

Kippenvel: het vernieuwingsvirus binnen de politieorganisatie

Maart 2017

Ik krijg even kippenvel. Bij de afsluiting van CSI:NL – een fantastische serious game die mij en vele anderen via de aanpak van een moordzaak inzicht heeft gegeven in de mogelijkheden van de moderne opsporing – wordt in de congreszaal van de Politieacademie een video getoond van een dansende man met ontbloot bovenlijf, terwijl de rest van de mensen op het gras zit. Gelijktijdig met de videobeelden op het scherm komt Rozemarijn de Vries, een van de leden van Team Q van de regionale eenheid Oost-Nederland, op. Terwijl de groep dansers in de video steeds groter wordt, vertelt Rozemarijn dat het bij een beweging niet gaat om de leider, maar om de volgers. De eerste volger verandert de eerste dansende man – die afwijkt van de dominante routine (mensen die zitten te relaxen in de zon) – in een leider, omdat er ineens sprake is van een collectief. Er komen steeds meer dansende mensen bij en zo ontstaat een beweging. Ondertussen komt in de congreszaal een tweede lid van Q op, die de zinnen aanvult die door Rozemarijn zijn uitgesproken. [En zo gaat het door](#). Op een gegeven moment staan er zo'n vijftien rechercheurs in politie-uniform op het podium. Het verhaal van Q is opgebouwd. Een nieuwe generatie die een beweging in de opsporing teweeg wil brengen. De uitnodiging om te volgen is het sluitstuk: beweegt u mee?

Sociale vernieuwing in de politieorganisatie: anders werken en omgaan

Q is een voorbeeld van sociale vernieuwing die binnen de politieorganisatie plaatsvindt. Onder sociale vernieuwing versta ik: het creëren van andere manieren van werken en omgaan met elkaar. Q is actief binnen de recherche. Ook binnen de basisteams is op allerlei plekken en onder verschillende labels vernieuwing (hiermee bedoel ik in het vervolg: sociale vernieuwing) gaande. Hierbij kan onder andere worden gedacht aan ontwikkelingen op het gebied van vernieuwend werken. Ook binnen de directies en het Politiedienstencentrum worden mooie initiatieven ontplooid, bijvoorbeeld Designathon Politie vanuit de Directie HRM. En hoewel ik er geen zicht op heb, ben ik ervan overtuigd dat ook binnen de informatieorganisatie vernieuwing plaatsvindt. Daarnaast zijn er allerlei discipline-overstijgende initiatieven en bewegingen, zoals BlueM (voorheen Jong Blauw) en Waardering Erkenning Politie (WEP). Kortom: er wordt binnen de politieorganisatie op allerlei plekken aan vernieuwing gewerkt. Dat is goed nieuws. Een politie die wil meebewegen met haar omgeving heeft dat nodig. Het politievak heeft dat nodig. Wanneer betekenisvolle vernieuwingen ontstaan en standhouden, wordt altijd op enig moment de wens geuit om deze vernieuwingen uit te breiden naar andere plekken in de politieorganisatie. Dat deze vraag opborrelt, is logisch. Zeker vanuit het perspectief van de politietop die een verantwoordelijkheid heeft in het veranderproces van de gehele politieorganisatie. Men wil voorkomen dat vernieuwingen een tijdelijke opleving blijven aan de randen van de organisatie. De vraag is dan dus hoe vernieuwing in de politieorganisatie kan worden uitgebreid. Daarover gaat dit artikel.

Wat niet werkt om sociale vernieuwing te realiseren: de uitrolreflex

We weten inmiddels wel wat niet werkt voor het uitbreiden van nieuwe manieren van werken en omgaan met elkaar: uitrollen. In Spelen met weerbaarheid hebben we de uitrolreflex benoemd als een van de patronen in de politieorganisatie die organisatieontwikkeling belemmert. De uitrolreflex is onderdeel van wat ook wel een klassieke veranderaanpak wordt genoemd: 'planned change'. Een

belangrijk kenmerk van deze aanpak is dat een kleine groep bedenkt hoe een grote groep moet veranderen. In de politieorganisatie is en wordt deze veranderaanpak op grote schaal toegepast. Er zijn stapels documenten waarin is beschreven hoe het allemaal zou moeten werken en deze documenten gaan over veel meer dan over uitsluitend de inrichting. Ze gaan ook over de binnen de politie veel gebruikte trits cultuur, gedrag en leiderschap. De voornaamste reden dat deze aanpak niet werkt voor het realiseren van nieuwe manieren van werken en omgaan met elkaar is dat andere manieren van werken en omgaan met elkaar zich niet laten uitrollen. Anders was de gewenste 'cultuurverandering' er binnen de politieorganisatie immers al wel geweest. Wie probeert om succesvolle vernieuwingen die ergens zijn ontstaan – in broedplaatsen, proeftuinen of wat dies meer zij – als nieuwe standaard te verheffen om deze vervolgens op andere plekken te implementeren, zal onvermijdelijk op blokkades stuiten. Een vernieuwing die veelal met een alternatieve veranderaanpak is ontstaan, wordt dan namelijk alsnog ingekapseld in de klassieke veranderaanpak waarin het beheersen van vernieuwing het streven is. U kent dat wel: alles is geëvalueerd, gedocumenteerd en overgedragen aan een formeel organisatieonderdeel – bijvoorbeeld de directie Operatiën – dat het breder in de organisatie moet 'borgen'. Dat is gedoemd te mislukken, omdat wat werkzaam is bij vernieuwing er op deze wijze uit wordt gesloopt. Er blijft een lege huls over. Hans Vermaak is er zijn 'Taaie vraagstukken' duidelijk over: hoe meer bepaalde benaderingen vernieuwingssucces boeken, hoe zichtbaarder ze worden, hoe dichter ze bij het centrum van de organisatie worden getrokken, hoe slechter de condities worden om het vernieuwingswerk succesvol door te zetten. Wil dit dan zeggen dat de klassieke veranderaanpak helemaal niet werkt? Nee, dat niet. Het gaat erom dat deze aanpak wordt gereserveerd voor het type veranderingen waarvoor deze wel kan werken. Dit zijn aspecten van de organisatie die kenbaar en grijpbaar zijn, zoals structuurveranderingen en implementaties van informatiesystemen. Voor het creëren en verspreiden van sociale vernieuwing is iets anders nodig.

Wat wel werkt om sociale vernieuwing te realiseren: verspreiden via netwerken

Maar wat heeft dan meer kans van slagen om vernieuwing te verspreiden? Een politieorganisatie die vernieuwing wil, zal deze via een vernieuwende weg tot stand moeten brengen. Deze congruentie is essentieel. In Spelen met weerbarstigheid introduceren wij 'verspreiden via netwerken' als alternatief voor de eerdergenoemde 'uitrolreflex'. De essentie van dit handelingsperspectief is dat steeds meer mensen worden besmet met andere manieren van werken en omgaan in de werkomgeving. Leandro Herrero noemt deze besmetting heel treffend 'viral change': vernieuwing is dan een virus dat bij enkele mensen begint en zich uitbreidt naar steeds meer mensen in de organisatie. Het werkingsmechanisme heet diffusie: het langzaam steeds verder laten doordringen van vernieuwing in de bestaande sociale netwerken. Wat zijn de essenties van virale vernieuwing? De eerste essentie leidt ons terug naar het begrip sociale vernieuwing: het zijn nieuwe gedragingen die worden verspreid. Herrero is er duidelijk over: er is alleen sprake van verandering als er (ook) gedragsverandering wordt gerealiseerd.

Gedragsverandering breidt zich uit doordat mensen in organisaties ander gedrag vertonen en anderen dat kopiëren en dus niet door anderen te overtuigen van gewenst gedrag. Terug naar de video: er danst een man en iemand kopieert zijn gedrag en gaat ernaast dansen. Herrero benadrukt dat het kopiëren van gedrag niet plaatsvindt doordat de leidinggevenden aan de top ander gedrag

laten zien. Voorbeeldgedrag aan de top wordt naar zijn mening overschat, al blijf ik ervan overtuigd dat het nog steeds een van de weinige top-down strategieën is die wel werkzaam kan zijn bij gedragsverandering. Hoe dan ook, het kopiëren van gedrag moet naar mening van Herrero plaatsvinden tussen directe collega's: 'peer to peer influence'. Dit is de tweede essentie van viral change. Door deze intercollegiale besmetting wordt de beweging steeds groter. Op een gegeven moment bereikt de beweging een tipping point: de kritische massa heeft dan een dusdanige omvang dat de vernieuwing onomkeerbaar is en zichzelf in belangrijke mate in stand houdt. Meedoen is min of meer de sociale norm geworden, zo legt Arend Ardon dit uit in 'Ontketen vernieuwing'.

De derde essentie van viral change is het benutten van de informele organisatie. Vernieuwing verspreidt zich via de vele informele gesprekken in organisaties. Het gaat dan om generatieve gesprekken: iedere ontmoeting creëert nieuwe beweging (zie ook Waarderend veranderen, 'micro moves'). Dit sluit aan bij de gedachte dat een organisatie kan worden veranderd door de gesprekken te veranderen: organisatieontwikkeling gaat gesprek voor gesprek. Hierbij is het van belang dat die gesprekken niet alleen gaan over de vernieuwing, maar de vernieuwing ook representeren. De nieuwe gedragingen moeten in die gesprekken zichtbaar zijn (zie ook de volgende paragraaf). Het benutten van de informele organisatie gaat echter verder dan de vele informele gesprekken die in organisaties plaatsvinden. Mensen in organisaties krijgen via informele netwerken en werkwijzen geregeld meer in hun werk voor elkaar dan via de formele organisatiestructuur, richtlijnen en procedures. Deze informele netwerken en werkwijzen – An Kramer spreekt over 'olifantenpaadjes' – kunnen worden benut om vernieuwing te stimuleren en verspreiden. Doordat de informele organisatie dwars door de hiërarchie en formele organisatie heengaait, heeft deze veel potentie om vernieuwing te verspreiden. Het is van belang te benadrukken dat het benutten van de informele organisatie iets anders is dan bottom-up veranderen. Bij bottom-up is de hiërarchie nog steeds het uitgangspunt, terwijl bij de informele organisatie het sociale netwerk centraal staat. Met betrekking tot de verspreiding van vernieuwing zijn volgens Arend Ardon de volgende rollen van belang:

- **Koplopers:** degenen die beginnen. Het zijn mensen die het geloof hebben en de eerste vonk doen overslaan, de moed hebben om uit bestaande groeven te stappen en het commitment hebben om zelf actief aan de slag te gaan (en daar ook de ruimte voor krijgen).
- **Eerste volgers:** degenen die enthousiast reageren, het geloof van de koplopers delen en zich actief aansluiten. Het effect van de eerste volgers is groot. Zij creëren de beweging en zorgen er daarmee voor dat we degenen die zijn begonnen überhaupt koplopers kunnen noemen.
- **Verspreiders:** degenen die de beweging en vernieuwing verder verspreiden in de organisatie door hun grote aantal connecties (in termen van Herrero: highly connected people). Dankzij hen kan het ineens heel snel gaan. Zij zijn nodig om een tipping point te kunnen creëren.
- **Versterkers:** degenen die als het ware een rechtvaardiging aan de beweging geven, omdat veel mensen hechten aan hun kennis of ervaring op een specifiek gebied.

Verhalen zijn volgens Herrero de dragers van het vernieuwingsvirus. Het gaat dan om eenvoudige verhalen over nieuwe gedragingen en wat die opleveren (succesverhalen). Als deze verhalen zich door de organisatie verspreiden, kan er een nieuw narratief ontstaan. De bewijskracht van de vernieuwing ligt in zichtbare vooruitgang, in concrete resultaten in het werk. Arend Ardon verwijst hierbij naar het 'progress principle' van Teresa Amabile: het boeken van vooruitgang in betekenisvol

werk is voor professionals de motiverende factor, die de vernieuwingsbeweging blijvend kan voorzien van energie. Ardon wijst hierbij op drie punten die van belang zijn: kleine stapjes zetten, successen uitwisselen en successen zichtbaar maken. Zichtbare vooruitgang zuigt anderen aan en met meer kritische massa wordt de kans op meer zichtbare vooruitgang vergroot. Zo kan een zichzelf versterkend mechanisme ontstaan. Een patroon dat positieve energie genereert. De vijfde en laatste essentie van viral change is 'backstage leadership' en 'distributed leadership'. 'Backstage leadership' gaat over het ondersteunen van de beweging zonder zelf op de voorgrond te treden en te vertellen wat er moet gebeuren. Arend Ardon heeft het over bewogen leiderschap: leiders die het aan het hart gaat, die vernieuwingskracht ruimte geven, die vuurtjes aanwakkeren, die niet accepteren dat energie vastloopt op ooit bedachte procedures, die experimenteren met hun eigen gedrag, onderzoeken wat daarin effectief is en zichzelf in de strijd gooien. 'Distributed leadership' staat voor de gedachte dat leiderschap zich over velen moet spreiden. In een vernieuwende beweging ontstaat op allerlei plekken leiderschap: mensen die verantwoordelijkheid nemen door zich op een andere manier te gedragen in de uitvoering van het werk en de omgang met elkaar. Van dit soort leiderschap kan een organisatie, in tegenstelling tot managementfuncties, nooit teveel hebben. Hoe meer mensen persoonlijk leiderschap nemen, hoe beter. Leidinggevendenden kunnen dit persoonlijk leiderschap activeren door onder andere de minderheid (vernieuwing gaat immers tegen de status quo in) een stem te geven en activisten uit te dagen (kritiek op de organisatie = energie).

De kern: nieuwe organisatiepatronen creëren en bestendigen

De enige geloofwaardige manier om vernieuwing te verspreiden en verankeren is om het dynamisch en collectief te houden. Een vernieuwingsbeweging is een vorm van collectieve actie die per definitie een dynamisch karakter heeft: de samenstelling van de beweging en de ideeën en praktijken die erin rondgaan, zijn voortdurend aan verandering onderhevig. Collectieve actie is complex, maar het systeemdenken leert ons dat de onderliggende regels die ieder onderdeel volgt eenvoudig zijn. Dit principe wordt duidelijk wanneer we [kijken](#) naar collectieve patronen in het gedrag van vogels en vissen. Deze dieren laat zien dat organismen in staat zijn om complexe, collectieve actie te creëren doordat ieder individu enkele eenvoudige regels volgt. Dit principe geldt ook voor mensen. Iedere gedraging die een individu in de politieorganisatie laat zien, is een bevestiging van de status quo of een bijdrage aan vernieuwing. Voor het creëren en bestendigen van nieuwe organisatiepatronen in de politieorganisatie is het voldoende om de volgende twee regels te volgen:

1. Stoppen met gedrag dat bijdraagt aan organisatiepatronen die vernieuwing belemmeren. Ik noem er vijf die vooral gaan over de manier van omgaan met elkaar:
 - Meningen uiten die nergens op zijn gebaseerd.
 - Elkaar overtuigen van het eigen gelijk.
 - Hard zijn over elkaar en zacht zijn met elkaar.
 - Machtsspelletjes spelen om de eigen positie in de politieorganisatie te versterken.
 - Klagen over wat je niet kunt beïnvloeden.
2. Tonen van gedrag dat bijdraagt aan organisatiepatronen die vernieuwing stimuleren. Ik noem vijf alternatieven in de manier van omgaan met elkaar:

- Altijd nagaan, nooit aannemen (ANNA).
- De ander vragen stellen om hem/haar beter te begrijpen.
- Elkaar spreken, confronteren en complimenteren.
- Macht als middel inzetten om bij te dragen aan de bedoeling van de politieorganisatie.
- Aan de slag gaan met wat je wel kunt beïnvloeden.

Dat de gedragsregels ('non-negotiable behaviours') die individuele politiemensen moeten volgen om nieuwe organisatiepatronen te creëren eenvoudig zijn, wil niet zeggen dat het gemakkelijk is. Het kost moeite, maar het kan wel. Dat is het goede nieuws. Het vraagt een lange adem en de overtuiging dat het de moeite waard is.

De tijd is rijp om het vernieuwingsvirus steviger en groter te maken

Voor de ontwikkeling van de politieorganisatie is het essentieel dat de klassieke veranderaanpak wordt gereserveerd voor het type opgaven waarvoor deze wel kan werken en daarnaast wordt ingezet op een veranderaanpak die vernieuwing ondersteunt en steviger maakt. Er is op tal van plekken van vernieuwing gaande, al moet ook worden beseft dat er ook veel organisatieonderdelen zijn die nog niet aan vernieuwing toe zijn en eerst de basis op orde moeten maken (zie ook *Politieteams in ontwikkeling*). In dit blog staat de vernieuwing centraal. Het verspreiden van vernieuwing kan niet helemaal worden overgelaten aan het initiatief van losse individuen. Het verspreiden van vernieuwing is weliswaar niet maakbaar en controleerbaar, maar er kunnen wel omstandigheden worden gecreëerd die de kans op het uitbreiden van vernieuwing vergroten. Dit vraagt doordachte regie. Op basis van het werk van Hans Vermaak kom ik tot drie processen waarop regie moet worden gevoerd:

1. De groei van informele netwerken die binnen de politieorganisatie de paden vormen waarlangs vernieuwing zich verspreidt.
2. De groei van vernieuwingstrajecten waarin vernieuwing in het politiewerk en de onderlinge omgang wordt gerealiseerd.
3. De groei van capaciteit en kennis die nodig is om vernieuwing binnen de politieorganisatie te verspreiden.

Hans Vermaak spreekt over netwerken, trajecten en leergemeenschappen. Op basis van deze driedeling formuleer ik een negental aandachtspunten voor het verspreiden van vernieuwing binnen de politieorganisatie. Drie per onderdeel (netwerken, trajecten en leergemeenschappen).

Groei van informele netwerken is nodig om het aantal paden uit te breiden waarlangs vernieuwing zich door de politieorganisatie kan verspreiden. De informele netwerken zijn binnen de politieorganisatie sterk ontwikkeld en de conformiteitsdruk is relatief hoog (conformiteitsdruk zorgt ervoor dat gedrag gemakkelijker wordt gekopieerd). Dit betekent dat er een goede basis aanwezig is voor verspreiding van vernieuwing, mits de groep mensen die nieuwe gedragingen laat zien op een gegeven moment groot genoeg is. Ik benoem drie aandachtspunten met betrekking tot de informele netwerken.

Het eerste aandachtspunt is dat de informele netwerken binnen de politie naar mijn indruk beter kunnen worden benut voor het verspreiden van vernieuwing dan nu gebeurt. Verander- en

vernieuwingsprocessen worden, voor zover ik weet, niet benaderd door te kijken naar de sociale netwerken die voor verspreiding kunnen zorgen. Er vindt dagelijks besmetting van ideeën en emoties plaats, maar deze besmetting is deels onbewust en niet altijd ten gunste van vernieuwing. De opgave is dus om bij vernieuwing de veranderorganisatie te organiseren rondom mensen met een hoge connectiviteit: de knooppunten in sociale netwerken. Het is essentieel dat dit mensen zijn die een hoge connectiviteit in het primaire proces hebben, zodat vernieuwing zich in het hart van de politieorganisatie kan verspreiden.

Het tweede aandachtspunt heeft te maken met insluiting versus uitsluiting. Door de wijze waarop vernieuwingsbewegingen worden gedefinieerd, kan onbedoeld uitsluiting plaatsvinden. Uitsluiting helpt niet om kritische massa te bereiken. Op dit moment lijkt deze onbedoelde uitsluiting vooral plaats te vinden langs de lijn van generaties, zoals bij Q. Door de nadruk te leggen op een nieuwe generatie wordt een splitsing geschapen die naar mijn idee niet functioneel is. Paul Scheffer wijst er in 'De vrijheid van de grens' op dat iedere grens een 'wij' en een 'zij' schept. De beslissende vraag is volgens hem dan ook niet of er binnen- en buitenstaanders zijn – dat is namelijk onvermijdelijk – maar of de kring van binnenstaanders kan worden verruimd. Het verruimen van de kring van binnenstaanders gaat gemakkelijker als de identiteit van de beweging wordt gekoppeld aan een samenbindend vernieuwingsperspectief in plaats van bijvoorbeeld generaties of leeftijd.

Het derde aandachtspunt heeft te maken met betrokkenheid van de omgeving: vernieuwing van politiewerk vindt niet plaats in een isolement. Wie bijvoorbeeld echt probleemgericht wil opsporen, zal ook iets moeten met de wijze waarop het Openbaar Ministerie zijn gezag ten opzichte van de politie invult. De informele paden waarlangs vernieuwing zich kan verspreiden, moeten niet stoppen bij de politieorganisatie. Afhankelijk van de vernieuwingsopgave zal de zogenaamde systeemgrens moeten worden opgerekt naar de ketens en netwerken waarvan de politie een onderdeel is.

Trajecten zijn het hart van de vernieuwing, zo hebben wij ook in Spelen met weerbaarheid benadrukt. In trajecten gaan mensen daadwerkelijk met elkaar aan de slag om te werken aan vernieuwingsopgaven. Groei van trajecten is essentieel om vernieuwing te kunnen opschalen. Binnen de politieorganisatie worden er op diverse plekken trajecten uitgevoerd. Hierbij kan worden gedacht aan basisteams die met vernieuwend werken of de Vanguard-methode bezig zijn of rechte teams die in samenwerking met hun omgeving op nieuwe manieren criminaliteitsproblemen bestrijden. Ook onze bijdrage aan de ontwikkeling van de politieorganisatie heeft vaak het karakter van trajecten in teams of rondom vraagstukken. Ik benoem drie aandachtspunten met betrekking tot trajecten.

Het eerste aandachtspunt is dat er een verbindend verhaal nodig is dat richting geeft aan de vernieuwingstrajecten die binnen de politie gaande zijn. Variëteit in vernieuwingsinitiatieven is wenselijk, maar het is wel van belang dat de vernieuwingsbewegingen enigszins dezelfde kant opgaan. Politie2025 kan een dergelijk perspectief bieden, mits het geen plan wordt dat moet worden uitgevoerd om problemen op te lossen. Het dient een verlangen naar iets mooiers of beters dan het huidige te representeren, zo geeft Arend Ardon aan. Persoonlijke verhalen kunnen hierbij buitengewoon krachtig zijn.

Het tweede aandachtspunt heeft betrekking op de kwaliteit van de wijze waarop trajecten worden uitgevoerd en worden begeleid. Hoewel ik geen zicht heb op alle trajecten, is mijn voorzichtige indruk dat deze kwaliteit heel wisselend is. Trajecten van onvoldoende kwaliteit leiden tot teleurstellende opbrengen. Het gaat dan in het bijzonder om de opbrengsten op de wat langere termijn. Routines die ogenschijnlijk zijn afgeleerd en aan de oppervlakte zijn vervangen door effectievere manieren van werken kunnen weer de kop opsteken en hetzelfde geldt voor disfunctionele patronen in de manier van omgaan met elkaar. Als in trajecten de weerbarstigheid in de omgeving niet wordt doorbroken, dan komt de duurzaamheid van vernieuwing gemakkelijk in gevaar. Dit impliceert dat in trajecten ook aandacht nodig is voor het afleren van gedragingen die vernieuwing remmen. Dat vraagt om het bespreekbaar maken van denk- en interactiepatronen als die zich in het dagelijks organisatieleven voordoen. Dat vraagt moed en kunde van de betrokkenen.

Het derde aandachtspunt heeft te maken met de plek waar vernieuwingstrajecten plaatsvinden. Het is essentieel dat vernieuwingstrajecten in het politiewerk plaatsvinden en niet op afstand ervan. Voorlopers moeten niet uit het primaire proces gaan om zich bezig te houden met vernieuwing, maar juist in het primaire proces blijven om 'peer tot peer' beïnvloeding te kunnen realiseren. Dit aandachtspunt heeft een verbinding met het voorgaande. Het is namelijk bij uitstek de weerbarstigheid in het primaire proces die aanleiding kan zijn om uit het primaire proces te gaan en vanuit een andere positie aan vernieuwing in de politieorganisatie te werken. Dat wat doorbroken moet worden, wordt dan ontweken. Vernieuwing in het primaire proces wordt hierdoor lastiger te realiseren, want vernieuwing veronderstelt het doorbreken van weerbarstigheid. Kortom: zorg ervoor dat vernieuwing niet een praatcircuit is dat zich om het primaire proces heen beweegt – in visiebijeenkomsten, trektochten, congressen, et cetera – maar zich in het hart van de politieorganisatie bevindt: in het politiewerk. Vanuit daar moet het zich verspreiden.

Leergemeenschappen zijn nodig om het vermogen tot vernieuwen te versterken. Leergemeenschappen kunnen er onder andere voor zorgen dat de kwaliteit van trajecten toeneemt. Ik benoem drie aandachtspunten met betrekking tot leergemeenschappen.

Het eerste aandachtspunt is dat concurrentie moet worden gereduceerd. Ons ego wil dat we worden gezien en competent worden gevonden. Dit stimuleert de neiging om jezelf zichtbaar te maken. Deze neiging is binnen de politieorganisatie over het algemeen groot, omdat de informele pikorde ertoe doet. Als vernieuwing in deze positioneringsdynamiek terechtkomt, dan gaat het niet meer om het leren, maar om elkaar te laten zien hoe goed je bezig bent en het eigen team ten opzichte van andere teams te positioneren. Er wordt dan niets meer van elkaar geleerd. Wat lerend was bedoeld, pakt heel anders uit. Wat overblijft, zijn 'fopverhalen' (ik leen deze term van Jan Nap) die aan elkaar worden gepresenteerd. Bij leergemeenschappen op teamniveau is het daarnaast essentieel dat rekening wordt gehouden met verschil in ontwikkelstadia van politieteams. Wanneer ontwikkelstadia te veel uiteenlopen, wordt de kans op onderling leren verkleind. Een team dat verwaarloosd is, kan niet zoveel leren van een team dat volop aan het vernieuwen is en vice versa. In de herziene versie van 'Politieteams in ontwikkeling' komen we hier uitgebreider op terug.

Het tweede aandachtspunt is dat er veel meer echte leergemeenschappen moeten worden gecreëerd. Hans Vermaak wijst erop dat leergemeenschappen moeten worden georganiseerd rondom thematiek die mensen echt raakt, dat activiteiten van leergemeenschappen genoeg de diepte in moeten gaan en dat elke participant er vrijwillig werk voor moet verzetten. De thematiek kan – naast de invalshoek van (ontwikkelstadia van) teams – ook fungeren als een manier om leergemeenschappen te ordenen, dwars door de politieorganisatie heen. Voor diepgang geldt dat begeleiding van leergemeenschappen nodig is om het te bereiken. Zonder begeleiding is de kans groot dat men rondom het primair proces veelal vervalt in het geven van presentaties aan elkaar en vrijblijvende gesprekken. Dat is geen opzet die veel kans op diepgang geeft. En dan het werk dat moet worden verzet: leergemeenschappen vragen onderzoekende arbeid om te leren wat wel en niet werkt en de vaardigheden te versterken om wat wel werkt op zoveel mogelijk plekken in de praktijk te brengen. Een leergemeenschap functioneert hierbij ook als een sociaal verband waarin vernieuwers elkaar steunen als het even lastig is.

Het derde aandachtspunt pakt door op het vorige: laat de staffunctionarissen binnen de politieorganisatie op dit punt een stap naar voren zetten. Hiermee borduur ik voort op het blog [‘een zittend gat verzint altijd wel wat’](#). Het mag inmiddels duidelijk zijn dat vernieuwing het karakter heeft van praktijkontwikkeling en niet van beleidsontwikkeling. Sterker nog, beleids- en praktijkontwikkeling staan soms op gespannen voet met elkaar: een overdaad aan beleidsontwikkeling kan de gewenste vernieuwing gemakkelijk frustreren. Zoals in het blog betoogd, kan deze spanning alleen worden verminderd door de oriëntatie van staffunctionarissen, programmamanagers, projectleiders en dergelijke te verplaatsen van beleidsontwikkeling naar praktijkontwikkeling. Het faciliteren van leergemeenschappen is een zinvolle manier om de tijd te besteden. Samen met een facilitator van de politie begeleid ik een managementteam van een district waarin ervaringen met vernieuwingen in de teams worden uitgewisseld en lessen worden getrokken. Het versterkt leidinggevend in hun rol van veranderaar. Daarnaast helpt het om een team – in dit geval een districtsmanagementteam – te bouwen. Ik merk dat er op vele plekken behoefte is om meer van de praktijk en elkaar te leren. Dat gaat echter niet vanzelf, maar moet worden ondersteund. Daar ligt naar mijn idee een mooie opgave voor een deel van de staffunctionarissen.

Samenvattend: negen adviezen

De bovenstaande aandachtspunten leiden tot de volgende adviezen:

1. Benut de informele netwerken binnen de politieorganisatie beter om vernieuwing te verspreiden: bekijk veranderprocessen (ook) vanuit het perspectief van sociale netwerken.
2. Definieer vernieuwingsbewegingen op een inclusieve manier, zodat de kring van ‘binnenstaanders’ zo groot mogelijk is en kritische massa kan worden bereikt.
3. Verbreed de informele vernieuwingspaden waar nodig naar de ketens en netwerken waarvan de politie een onderdeel is.
4. Creëer een verbindend verhaal dat richting geeft aan de verschillende vernieuwingstrajecten, zodat de kans wordt vergroot dat deze bewegingen enigszins dezelfde kant opgaan.
5. Investeer in de kwaliteit van (de begeleiding van) vernieuwingstrajecten, zodat de kans op duurzame vernieuwing (ook in de manier van omgaan met elkaar) wordt vergroot.

6. Zorg ervoor dat vernieuwingstrajecten in het politiewerk plaatsvinden, zodat vernieuwing zich nestelt in het hart van de politieorganisatie.
7. Creëer leergemeenschappen waarin ervaringen met vernieuwingstrajecten worden uitgewisseld en lessen worden getrokken en voorkom hierbij egotripperij ('fopverhalen').
8. Investeer in de begeleiding van leergemeenschappen, zodat leergemeenschappen de diepgang kunnen bereiken die nodig is om te komen tot inzichten over hoe vernieuwing werkt.
9. Geef staffunctionarissen een rol in het begeleiden van leergemeenschappen (en trajecten), zodat zij een beweging van beleidsontwikkeling naar praktijkontwikkeling kunnen maken.

Ik hoop dat de bovenstaande adviezen helpen om het vernieuwingsvirus binnen de politie steviger (kwaliteit) te maken en verder te verspreiden (diffusie). Verdere versteviging en verspreiding zijn nodig om het tipping point te bereiken, zodat de vernieuwing zichzelf in stand houdt en op grote schaal impact heeft op de manier van werken en omgaan binnen de politieorganisatie. Politie mensen zijn dan, net als de dansers in de video, in groten getale in beweging. Kippenvel.

Literatuur

Ardon, A. (2015). *Ontketen vernieuwing. Blokkades wegnemen en beweging creëren*. Amsterdam: Business Contact.

Herrero, L. (2008). *Viral change. The alternative for slow, painful and unsuccessful management of change in organisations*. Beaconsfield: Meeting minds.

Landman, W., R.M. Kouwenhoven & M. Brussen (2015). *Spelen met weerbaarheid. Belemmerende patronen en doorbrekende handelingsperspectieven bij het ontwikkelen van basisteams*. Amsterdam: Reed Business.

Vermaak, H. (2009). *Plezier beleven aan taaie vraagstukken. Werkingsmechanismen van vernieuwing en weerbaarheid*. Deventer: Kluwer.