informatie uit te wisselen;**
- **het vermogen om vertrouwen op te bouwen en te ontwikkelen;**
- **vaardigheden om te opereren in een internationale context - diplomatie;**
- **kennis van talen is een noodzakelijke voorwaarde.**
Een oud-ambassadeur van Buitenlandse zaken zei hier tijdens één van de ColumbusII-workshops het volgende over: 'Je kunt je heel eenvoudig verstaanbaar maken, maar aan de andere kant kent de taal zoveel nuances. Om misverstanden te voorkomen moet je deze wel kennen en daar gaat tijd inzitten.'

Wij stellen voor dat er binnen de Europese unie gestreefd wordt naar dezelfde basisprofielen voor politieambtenaren in het algemeen waarbij hetzelfde minimaal functieprofiel voor strategisch leidinggevende een kritieke succesfactor is in het streven naar één Europese Ruimte van vrijheid, veiligheid en rechtvaardigheid.

9.6 Nationale en internationale steunpunten voor politieleiderschap

Als **laatste conclusie** zien wij nationale en internationale steunpunten voor politieleiderschap in alle landen van de Europese Unie als een aanbeveling. Deze steunpunten dienen vanuit de netcentrische gedachte te werken waarbij ze het platform vormen om leiderschapsontwikkeling te ondersteunen. Het zijn geen nationale bureaus management development die centraal kandidaten plaatsen. De steunpunten hebben wel inzicht in kandidaten, opleidingen, kennis en vacatures. Op die manier kan men evolueren naar een internationaal politieprofiel voor strategisch leidinggevend en, alhoewel we beseffen dat dit waarschijnlijk een doelstelling op lange termijn zal zijn.

10. Samenvatting

De globalisering en de digitalisering hebben tot gevolg dat ook de politiediensten mee moeten varen van de kalme binnenwateren naar de woelige zee. De strategisch politieleidinggevende spelen hierbij een cruciale rol om de noodzakelijke en gewenste evolutie in gang te zetten en te begeleiden. Het lijkt ons dan ook logisch dat het competentieprofiel van de strategische politieleidinggevende van de toekomst ook dient te wijzigen. Om dit te realiseren geven wij volgende aanzetten:

- Er dienen minimumprofielen te worden bepaald voor enerzijds politieambtenaar in het algemeen en anderzijds leidinggevende politieambtenaren. Alle andere functieprofielen staan rechtstreeks verbonden met deze minimumprofielen. Bij de leidinggevende profielen staan het operationele, tactische en strategische leiderschapsprofiel naast elkaar en niet meer getrapd zoals nu meestal het geval is.
- Er dient een basiskennisniveau inzake politievakmanschap te worden bepaald, maar verder dient de kennis aan belang in te boeten ten voordele van vaardigheden.
- Het al dan niet behalen van een diploma (uit een ver of minder ver verleden) mag geen uitsluitende factor zijn om deel te nemen aan een selectie. Er is geen absolute correlatie tussen het al dan niet aanwezig zijn van bepaalde vaardigheden en competenties en het al dan niet behalen van een diploma.
- Het 2D-personeelsstatuut van de politieambtenaren moet herschreven worden naar een 3D-personeelsstatuut, waarbij de minimumvereisten van een bepaald niveau of functie worden gegarandeerd, maar waar ook plaats is voor de verantwoordelijke strategische leidinggevende om te casten. Alleen op die manier komt de juiste man/vrouw op de juiste plaats.
- Het klassiek lineaire beloningssysteem dient te worden herzien naar een golvende geldelijke loopbaan.
- De functie voor politieambtenaar binnen de Europese Unie moet worden opengesteld voor alle inwoners van de Unie.
- Voor het profiel van strategisch leidinggevende van de toekomst stellen wij voor dat er gemeten wordt op 2 soorten competenties: namelijk de kerncompetenties en de internationaliseringscompetenties.

De kerncompetenties zijn moeilijk aan te leren maar essentieel voor de strategisch politieleidinggevende van de toekomst, namelijk visie en intuïtie, ondersteund door creativiteit en ondernemerschap, het vermogen om in netwerken te opereren en te werken in een netcentrische organisatie en een goed leer- en aanpassingsvermogen.

Bijkomende competenties die noodzakelijk zijn voor elke strategisch leidinggevende (wij noemen deze internationaliseringscompetenties), kan men in het raam van levenslang leren opdoen door naast opleidingen, veel te lezen, te luisteren, te dialogeren. De internationaliseringscompetenties zijn het vermogen om een brede en open maatschappelijke kijk op de regio, Europa en de wereld te ontwikkelen, met het inbegrip van het opdoen van kennis over cultuur en diversiteit (interculturele sensitiviteit), het vermogen om cultuurverschillen te overbruggen en mensen waardenvrij te benaderen, het vermogen om informatie uit te wisselen, het vermogen om vertrouwen op te bouwen en te ontwikkelen, vaardigheden om te opereren in een internationale context (diplomatie) en ten slotte kennis van meerdere talen.

- Een steunpunt politieleiderschap in alle landen strekt tot aanbeveling. Deze steunpunten dienen wel vanuit de netcentrische gedachte te werken waarbij ze het platform vormen om leiderschapsontwikkeling te ondersteunen. Op die manier kunnen we op lange termijn evolueren naar een internationaal politieprofiel voor strategisch leidinggevend.

‘It is not the strongest of the species that survive, nor the most intelligent, but the one most responsive to change.’ (Charles Darwin)