

Stilstaan bij politieleiderschap

Stilstaan bij politieleiderschap

waaraan ben ik dienstbaar, waarvoor moet ik waken?

Voorwoord

De School voor Politie Leiderschap heeft in 2007 op vele manieren referentiemateriaal verzameld om de gestelde vraag te beantwoorden welk politieleiderschap voor de komende tijd geboden is.

Een viertal publicaties waarin een duidelijke richting is geduid en waarin de belangrijkste thema's met betrekking tot leidinggeven bij de politie worden aangereikt zijn verschenen.

Een algemene bijdrage met als titel *politieleiderschap, de herontdekking van een waardevol ambt*. Verder een beschouwend verhaal over politieleiderschap van prof. dr. Harrie Aardema, met als titel *Laat je niet het paradijs uitsturen*.

Het opgedane materiaal van het gehele traject is samengebracht in het *Reisverslag*.

Over politieleiderschap valt veel te zeggen en vooral ook veel wenselijks te zeggen. Dat doen we ook in de documenten, maar het komt er pas op aan als we het wenselijke verbinden met de *hier en nu situatie*.

Het document dat voor u ligt, is nu juist bedoeld voor die *hier en nu situatie*. Het gaat vragenderwijs in op uw politieleiderschap en kan benut worden als uw persoonlijke werkboek. Lees het eens door en sta eens stil bij de vragen. Dat kan alleen, maar kan ook met collega-leidinggevenden en medewerkers. In de werkpraktijk, maar ook in opleidings- of ontwikkeltrajecten.

Door stil te staan bij de opgeworpen vragen en te ontdekken welke aandachtspunten daaruit voortkomen ontstaat ongetwijfeld beweging.

Met deze opgave wensen wij u veel plezier en resultaat.

Leon Kuijs
Portefeuillehouder Leiderschap
Raad van Hoofdcommissarissen

Kees Buijnink MCM
Directeur
School voor Politie Leiderschap

en kort voor zijn dood sprak Rabbi Susja:

“in het toekomstige Rijk zal mij niet worden gevraagd:

waarom ben je niet Mozes geweest?”

Mij zal gevraagd worden: waarom ben je niet Susja geweest

Uit: de weg van de mens; Martin Buber

Hoe ben ik dienstbaar aan duurzame ontwikkeling?

De ondertitel van dit boekje luidt: *waaraan ben ik dienstbaar, waarvoor moet ik waken?* Dat verwijst voor mij naar een grote en voor mensen wezenlijke vraag: waartoe ben ik op aarde? Daar is veel over te zeggen, maar hoe je er ook over praat, je antwoord wordt zichtbaar in je daden. Dat maakt het de moeite waard om je gedrag te onderzoeken en jezelf de vraag te stellen: is dit het antwoord dat ik wil geven? Het is een vraag naar zin. Het is goed om daar af en toe bij stil te staan.

Stilstaan bij de zin van je leiderschap. Waartoe ben je als leider op aarde? Wil je heersen of wil je dienen? In mijn opvatting zijn moderne leiders vooral dienstbaar: ze duiden de richting en stellen mensen in staat om hun werk zo goed en zinvol mogelijk te doen.

Zinvol de richting kunnen duiden veronderstelt dat je in open verbinding staat met je omgeving, met het grotere geheel waaraan je – samen met de mensen van je organisatie – bijdraagt. Moderne leiders kunnen luisteren. Ze weten wat er aan de orde is, ze zijn afgestemd op hun omgeving, begrijpen de dynamiek en voegen daar hun eigen bijdrage aan toe.

Voor de politie en daarmee voor politieleiders heeft die bijdrage betrekking op het bevorderen van het veilig samenleven in een wereld waarin spanningen soms hoog op kunnen lopen. Je zou kunnen zeggen dat politiemensen werken aan een duurzaam veilig samenlevingsklimaat. De ingewikkeldheid van die opgave wordt vermoedelijk vooral gevoeld en ervaren door politiemensen die werken in de frontlinie. Voor politieleiders lijkt het mij van groot belang dat zij gevoelig zijn voor de signalen van de eigen mensen en dat ze ook zelf, als authentiek mens daadwerkelijk aanwezig zijn. Authenticiteit maakt verbinding mogelijk. Daarmee wint het leiderschap aan kracht en effectiviteit.

Politleiders hebben de belangrijke taak om met hun mensen dienstbaar te zijn aan een duurzaam veilig leefklimaat. Op de vraag hoe dat dan moet, is, zo lijkt mij, niet een eenvoudig of blijvend antwoord te geven. Het leiden van een permanente zoektocht naar een zinvol antwoord is onderdeel van de opgave.

Waarvoor moet ik daarbij dan waken? Voor de angst om nieuwe antwoorden te ontwikkelen, voor een terugtrekken in het eigen gelijk, voor het verbreken of ontbreken van verbinding, voor het stoppen van het leren, voor het vastlopen van de eigen ontwikkeling.

Dit boekje nodigt politieleiders uit om zich te blijven ontwikkelen, om regelmatig stil te staan bij hun politieleiderschap. Dat is zeker nodig en waardevol, maar stil staan is geen doel in zichzelf. Het is gericht op zinvol handelen, dienstbaar aan duurzame ontwikkeling van een veilig en leefbaar klimaat in de samenleving.

Ik wens u veel wijsheid en plezier toe bij het uitoefenen van uw belangrijke taak.

Dr. Herman Wijffels

Maart 2008

Inhoudsopgave

<i>Voorwoord</i>	5
<i>Hoe ben ik dienstbaar aan duurzame ontwikkeling?</i>	7
<i>Iemand stelt de vraag...</i>	10
<i>1. Welk leiderschap is gewenst... een herkenbaar verlangen?</i>	11
<i>2. Leiderschap, politieleiderschap, mijn politieleiderschap</i>	13
<i>3. Politieleiderschap: het bevorderen van goed politiewerk</i>	14
<i>4. Wat vraagt mijn aandacht; wat krijgt mijn aandacht?</i>	16
<i>5. Waarmee en met wie ben ik in verbinding?</i>	18
<i>6. Tussen droom en daad... wat tref ik daar aan?</i>	21
<i>7. Essenties van leiderschap, essenties van politieleiderschap</i>	24
<i>8. Hoe kan en wil ik werken aan ontwikkeling?</i>	27
<i>Thema's voor politieleiders</i>	30
<i>Ruimte voor reflectie</i>	32

Iemand stelt de vraag...

Wat is het gewenste politieleiderschap, nu en in de toekomst? Stel je voor dat je die vraag zelf gesteld hebt en dat je de zinvolheid van een antwoord op die vraag moet beoordelen. Welke criteria zou je dan aanleggen en waarom juist die? Waar hoop je op?

Verwacht je een definitie van leiderschap; wil je de *state of the art* gepresenteerd krijgen; zien hoe het er *elders* aan toe gaat; wat *men* tegenwoordig denkt over leiderschap en leiderschapsontwikkeling; wellicht iets over wat maakt dat (moderne) politiemensen je zullen volgen? Iets over competenties, voor verschillende niveaus? Ben je op zoek naar het *hoe* van leiderschap of juist naar het *waartoe*?

En waarom dan?

Wil je wellicht weten of je zelf op de goede weg bent? En wie mag dat dan zeggen? Zoek je inspiratie of ondersteuning voor onderweg? Het is immers niet niks als je bereid bent om als leidinggevende verantwoordelijkheid te dragen.

Wat is voor jou eigenlijk de betekenis van de vraag? Waar ben je naar op zoek? Hoe ga je om met de vragen die de praktijk je stelt? Of heb je geen vragen?

In het navolgende vind je de door ons gekozen benadering. We hopen dat dit boekje aanknopingspunten biedt voor een nader gesprek over *goed politieleiderschap*; niet academisch, maar vanuit de praktijk. Dat het vragenderwijs inspireert, spiegelt en steunt.

De vraag naar het gewenste leiderschap kan leiden tot oeverloze debatten, de vraag kan blijven zweven en nergens echt landen, maar de vraag kan ook een mooie ontwikkeling in gang zetten. We hopen dat het zo gaat werken.

Iemand stelt de vraag... en dan nog iemand... en nog iemand' en dan ontstaat er hopelijk een productief gesprek over leiderschap, over mijn leiderschap, over leiderschap in de praktijk, mijn praktijk; de politiepraktijk. En meer dan een gesprek... Politie in ontwikkeling.

1. Welk leiderschap is gewenst... een herkenbaar verlangen?

Luister naar de verhalen! Wat zit voor in het bewustzijn als je politiemensen vraagt naar het gewenste leiderschap? Dat is het verlangen om - meer dan nu het geval is - *met de goede dingen* bezig te kunnen zijn. Het is een reactie op de ervaren praktijk. Kennelijk wordt voor het gevoel te veel tijd besteed aan dingen die er niet echt toe doen. Als je de gewenste ontwikkeling globaal zou moeten typeren gaat het om een beweging:

Minder	Meer
<i>Gericht zijn op binnen</i>	<i>Gericht zijn op buiten</i>
<i>Aandacht voor systemen/procedures/ regels, cijfers</i>	<i>Aandacht voor het vak/bezieling waarden, mensen</i>
<i>Beleidslogica</i>	<i>Praktijklogica</i>
<i>Sturen op telbare output</i>	<i>Sturen op zinvolle bijdragen</i>
<i>Gerichtheid op eigen organisatie(deel)</i>	<i>Gerichtheid op groter geheel, netwerk</i>
<i>Antwoorden</i>	<i>Vragen</i>

In het verlengde hiervan wordt gevraagd om lef, visie, inspiratie, authenticiteit, geen woorden maar daden, het vak centraal, verbinding en nogmaals verbinding, luisteren i.p.v. zenden, dienstbaarheid en de bereidheid om daadwerkelijk te willen leren. Goede leiders stellen vragen; aan anderen, maar zeker ook aan zichzelf.

Het zijn eigenlijk geen nieuwe thema's en het zijn ook geen specifieke politiethema's. Ook in andere organisaties wordt een dergelijk verlangen geuit. Het verlangen is herkenbaar, we weten het: zo *soll es sein*, maar hoe maken we het waar? Wie of wat staat *tussen droom en daad*?

Steeds hebben wij gemerkt dat het verlangen om *rechts* te houden oprecht is. Als mensen gevraagd wordt naar voorbeelden van goed leiderschap, gaat het steevast over situaties die met de rechterkolom te maken hebben. Korpsen mogen op het oog verschillen, maar allemaal willen ze *naar rechts richten*. Tegelijkertijd is er de kennelijke zuigkracht van *links*. Hoe kan dat? Wat is die zuigkracht? Hoe komen we echt verder?

Misschien moeten we de *Soll* eens even laten rusten en ons richten op het *Ist*.

Is dat niet een belangrijk kenmerk van leiderschap: onder ogen zien wat er *Ist*?

af en toe stilstaan,

is misschien wel

een grote stap

voorwaarts

2. Leiderschap, politieleiderschap, mijn politieleiderschap

Leiderschap is niet los verkrijgbaar. De vraag: welk leiderschap nu en in de toekomst gewenst is, is een zinloze vraag als die niet wordt verbonden met de actuele of te verwachten opgaven waarvoor leiders zich gesteld zien.

Het beantwoorden van de vraag naar het gewenste leiderschap moet dus beginnen met een verkenning van de opgave. Hoe specifiek die verkenning, hoe zinvoller het antwoord. In wezen zou iedere leider zich moeten afvragen: wat is de opgave die vanuit mijn specifieke context aan mij gesteld wordt? Wat vraagt deze situatie? Anders gezegd: leiders moeten voor ogen hebben op welke vraag, van wie hun leiderschap een antwoord is of beoogd te zijn. Daarna is de vraag aan de orde: wat heb ik hier te bieden en hoe kan en moet ik in deze situatie handelen? Wat voegt mijn leiderschap hier toe?

Te weten hoe mén het doet is zeker leerzaam, maar zinvoller is het te spreken over het *wat, waartoe en hoe* van het eigen leiderschap. Kortom: het is zinvoller te spreken over politieleiderschap dan over leiderschap en het is zinvoller te spreken over mijn politieleiderschap dan over hét politieleiderschap.

Betekent dat nu dat je als politieleiders niets kunt leren van wat er bedacht is over leiderschap in het algemeen? Zeker wel: om de eigen leiderschapsopgave te kunnen begrijpen, is het juist buitengewoon leerzaam om die te bezien in een ruimer perspectief; te doorzien dat je, met je organisatie, deel uitmaakt van een groter geheel en mede beïnvloed wordt door de politiek-economische, technologische en culturele (globale) dynamiek. Met je organisatie(onderdeel) sta je in de stroom van de tijd. Het is goed om dat onder ogen te zien.

Het over de eigen grenzen heen kijken is een belangrijke rekoefening die je kan behoeden voor verstarring en overmoed. Maar uiteindelijk gaat het toch om de vraag: wat staat mij hier en nu te doen? Wat is mijn bijzondere opgave?

Stilstaan bij politieleiderschap is dus vooral: stil staan bij mijn politieleiderschap.

En denk aan de woorden van Rabbi Susja. Het is dus niet de vraag: Waarom ben je niet Mozes geweest? De vraag is ben je... Susja/jezelf... geweest? Lukt het je om jouw specifieke bijdrage te leveren?

Wat maakt dat je je talent wilt inzetten bij de politie? Wat is dat talent? Waar, hoe en waartoe zet je dat in?

Waar is het je om te doen?

Wat bezielt je?

Weet je dat nog?

3. Politieleiderschap: het bevorderen van goed politiewerk

Politieleiderschap gaat over leidinggeven aan politiewerk. Voordat weilstaan bij politieleiderschap moeten weilstaan bij politiewerk. Daar is het immers om te doen. Wat is politiewerk? Wat is goed politiewerk? Zou een politieleider hier geen eigen antwoord op moeten hebben?

Wat is jouw antwoord op die vraag?

enkele reflecties als voorzet

Politiewerk is bemoeizorg. Elke dag geven duizenden politiemensen in de front line op allerlei manieren 'tikjes tegen het wiel'; zij bemoeien zich - gevraagd en ongevraagd - met de kwaliteit van het samenleven: door mensen tot de orde te roepen, ze aan te spreken op hun verantwoordelijkheid, door hulp te verlenen, op te sporen, toezicht te houden, controles uit te voeren.

Het is waardevol werk en bepaald niet makkelijk. Wat kan ik laten lopen, waar moet ik ingrijpen? Alerte terughoudendheid.

Het toekennen en aanvaarden van het geweldsmonopolie betekent dat de politie de opdracht heeft om het voor burgers aannemelijk te maken dat zij zonder zelf geweld te hoeven gebruiken veilig zullen zijn en aan hun recht kunnen komen. Het is cruciaal dat iedereen (!) er op kan vertrouwen dat als het erop aankomt, de politie bescherming biedt en er alles aan zal doen om te bevorderen dat er aan betrokkenen recht gedaan zal worden.

In een steeds complexere, onzekere samenleving is dat een belangrijke opgave die veel van politiemensen vraagt: moed, daadkracht, zelfvertrouwen en vooral, wijsheid.

de waarden van de rechtstaat; orde en vrijheid: angst voor vrijheid? vertrouwen

Waakzaam en dienstbaar staat de politie voor de waarden van de rechtstaat. De missie die de politie zich zelf gesteld heeft, brengt een voortdurend balanceren tussen ordenen en vrijlaten met zich mee: hoeveel orde is er nodig; hoeveel vrijheid kan gegund worden? Daarbij geldt dat de orde niet de essentie kan zijn. Een vitale samenleving vergt vrijheid; maar het moet wel leefbaar blijven.

Vrijheid is niet onproblematisch. Vrijheid - van de ongekende ander - brengt onvoorspelbaarheid en bedreiging met zich mee. Vrijheid is mooi, maar er is ook angst voor vrijheid. Kan ik er op vertrouwen dat de ander zijn vrijheid niet zal misbruiken en zich wellicht tegen mij zal keren? Vertrouwen is voorwaarde voor het kunnen gunnen van vrijheid.

Bouwen aan vertrouwen in een onzekere samenleving, misschien is dat de kernopgave van de politie.

Een heel bijzondere opgave, die veel vraagt van politiemensen; het is immers aannemelijk dat het wantrouwen en de angst voor vrijheid zich niet alleen buiten hen bevindt. Misschien kun je zeggen dat politiemensen ook moeten (leren) omgaan met hun eigen wantrouwen, hun eigen angst voor vrijheid. Bouwen aan vertrouwen. Hoe doen ze dat?

morele dimensie: voorbeeld gedrag? begrenzen, beschermen, bekrachtigen

Hoe handelen politiemensen in de spanning van orde en vrijheid? Van waaruit oordelen zij; waarop koersen zij? Wat is hun werkend kompas?

Politiewerk is uit zijn aard moreel geladen handelen. In een wereld van verschillen moet telkens in concrete situaties waar het vanzelfsprekend en geweldloos samenleven onder druk staat, gehandeld worden: vrijheid waarborgen, orde garanderen. In dat handelen klinkt onvermijdelijk een opvatting door over 'het goede samenleven'. In het politie handelen wordt getoond 'hoe het hoort'. Politie handelen is voorbeeldig handelen. De politie is een morele actor in het publieke domein. Door haar handelen spoort de politie anderen aan tot moreel handelen, dat wil zeggen, handelen waarin oog is voor de belangen van de ander en daaraan recht gedaan wordt. De politie *begrenst* het gedrag van mensen die - al dan niet gewelddadig - te veel ruimte nemen en anderen verdringen; de politie *beschermt* de mensen die in de verdrinking komen, biedt veiligheid aan hen die dat behoeven en de politie *bekrachtigt* het gedrag dat het goede samenleven, dat wil zegen het geweldloos samenleven met verschillen bevordert. Dat alles maakt politiewerk tot een heel veeleisend en belangrijk vak. Of misschien kunnen we zeggen: tot een heel veeleisend en belangrijk ambt.

hoe zie ik dat? Wat zie ik als mijn opgave?

Vorenstaande is nog abstract. Het is een verhaal over politiewerk in het algemeen. Maar wat betekent dit voor mijn praktijk? Wat maakt voor mij politiewerk bijzonder, of valt het met dat bijzondere wel mee? Wat is voor mij de essentie?

Wat is voor mij goed politiewerk?

En wat betekent dat voor mijn leiderschap? Wat zie ik - in mijzelf en in mijn omgeving - als mijn opgave?

Wat maak ik tot mijn opgave?

Wat maakt dat voor mij - hoe dan ook - de moeite waard?

4. Wat vraagt mijn aandacht; wat krijgt mijn aandacht?

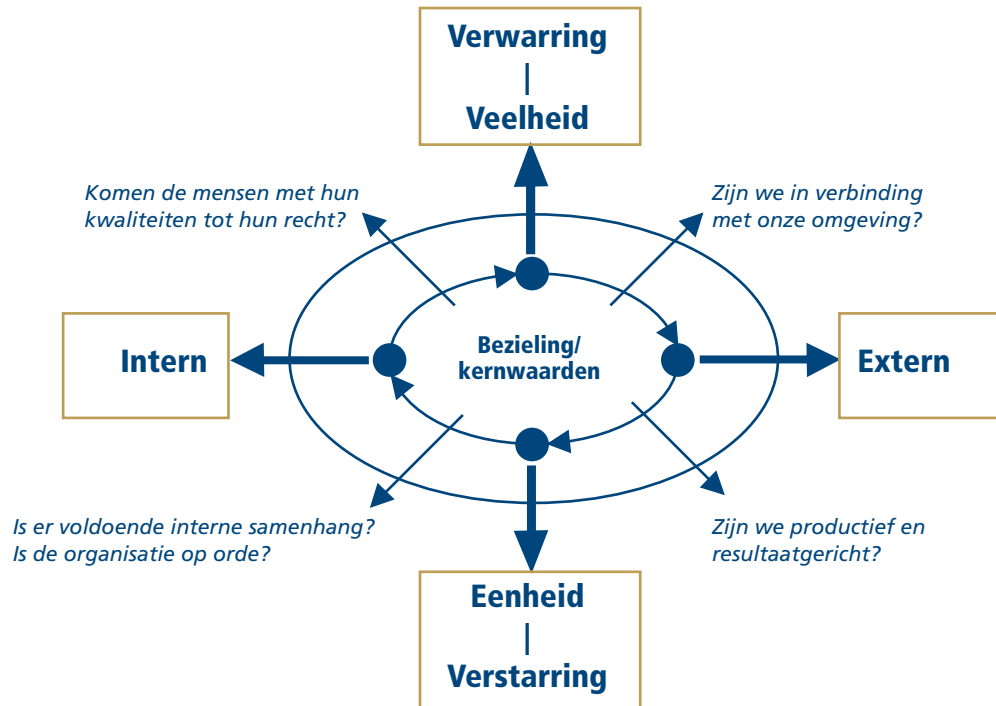
Stel dat je een tijdsbestedingonderzoek zou doen, of misschien beter: een energie bestedingsonderzoek, wat zou je dan zien? Gaat de meeste tijd en energie naar die onderwerpen die voor jou ook het belangrijkste zijn? En hoe zit dat met de verdeling tussen het rechter- en het linkerrijtje?

een model als handreiking voor het praktijkonderzoek

Om het praktijkonderzoek te ondersteunen en tegelijkertijd het collegiale gesprek erover een zekere bedding te geven, bieden we onderstaand model aan. Het is ontleend aan een bekend model van Robert Quinn.

Het model kent twee assen. De verticale as loopt van veelheid/verwarring naar eenheid/verstarring. De horizontale as loopt van binnen naar buiten. De kern is een kleine cirkel die verwijst en vraagt naar persoonlijke waarden en bezieling.

De vier kwadranten, die overigens volgens Quinn - en wij delen dat - allemaal van belang zijn, representeren verschillende aandachtsvelden van waaruit verschillende vragen kunnen worden gesteld:



Vanuit dit model kan je je de vraag stellen: hoe is mijn aandacht over de vier velden verdeeld en wat vind ik daarvan? Ben ik - op dit moment - met de goede dingen bezig? Op dit moment, want de situatie en de daaruit voortkomende vraag is niet stabiel. De vraag is, krijgt datgene de aandacht, wat ook daadwerkelijk aandacht behoeft? Daar gaan nog vragen aan vooraf: ken ik de behoefte? Weet ik wat er gaande is, weet ik wat nodig is? Wie bepaalt dat eigenlijk, feitelijk?

waan van de dag: van klusje naar klusje... of..?

Verdeel ik mijn aandacht of wordt mijn aandacht verdeeld? Wie of wat stuurt eigenlijk mijn inzet? Zit ik vooral *in de noodhulp*? Rijd ik - ook als leider - van klusje naar klusje, zonder herkenbaar patroon of slaag ik erin selectief en proactief te zijn?

Aan de voorkant van het probleem te komen, zoals dat zo mooi heet. Verzuip ik in de veelheid of heb ik een herkenbare focus? We kennen het onderscheid urgent en belangrijk, maar waar blijft de tijd? Wie of wat stuurt mijn inzet?

de kernvraag: wat vraagt de kern?

In dit model wordt niet alleen gevraagd naar wat er van buiten jezelf als behoefte op je af komt, maar ook naar de behoeften van binnen uit. Je stelt je de vraag: Waar ligt mijn eigen behoefte; wat is voor mij echt belangrijk? Op welke thema's en vanuit welk verlangen en overtuiging wil ik leiderschap tonen? Wat staat er op het spel? Welke zinvolle toekomst wil ik met mijn bijdrage dichterbij brengen?

En ook: wat past bij mij; waar heb ik de meeste toegevoegde waarde. Anders gezegd: hoe en waar kom je, met jouw kwaliteiten en ambities, tot je recht?

En waar niet. Ook dat hoort erbij.

5. Waarmee en met wie ben ik in verbinding?

Als gesproken wordt over leiderschap gaat het vaak over verbinding, of over een gebrek daaraan. Stilstaan bij je leiderschap, betekent stil staan bij verbinding.

Verbinding als noodzakelijke voorwaarde voor leiderschap. Je kunt niet ontwikkelen of beïnvloeden waarmee je niet verbonden bent.

Waarmee ben ik verbonden, met wie ben ik verbonden, wie is met mij verbonden?

Vanuit het kwadrant kan het lijken alsof het in leiderschap vooral over thema's en aandachtsvelden gaat. Natuurlijk is de inhoud belangrijk, je moet je kunnen verbinden met de externe opgave van de organisatie, maar bovenal is leiderschap relationeel; het gaat om mensen. Daar hoor jezelf ook bij.

In het navolgende zoomen we in op de kern van het model.

ben ik in verbinding met mezelf? authenticiteit

Leiderschap gaat over verbinding met anderen, maar ook over de verbinding met jezelf. Dat kan een beetje overdreven en misschien zelfs *soft* klinken, maar dat is het niet. Die verbinding is voorwaarde voor geloofwaardig leiderschap. Dat betreft niet alleen je geloofwaardigheid voor anderen, maar ook de geloofwaardigheid voor jezelf. Ben je in verbinding met jezelf? Zijn *binnen* en *buiten* congruent of voel je het soms wringen? Als je jezelf waarneemt, kun je ontdekken waar en wanneer je in verbinding bent (geweest). Het zijn momenten waarop je zelf echt zichtbaar bent.

Het zijn momenten dat je echt werking had. Het zijn momenten van authenticiteit.

Wanneer en waar ben ik authentiek?

verbinding met de opgave; verbinding met mensen

Een organisatie is een samenlevingsverband met een externe opgave, met een extern doel. Leiders moeten antwoord geven op de vraag: wat zie ik als externe opgave? Kan en wil ik me daarmee verbinden? Raakt dat aan wat voor mij essentieel is? Bij die externe opgave gaat het dus om de kwaliteit vóór de samenleving. Voor de politie betreft dat vraagstukken van veiligheid en leefbaarheid; orde en vrijheid; goed en kwaad. Wat heb ik met orde en veiligheid; wat heb ik met goed en kwaad? Ken u zelve!

Maar er is meer. Een organisatie is geen machine en mensen zijn geen onderdelen. Een organisatie is ook een leefgemeenschap, een samenlevingsverband waarin mensen tot hun recht kunnen komen en zich kunnen ontwikkelen. Dat kan gezien worden in functie van het externe doel. Dan zeg je: mensen moeten zich ontwikkelen opdat zij buiten beter presteren en de organisatiedoelen gehaald worden. Mensen zijn dan in zekere zin een middel. Er is ook een andere benadering mogelijk. Dat mensen tot hun recht komen en zich kunnen ontwikkelen kan ook - in zichzelf - als een wezenlijk doel gezien worden. Dat is een meer substantiële opvatting van de interne opgave. De mensen in de organisatie zijn dan (ook) een doel. Beiden kunnen: hoe zie jij dat zelf? Zijn mensen voor mij vooral middel of - ook - doel?

Hoe het zij, de interne leefbaarheid stelt een leiderschapsopgave, zelfs een heel vitale. Een leider die dit deel verwaarloost, geen oog heeft voor de kwaliteit van het samenleven, zal - op wellicht ongewenste wijze - merken dat het vraagstuk van het interne samenleven aandacht vereist. Als leiders onder druk komen te staan, wijst dat vaak op een gebrek aan verbinding met wat in de eigen gemeenschap leeft.

Weet ik wat er leeft? Ken ik de verhalen en gevoelens van de onderstroom? Wat heb ik deze mensen te bieden? Wat vraag ik van ze? Wat zijn hun ambities, behoeften, vragen, zorgen, verlangens? Waar hebben ze plezier in?

Ben ik in verbinding met mijn mensen? Vinden zij dat ook?

Je hoort mensen wel zeggen: 'ik zie de baas nooit', dat betekent vaak niet, *ik zie de baas nooit*, maar *ik word niet gezien*. Dat gaat over verbinding.

verbinding: ruimte en tijd, ontwikkeling

De vragen: waarmee en met wie ben ik verbonden, zijn ook onvermijdelijk een vraag naar de reikwijdte van die verbinding. Tot waar reikt mijn verbinding? Tot waar moet mijn verbinding zich uitstrekken? Wat bepaalt de grens? Wanneer is de reikwijdte goed gekozen?

Een wezenlijke ingang om deze vraag te beantwoorden, is een functionele. De *juiste* reikwijdte hangt samen met de externe opgave die je jezelf in je functie als politieleider stelt. Waarmee en met wie kan ik mij verbinden, zodanig dat de kans op veiligheid en leefbaarheid toeneemt? Hier komen we op het vertrouwde terrein van de gemeenschappelijke veiligheidszorg: wie zijn de relevante mensen (!) op het gebied van veiligheid en leefbaarheid. Met wie kan ik me verbinden, zodanig dat zij hun bijdrage kunnen en willen leveren? Weet ik dat? Doe ik dat? Maar ook hier de vraag: weet ik echt wat er in de, of beter in mijn samenleving leeft met betrekking tot veiligheid en leefbaarheid. Ben ik in verbinding met wat mensen 'buiten' echt beroert?

Die vraag wordt lastiger en relevanter naar de mate dat de samenhang en structuur in de samenleving onduidelijker, beweeglijker en vluchtiger wordt.

Er ontstaan steeds nieuwe netwerken, knooppunten.

Hoe kan ik weten wat er leeft?

Met wie kan en moet ik dan in verbinding zijn en blijven?

Die vraag geldt op alle niveaus, maar het antwoord verschilt.

Het voorgaande ging over verbinding in de ruimte: hoe ruim is mijn blik? Tot wie strekt mijn verbinding zich uit? Een andere ingang om stil te staan bij verbinding is die van de tijd. Hoe is mijn huidige denken en handelen - het nu - verbonden met het verleden en de toekomst? Wat is de biografie? Ken ik de geschiedenis van mijzelf, mijn team, mijn organisatie, de samenleving waarin ik werk? Waar komt *het* vandaan, hoe heeft het zich ontwikkeld en welke toekomst wordt zichtbaar, dient zich aan? Aan welke toekomst wil ik bijdragen? Geloofwaardig leiderschap vergt ook verbinding met de wordingsgeschiedenis. Wie zijn wij, wie zijn zij geworden?

Als leider handel je in het nu, maar je stapt in een stroom.

Leiderschap zonder verbinding is onmogelijk.

Een kernvraag voor leiders is: waarmee en met wie ben ik in verbinding?

Vaarwel zei de vos. Dit is mijn geheim,

het is heel eenvoudig:

alleen met het hart kun je goed zien.

Het wezenlijke

is voor de ogen onzichtbaar

uit: De kleine prins, Antoine de Saint Exupéry

6. Tussen droom en daad... wat tref ik daar aan?

Het is niet al te moeilijk om aan te geven hoe het *Soll sein*. Luister naar jezelf als je spreekt over goed politiewerk en goed leiderschap. Lees wat er geschreven staat in alle beleidsstukken of visiedocumenten. Denk aan de momenten dat je merkte: dit is echt goed, hier gaat het om! Momenten van bezieling.

Er zijn echt mooie noties over de vrede bewaren, *van buiten naar binnen*; samenwerken in netwerken en ketens; ontwikkelen van talenten; ruimte voor bezieling; waardevol politiewerk, lerend leiderschap; burgergerichtheid; een soepele en efficiënte organisatie etc. Het verlangen naar het *rechtterijtje* (p.8) is sterk en de goede ervaringen smaken naar meer.

Maar tegelijkertijd is er die weerbarstige praktijk. Hier en daar is wat gewenst wordt al zichtbaar, maar vaak stel je vast dat tussen droom en daad....

Ja,... wat staat er eigenlijk tussen droom en daad?

aantrekkelijke zekerheid, grip op de zaak?

Als de zuigkracht van het *linkerijtje* (p.3) zo groot is, heeft het misschien iets heel aantrekkelijks. Zit in het *linkerijtje* niet ook iets van een droom? Willen we daar eigenlijk wel van weg? De droom van het *linkerijtje* is de eenheid, de duidelijkheid, de voorspelbaarheid; een gestroomlijnde organisatie. Daar is niets mis mee. Andersom: het *rechtterijtje* klinkt aantrekkelijk maar er is daar ook dreiging: onzekerheid, onvoorspelbaarheid, verschil. Het *linkerijtje* belooft de leider *grip op de zaak*. Het *rechtterijtje* belooft een veelvormige ontwikkeling. Loslaten klinkt mooi, maar waar kom je uit? Wat vind ik nodig; waar voel ik me bij thuis?

Zeker, bij links ligt verstarring op de loer, maar bij rechts verwarring. Durf je, durven wij het aan? Op zoek naar *het juiste midden*.

niet één omgeving; aan wie ben ik loyaal, waaraan ben ik loyaal?

Als we speken over meer *van buiten naar binnen*, lijkt het net alsof er één buiten is. Dat klopt niet. Organisatieleden ervaren - alleen al vanuit hun functie - elk hun eigen omgeving. Een organisatie heeft vele omgevingen. De omgeving van de leider ziet er anders uit dan die van de uitvoerende politiemans of -vrouw. Voor de leider is de politiek-bestuurlijke omgeving meer voelbaar dan voor de mensen in de front line. Zij ervaren wat er leeft op straat. Wat is het hemd, wat is de rok? Welke omgeving is voor de organisatie vitaal? Is schipperen misschien onvermijdelijk?

Het denken vanuit het vak biedt hier wellicht een zinvolle uitweg. Niet aan wie ben ik loyaal, maar waaraan ben ik loyaal?

angstigheid, lusteloosheid?

Angst, lusteloosheid, misschien klinkt het dramatisch, maar als we eerlijk zijn, weten we dat ze *tussen droom en daad* hun belemmerende rol kunnen spelen. Het is toch niet voor niets dat we veel spreken over een gebrek aan veiligheid in organisaties. Ook in een leidinggevende positie kun je je onveilig voelen. Wat mag je hier zeggen, wat mag je hier doen? Durf ik mijn waarheid te zeggen; ook als mijn baas daar niet blij mee is? Angst voor gezichtsverlies; ook dat kan er zijn. Dat alles kan leiden tot terughoudendheid. Angst is een factor in organisaties. Niets menselijks is ons vreemd. Zo kan je ook aan jezelf ervaren dat je *domweg* niet de energie kunt opbrengen om het noodzakelijke te doen. We weten wat het kan

betekenen als het meer om overleven, dan om leven gaat. Fraai is dat misschien allemaal niet, maar het gebeurt. We zijn er niet trots op, maar soms ontwijken we moeilijkheden. Om welke reden dan ook hebben we niet de moed, niet de energie. Dat kunnen ook privé redenen zijn.

ik wil wel maar hét gaat niet

Van leiders wordt veel verwacht. Ze verwachten vaak ook veel van zichzelf. Bijvoorbeeld, dat ze de organisatie naar hun hand kunnen zetten. Als je over een organisatie praat alsof die echt en tastbaar bestaat, lijkt dat mogelijk. Maar als je tot je door laat dringen wat je al lang weet, namelijk, dat een organisatie geen machine is, maar een samenlevingsverband, met zeer open grenzen, ingebed in een groter, en een groter en nog een groter netwerk of samenlevingsverband, waarin allerlei mensen, vanuit een veelheid aan motieven, handelen en dat al dat handelen op een onnavolgbare wijze op elkaar inwerkt en (gelukkig?) niemand beslissend aan de touwtjes kan trekken, dan wordt je bescheiden. Toch?

Je staat als leider - al denk je dat soms - niet buiten dat ingewikkelde samenlevingsverband. Je bestuurt het niet vanuit een vast punt van buiten; je bent geen onbewogen beweging. Je maakt er onlosmakelijk deel van uit. De invloed die je als leider inbrengt in dat samenlevingsverband, is slechts één van de vele invloeden die in dat verband hun werking hebben. Het is niet anders. Je hebt minder invloed dan je soms wordt toegedicht. Je hebt misschien ook minder invloed dan je jezelf toedicht. Maar tegelijkertijd weten we dat het echt uitmaakt wie, wanneer de leiding heeft: Met de komst van die teamchef begint het te lopen; met die districtschef gaat er een andere wind waaien, met die korpschef krijgen de mensen er weer zin in. Hij of zij slaagt erin andere mensen echt in beweging te krijgen, ook buiten de organisatie. Je kent de voorbeelden. Almachtig ben je niet, maar je *doet* wel iets. Des te belangrijker om te kijken naar *wát* je dan doet. Ben je je bewust van je werking? Waar ben ik effectief en waar niet? Wat in mijn gedrag helpt de ontwikkeling de goede kant op, en wat in mijn gedrag zit een zinvolle ontwikkeling in de weg; bedoeld of onbedoeld.

een rare vraag: zit ik de gewenste ontwikkeling in de weg? Tegenspraak

Dat we het allemaal goed bedoelen lijkt geen twijfel. Maar iedereen weet dat goede bedoelingen niet persé samenvallen met goede effecten. Goede bedoelingen kunnen zelfs averechts werken. Wie kent niet de tragiek van de goede bedoelingen. Hoe vaak werken de dingen niet heel anders uit dan je had verwacht?

Misschien is tegenspraak een goede methode.

Stel jezelf eens de vreemde vraag: wat doe ik om de - ook door mij - gewenste ontwikkeling te blokkeren? Je kunt de vraag ook onpersoonlijker maken. Dan zeg je: welke mechanismen of verborgen bestuurders in de organisatie 'belonen' ongewenst gedrag? Of: wat zijn de perverse effecten van dit of dat beleid?

Maar hier is het misschien goed om het dichter naar jezelf toe te halen. We zijn immers op zoek naar de werking die je hebt als leider: de onbedoelde werking.

Dan komen we bij vreemde vragen als:

Hoe blokkeer ik de gevraagde creativiteit en het eigen initiatief? Waarmee frustreer ik de samenwerking? Hoe doof ik het zelfstandig denken van de professionals? Hoe draag ik bij aan de gewraakte verkleuterig? Hoe zorg ik ervoor dat mensen meer bezig zijn met

systemen, cijfers en papieren plannen dan met de echte problemen buiten? Hoe bevorder ik machtsspelletjes en angst in de organisatie?

Hoe beloon ik - onbewust - het gedrag dat ik eigenlijk niet wil? Over welke waarden spreek ik, welke waarden toon ik? Zijn dat dezelfde? Welk voorbeeld zeggen de mensen dat ik geef? Welk antwoord geven zij, als hen gevraagd wordt: wat is voor hem of haar kennelijk echt belangrijk? Is dat het antwoord dat ik verwacht? Is het het antwoord waar ik op hoop?

Het zijn vervelende en misschien zelfs ergerniswekkende vragen. Het zijn vragen die je eigenlijk alleen aan je zelf kunt stellen. Laat je die vragen toe? Wil je het weten? Is er een omgeving waarin je dergelijke vragen onder ogen kunt zien? Heb je je tegenspraak georganiseerd? Zijn er mensen met wie je openlijk, *shame- en blamefree* je praktijken onder ogen kunt zien en met wie je kunt verkennen waarom je soms dingen doet die eigenlijk ongewenst zijn, die de spanning tussen woord en daad kunnen tonen; met wie bespreekbaar is wanneer, welke emoties een rol spelen in je leiderschap en voor welke verborgen verleiders' je kwetsbaar bent?

Zijn er mensen met wie je onder ogen kunt zien en ook plezier kunt beleven aan de ervaring en gedachte dat je *net een mens bent*? Gun jezelf dat!

wanneer lukt het?

Tussen droom en daad kan er van alles in de weg staan, maar dat is niet altijd het geval. Er zijn ook zeker momenten dat alles klopt, dat het loopt zoals je hoopt. Iedereen heeft die ervaringen. Het zijn momenten van bezieling, bezielde momenten. Natuurlijk is het goed om onder ogen te zien waar de moeite zit, maar het is ook buitengewoon zinvol en inspirerend om de mooie kanten van de praktijk uit te lichten: waar hebben we echt iets moois tot stand gebracht; waar heb ik echt een *slinger* kunnen geven aan een zinvolle ontwikkeling, aan het behalen van mooie resultaten, echte gerichtheid op burgers; aan groei van mensen etc. ?

Kijk bewust naar de momenten dat droom en daad dicht bij elkaar kwamen.

Wat maakte dat het daar lukte? Wat werkte daar? Wat deed ik daar? Wat was daar de essentie van mijn leiderschap?

Kan dat misschien op andere plaatsen, op andere momenten ook werken?

7. Essenties van leiderschap, essenties van politieleiderschap

maar wat is leiderschap eigenlijk...?

We zoeken naar de essenties van leiderschap. Daar zijn en worden vele duizenden boeken en artikelen over geschreven. Er komt geen eind aan. Maar wat is leiderschap eigenlijk? Moeten we zoeken naar een gedeelde omschrijving, is dat zinvol, nodig? Of juist niet..?

Poëzie-

Alleen wat is poëzie eigenlijk.

Op deze vraag is al

Menig weifelend antwoord gegeven.

Maar ik weet het niet en daaraan houd ik me vast

Als aan een reddende leuning.

(laatste strofe van het gedicht 'Sommigen houden van poëzie', van Wystlawa Szymborska)

We proberen niet de laatste definitie van leiderschap te vinden, maar we willen wel aangeven waar wij denken dat de essenties van leiderschap gezocht moeten worden. Waar zit volgens ons de kern?

groei, verbeelding en vrijheid: welke toekomst houd ik voor mogelijk?

Leiderschap gaat natuurlijk over resultaten boeken, maar in essentie gaat leiderschap over ontwikkeling, over gezonde groei. Dat maakt het mooi.

Dé leiderschapsvraag is: wat is hier, in dit systeem, nodig voor een gezonde, toekomstbestendige ontwikkeling? En wat kan of moet mijn bijdrage zijn?

Leiderschap gaat over ontwikkeling; mogelijke - en noodzakelijke - ontwikkeling.

Het probleem en het mooie daarbij is, dat die ontwikkeling niet vastligt. Mensen zijn geen eikels (die alleen een boom kunnen worden). Leiderschap gaat over het kiezen van een visie. Niet alleen reactief: anticiperen op een toekomst die zich aandient, maar vooral creatief: welke toekomst houd ik voor mogelijk, aan welke toekomst wil ik werken? Leiderschap vergt verbeelding, een aanstekelijke verbeelding. Inspirerende leiders zijn op een geloofwaardige manier enthousiast over de vruchten van hun eigen verbeelding. Leiderschap is een creatief beroep: vormgeven aan vrijheid. Dat is spannend, dat vergt zelfvertrouwen en moed. Immers, zo zegt de filosoof: 'de mens is vrij en staart in de afgrond'.

vertrouwen, onzekerheid en onzekerheidsreductie

Leiders leven op gespannen voet met het bestaande. Zij zijn gericht op wat zou kunnen zijn. Wat is hier, in dit systeem met deze mensen nodig voor gezonde, zinvolle ontwikkeling?

Dit betekent niet persé dat de leider iets hoeft toe te voegen. Het kan zijn dat zinvolle ontwikkeling van zelf gaat. Het samenlevingsverband heeft dan een eigen, immanente ontwikkelkracht. Leiders doen er verstandig aan aandacht te schenken aan de eigen ontwikkelingsgang van het samenlevingsverband waaraan zij leiding geven om te voorkomen dat zij met eigen initiatieven zinvolle ontwikkeling blokkeren of frustreren. Wat gebeurt er als ik

niets doe? Is mijn toekomstbeeld echt zinvoller dan waar het vanzelf op uit lijkt te komen? Terughoudendheid kan wijs zijn. Leiders kunnen zich dan beperken tot ruimte gunnen en vertrouwen uitstralen: wij zijn, jij bent op de goede weg.

Maar hoe het zij, leiders nemen verantwoordelijkheid voor een antwoord op de vraag: hoe kunnen wij zinvol handelen? Een leider toont een inspirerend perspectief of een kansrijke uitweg. Daar kan aan voorafgaan de moed om aan de orde te stellen dat het huidige handelen in het licht van nieuwe opgaven zinledig is of dreigt te worden. In die zin 'heelt de leider de wond die hij slaat' (Schopenhauer zei dit over kennis). De leider accepteert zijn Januskop.

Leiderschap wordt ook getoond als de leider het op zich neemt om voor en namens het geheel te handelen. Hij of zij neemt een moeilijke taak zelf op zich en overwint zo de handelingsverlegenheid van het geheel. Die moed wordt beloond met dankbaarheid van de volgers; zij kunnen delen in de getoonde daadkracht en voelen zich gerepresenteerd in het handelen van de leider. Via de leider kunnen ze (weer) trots zijn op zichzelf.

sturend aanwezig zijn, vergroten van de kans op zinvol handelen

Leiderschap is geen daad, maar een proces. Leiderschap houdt niet op als de richting is geduid en de middelen zijn verstrekt. Leiderschap is mee op reis gaan; onderweg aanwezig zijn. Maar hoe kun je aanwezig zijn? Hoe kun je sturen? Je bent niet overal bij. Het leiderschap verspreidt zich onvermijdelijk en noodzakelijk over alle leden. Leiderschap is niet de kunst van het beheersen van gedrag, maar het vergroten van de kans op zinvol handelen. In een volwassen samenleving of organisatie wordt leiderschap niet afgedwongen maar beaamd.

macht, afhankelijkheid, offerbereidheid

De leider is er voor de ontwikkeling van de delen (de mensen) maar ook, en in feite in de eerste plaats, voor de ontwikkeling van het geheel. Een leider is niet hetzelfde als een leraar. De leider representeert het geheel. De individuele ontwikkeling wordt altijd in het perspectief gezien van de gewenste ontwikkeling van het geheel. De leider ondersteunt de volger, maar neemt hem ook de maat. Past, hij of zij (straks nog) in de organisatie? De volger zal (kunnen) denken en voelen: zal ik geaccepteerd worden met mijn potentieel en mijn *gebreken*. Wat kan ik tonen? Er kan nog zoveel oprechtheid en goede wil zijn, maar onvermijdelijk is er sprake van macht en afhankelijkheid. Dat maakt verbinding niet onmogelijk, maar zet die wel onder spanning. Dat is niet alleen lastig voor de volger, ook van de leider wordt veel gevraagd. Hij of zij moet immers bereid zijn tot het brengen van offers; ondanks een mogelijk uitstekende - menselijke - relatie. Leiderschap heeft ook een rauw randje en soms een rouwrandje. Dat moet door henzelf geaccepteerd en overwonnen worden. Dat is geen gemakkelijke opgave.

innerlijke zekerheid ontwikkelen

De functie van leiderschap is het verbeelden van het mogelijke, het onder ogen zien van wat er is en het reduceren van onzekerheid bij anderen, zodanig dat zij bereid en in staat zijn hun bijdrage te leveren aan een zinvolle ontwikkeling. Tot slot moet de leider bereid zijn tot het brengen van offers.

De grote opgave is echter: het overwinnen, dat wil zeggen, het toelaten en hanteerbaar maken, niet het overschreeuwen, van de eigen vragen en onzekerheid. Wat verbeeld ik me? Kunnen we het aan, zijn de beschikbare kwaliteiten, ook de mijne, voldoende?

Durf ik offers te brengen? Weet ik zeker dat ik de juiste offers breng?
Het ontwikkelen van innerlijke zekerheid in situaties die principieel onzeker zijn, is voor leiders een onvermijdelijke opgave. Een opgave die moed vraagt.
Waaraan ontleen je voldoende zekerheid? Uit welke bronnen put je? Op welke bakens koers je?
Het zij leiders gegund dat ze voor het bespreken van de lastige keuzes, die zij uiteindelijk zelf en alleen moeten maken, betrouwbare gesprekspartners zoeken en vinden.

genieten van leiderschap, de vreugde van ontwikkeling, essentie van leiderschap

Wat maakt het op je nemen van leiderschapstaken de moeite waard? Waar is het je om te doen?
Laten we daarbij voorbijgaan aan duistere motieven; die zijn er ook, macht kan heerlijk en verslavend zijn. Het is bekend: macht corrupteert. Als je niet oplet, kan je bedweld raken door je invloedrijke positie. We weten waarvoor we moeten waken. Maar er is meer.

Eerder spraken we van de creërende kant van leiderschap; vormgeven aan vrijheid, bijdragen aan zinvolle ontwikkeling. Dat is een mooie en vreugdevolle kant van leiderschap. Leiders kunnen (!) bijdragen aan zinvolle groei; van anderen, van de organisatie en aan zinvolle maatschappelijke ontwikkeling. Kunnen bijdragen: het is een keuze.

In essentie gaat leiderschap over ontwikkeling. Ervaren dat je echt hebt kunnen bijdragen aan zinvolle ontwikkeling is verrijkend en een grote bron van vreugde voor leiders (en anderen). Het is ook de essentie van hun persoonlijke ontwikkeling: met jouw kwaliteiten bijdragen aan een zinvolle toekomst. Misschien klinkt het je te idealistisch, maar waarom zou je anders een leider willen zijn?

essenties van politieleiderschap: bevorderen goed politiewerk

Vorenstaande was algemeen. Wat geldt voor politieleiderschap in het bijzonder?
Het ligt voor de hand, maar misschien is het goed om het nog eens te zeggen. De essentie van goed politieleiderschap is het bevorderen van goed politiewerk. In een eerder hoofdstuk hebben we dit besproken (p.12). Zoals gezegd: elke dag geven duizenden politiemensen in de front line op allerlei manieren 'tikjes tegen het wiel'; zij bemoeien zich - gevraagd en ongevraagd - met de kwaliteit van het samenleven. Het is een voortdurend balanceren tussen ordenen en vrijlaten; alert meebewegen en ingrijpen waar nodig. Wannéér ingrijpen nodig is en op welke schaal, laat zich doorgaans niet voorspellen; ook dat is kenmerkend. Snelle schakelingen: van rust naar actie, van vrolijk en ontspannen naar dreigend en gevaarlijk, van kleine klusjes naar grootschalig optreden.
De vrede bewaren, vrijheid waarborgen, orde verzekeren en daarbij soms *tegen de klippen* op het vertrouwen van alle partijen behouden; dat is de opgave. Politiewerk is belangrijk en mooi werk, maar ook onvoorspelbaar, risicovol en moeilijk. Voor politieleiders die het als hun opdracht zien om goed politiewerk te bevorderen, is het essentieel dat ze weten wat er in de front line aan de orde is. Politieleiders moeten niet alleen bureaucracy wise, maar vooral ook 'street wise' zijn; ze moeten weten wat er gaande is, ook of misschien wel juist, in de onderstromen; binnen en buiten de organisatie. Als persoon aanwezig zijn. Politieleiderschap vergt verbinding, niet met spreadsheets, cijfers en tabellen, maar met mensen, met de reële ervaren praktijk. Maar dat wisten we al.

8. Hoe kan en wil ik werken aan ontwikkeling?

Leiders houden het voor mogelijk dat ze invloed hebben op de toekomst. De toekomst voltrekt zich niet louter als blind noodlot, maar is in meer of mindere mate maakbaar. Het doet ertoe, wat je doet. Die hoopvolle en noodzakelijke overtuiging maakt de gestelde vragen zinvol: Welke toekomst houd ik voor mogelijk? Welke toekomst wil ik dichterbij brengen? De daarop volgende vraag is: waarop kan en wil ik invloed hebben? Wat ligt er binnen mijn bereik?

werken aan ontwikkeling: bij jezelf beginnen?

Soms hoor je gekscherend de opmerking dat leidinggevend leven vanuit het principe *veranderen is voor anderen*. Geldt dat ook voor jou?
Werk je aan de ontwikkeling van anderen of ook aan je eigen ontwikkeling? Of is dat laatste niet (meer) nodig? Het is duidelijk dat je op zo'n vraag hoort te antwoorden dat je zelf nog volop bezig bent met ontwikkeling. Maar is dat ook echt zo? Waar merk je aan dat je leert? Waar merken anderen aan dat het voor jou de moeite waard is om te werken aan je eigen ontwikkeling? Heb je er plezier in? Gun je jezelf de 'gein van het leren'?

hoeveel poten moet het schaap hebben?

Welke eisen stel je aan anderen? Welke eisen stel je aan jezelf? Het is merkwaardig om te zien dat veel politieleiders hardnekkig van zichzelf en anderen lijken te eisen dat ze 'schapen met vijf poten' zijn of worden. Met zo'n ambitie wordt zinvol ontwikkelen een hele klus. Is het denkbaar dat jezelf - en met jou vele anderen - een schaap met 'slechts' drie poten bent? Zou dat genoeg kunnen zijn?

gericht op groei?

Groeien mensen in jouw omgeving of 'krimpen' ze? Wordt hun talent door jou gezocht en gezien? Ben je gericht op ontwikkeling van talent? En vanuit welke visie werk je aan ontwikkeling? Werk je aan wat afwezig is of werk je aan wat aanwezig is? Werk je aan 'het tekort' of benut en ontwikkel je beschikbare talenten?
Het vergt bewuste aandacht om bezig te zijn met de - voor jezelf soms lastige - groei van anderen. Aandacht op maat. Wat helpt hem of haar in zijn of haar ontwikkeling? Ben je veeleisend genoeg?
Veel (politie)leiders zijn vol van hun eigen antwoorden, stellen vrijwel geen echte vragen. Dat is jammer, vragen zetten aan tot ontwikkeling en kunnen onverwachte perspectieven openen; ook voor de vragensteller zelf. Een antwoord (besluit) is het einde van ontwikkeling. Wat was je laatste goede vraag?

groots en meeslepend of geduldig bouwen?

Vernieuwing en verandering mogen geen doel op zichzelf zijn. Wie is het daar nu niet mee eens? Een open deur, en toch... als je de praktijk bekijkt, lijkt je in politieorganisaties, zeker als leidinggevende, niet veel eer in te leggen met een houding van *nu even niet..!* Waar heeft dat mee te maken? Toont de meester zich niet meer in de beperking? Is het telkens maar willen veranderen van de *buitenkant*, de *structuur* niet een beetje te makkelijk? Moeten we het onszelf niet een beetje moeilijker durven maken? Geduldig ontwikkelen in plaats van - op het oog - meeslepend verbouwen?

positie kiezen ten opzichte van het systeem; dienstbare ordening

Het huis op orde brengen is belangrijk, maar het is natuurlijk niet het doel van het huishouden, orde is niet de zin van de organisatie. Ordening geeft rust, maar onbedoeld en ongewild kan ordening destructief worden. De optelsom van allerlei goedbedoelde en op zichzelf waardevolle procedures, systemen, processen en structuuraanpassingen kan verstikkend zijn. Dan wordt het middel tot doel. Het denken dooft. Iedereen kent daarvan de voorbeelden. Politieleiders moeten zichzelf daarom altijd een beetje 'systeemvreemd' houden. De ordening moet een dienstbare ordening zijn. Waar dat niet (meer) het geval is, moet de orde verstoord worden. Weet je of, waar en voor wie de huidige ordening destructief is?

oog voor nieuwe ontwikkelingen? leiders worden gekozen, wie heeft de toekomst?

Als alles vluchtig wordt, grenzen niet meer bestaan, alle sociale systemen beweeglijk en open zijn en elkaar doordringen: waar begint en eindigt een organisatie dan en wat is dan leiderschap? Langzamerhand gaat het in organisatie(?)land over stromen, netwerken, zwermen: waar ben je dan de leider van; wat betekent dat voor leiderschap? En voor mijn leiderschap? Dat zijn ingewikkelde vragen.

Vooralsnog lijkt het erop dat een reeds lang ingezette ontwikkeling doorzet: leiderschap wordt steeds minder vastgeklonken aan bepaalde posities of aangewezen mensen, maar wordt steeds nadrukkelijker een stuurfunctie van het gehele systeem. Wisselende mensen nemen op verschillende momenten initiatieven die tot navolging leiden. Steeds nadrukkelijker zal blijken dat mensen hun (tijdelijke?) leiders kiezen. Niet: *wie is de mij toegewezen baas?*, maar wie is - nu - het volgen waard? Hier wordt ook het belang van authenticiteit duidelijk. Iemand die op gespannen voet leeft met zichzelf en zijn of haar eigenheid verhult en daarmee onbetrouwbaar wordt, verdient (!) geen navolging. Authenticiteit is een noodzakelijke voorwaarde voor leiderschap.

Stuurinitiatieven komen niet louter van de zogeheten top, om *doorvertaald* te worden naar onder, maar komen overal vandaan. In een steeds complexere, beweeglijke samenleving kan dat ook niet anders: de top heeft domweg geen overzicht. Inhoudelijke top-down sturing is dan onvermijdelijk te blind en te traag. Leiders van organisaties zullen zich steeds nadrukkelijker gaan richten op het faciliteren van zinvolle zelfsturing en het bevorderen van samenwerking. Dat lijkt op gespannen voet te staan met de roep om sterk, centraal leiderschap. Die roep is, gegeven de ervaren onzekerheid wel te begrijpen, maar de oplossing van centrale sturing is niet echt een oplossing. Maar hoe het wel moet, moet nog uitgevonden worden. Het is niet anders. De opgave is om niet terug te keren naar voorbijge mogelikheden, maar open te staan voor nieuwe. Het zal hoe dan ook op allerlei manieren meer divers gaan worden. De politie zal niet alleen 'buiten' maar ook 'binnen' moeten leren omgaan met verschillen.

Waarschijnlijk is er hier veel te leren van de vele jonge mensen die zich willen verbinden aan de opgave van de politie: werken aan veiligheid in een wereld van verschillen.

Hoe haal jij het 'vreemde' binnen? Hoe haal jij de toekomst binnen?

politie in ontwikkeling?

Werken aan ontwikkeling vergt een open houding naar wat op je toe komt. Tegelijkertijd is het belangrijk te beseffen waar je vandaan komt. Het gaat altijd om handelen in het nu, maar steeds in de spanning tussen verleden (waar vandaan?) en de onbepaalde toekomst (waar naar toe?). Je bent onderweg. Als mens, organisatie, samenleving. Als je wilt werken aan ontwikkeling is het belangrijk dat je lerend onderweg bent. Dat houdt niet op. Voor een gezonde groei is zo'n lerende houding noodzakelijk. Nieuwsgierigheid als kerncompetentie. Hoe nieuwsgierig ben jij? Waar ben je nieuwsgierig naar?

Politleiderschap: waarvoor moet ik waken; waaraan ben ik dienstbaar?

Mijn politieleiderschap.

Is dat niet iets om af en toe bij stil te staan?

Thema's voor politieleiders²

1. Bij jezelf beginnen

- ruimte maken voor reflectie; hoe (vaak) sta ik stil bij mijn politieleiderschap?
- zit ik in de *noodhulp* of werk ik (ook) aan 'voorkant van het probleem'? wie of wat stuurt mijn agenda?
- ken je werking! weet ik wat ik losmaak, weet ik wat ik vastzet - heb ik betrouwbare kritische feedback georganiseerd?
- ben ik scherp/alert; maak ik het mijzelf en anderen voldoende lastig?
- hoe werk ik (nog) aan mijn eigen ontwikkeling? voed ik mezelf voldoende (ook zielzorg?)
- ben ik nog trots op het politievak en op mijn eigen bijdrage?
- waar is het mij om te doen? wat zie ik als mijn opgave? wat bezielt me?

2. Gericht op goed politiewerk

- wat is mijn eigen visie op goed politiewerk?
- hoe verbind ik politie in ontwikkeling met de vragen van een samenleving in ontwikkeling? Hoe ruim is mijn blik (wijk en wereld)?
- hoe stuur ik op zinvolle resultaten?

3. Gewenste leiderschap verbinden met de externe opgave

- er is niet *one best way*; hoe zorg ik voor de juiste *fit*: mens, context en opgave?
- wat is hier de opgave; wie past of passen daarbij; pas ik daarbij?
- leiderschapsopgave is een collectieve (team) opgave -is mijn team een *fit* met de opgave?

4. Verbinding met (de mensen in) het primair proces

- weet ik wat er speelt in het primair proces/ken ik de uitvoeringsdilemma's?
- met wie heb ik echt verbinding; weet ik wat mensen bezighoudt en beroert?
- hoe verbind ik de uitvoeringspraktijken geloofwaardig met de visie/strategie?

5. Aanwezig zijn

- hoe ben ik voor de mensen binnen aanwezig, wie ontmoet ik, wie ontmoet mij?
- hoe aanwezig ben ik buiten? In welke netwerken werk ik, heb ik echt werking?
- hoe ben ik aanwezig in de media? Welk beeld toon ik daar?

6. Oog voor systeemwerking (goede bedoelingen, onbedoelde effecten)

- helpt het systeem of verstikt het? Hoeveel ruimte ervaren mensen?
- hoe zie ik het concern: kans of keurslijf?
- blijf ik voldoende *systemvreemd*?

7. Gericht op groei, ontwikkeling, diversiteit

- worden mensen 'groter' door de manier waarop ik leiding geeft?
- ken ik de ambities, verlangens en talenten van mijn mensen. Komen ze tot hun recht?
- zenden, luisteren en vragen....hoe vaak stel ik een vraag?
- hebben wij de toekomst *in huis*? (diversiteit als voorwaarde voor ontwikkeling)

Wat is voor mij een inspirerend verhaal over goed politiewerk?

Vertel ik dat wel eens?

² Het verdient o.i. aanbeveling om deze thema's te benutten voor periodieke reflectie.

Ruimte voor reflectie

Stilstaan bij politieleiderschap, waaraan ben ik dienstbaar?

Stilstaan bij politieleiderschap, waaraan ben ik dienstbaar?

Stilstaan bij politieleiderschap, waaraan ben ik dienstbaar?

Stilstaan bij politieleiderschap, waaraan ben ik dienstbaar?

Stilstaan bij politieleiderschap, waaraan ben ik dienstbaar?

Colofon

Uitgave

Politieacademie

Adres:

School voor Politie Leiderschap
Rijksstraatweg 127
7231AD Warnsveld

Telefoon + 31 (0)575 580057
Fax + 31 (0)575 580099
E-mail: spl@politieacademie.nl
www.spl.politieacademie.nl

Datum

Mei 2008

Oplage

2500 exemplaren

Productiebegeleiding

Communicatie & Marketing, Politieacademie

Fotografie en Vormgeving

Mixed Media, Bussum

Drukwerk

Hoekmantotaal, Zwolle

© 2008 Politieacademie
Niets uit deze uitgave mag worden overgenomen
zonder schriftelijke toestemming van de uitgever.