

**Politieleiderschap;
De herontdekking van een waardevol ambt**

**Politieleiderschap;
De herontdekking van een waardevol ambt**

Inhoud

<i>Voorwoord</i>	7
<i>Het ontwikkelen van een visie op politieleiderschap: proloog</i>	8
<i>Leiderschap is niet los verkrijgbaar; ontwikkelen vanuit de opgave</i>	10
<i>Epiloog: Hoe gaat het verder?</i>	18
<i>Bijlage 1</i>	
<i>Conclusie bijdrage prof. dr. Harrie Aardema</i>	19
<i>Bijlage 2</i>	
<i>Leden van de regiegroep</i>	21

Voorwoord

Eind 2006 kreeg de School voor Politie Leiderschap de eervolle opdracht om aan te geven welk leiderschap voor de politie geboden is en of er samenhang in de ontwikkeling van politieleiderschap te brengen is. Geen geringe vraag.

Om te beginnen is een divers samengestelde regiegroep gevormd om het traject te begeleiden.

In 2007 is vervolgens getracht zicht te krijgen op het thema leidinggeven binnen en buiten de politie en dan groeit het aantal bespiegelingen, opvattingen en inzichten snel. Naast de vele wenselijkheden en vergezichten rond leiderschap ging het ons uiteindelijk vooral om de verbinding met de huidige werkelijkheid. Wat gebeurt er eigenlijk allemaal rond leidinggeven bij de politie? Dit werd ons houvast, namelijk de aansluiting bij de huidige praktijk van het leidinggeven in de korpsen.

Dit zult u ook terugzien in onze rapportages. Er zijn vanuit het traject vier documenten verschenen.

De opgedane informatie vanuit gesprekken, onderzoeken, analyses, literatuur, bijeenkomsten, etc. is samengebracht in het *Reisverslag*. Hierin komen verantwoording, informatie en naslag samen.

Kijkend naar het *reisverslag* enerzijds en de literatuur en theorieën over (politie)leiderschap anderzijds, heeft prof. dr. Harrie Aardema, de rode draden uit praktijk en theorie samengebracht. Zijn bijdrage heeft de passende titel *Laat je niet het paradijs uitsturen!* gekregen.

Tot zover de twee documenten met inzicht en richting, maar dan de kernvraag voor (politie) leidinggevend, waarin alles samenkomt, namelijk: *Stilstaan bij (het eigen) politieleiderschap*. Een spiegel voor iedere leidinggevende. Door systematisch naar het eigen leidinggeven te kijken, aan de hand van de opgeworpen thema's en vragen, wordt zichtbaar waar de eigen ontwikkeling kan zitten. Doe het eens en doe het eens met elkaar als (management) team is ons advies. De 7 kernthema's voor politieleiderschap in vragende vorm kunnen u als richting erg helpen.

Uit deze documenten komt naar voren dat niet alleen een richting, een visie is geduid maar vooral de vraag wordt gesteld om dat dichtbij te halen. Dat is ons geloof geweest en dan krijgt het pas echt werking.

Deze uiteenzetting is bondig opgeschreven in dit voorliggende document getiteld: *De herontdekking van een waardevol ambt*.

Heel veel lees-, leer- en ontwikkelplezier toegewenst!

Leon Kuijs
Portefeuillehouder Leiderschap
Raad van Hoofdcommissarissen

Kees Buijnink MCM
Directeur
School voor Politie Leiderschap

Het ontwikkelen van een visie op politieleiderschap: proloog

Politie in verandering, politie in ontwikkeling

Een kleine dertig jaar na politie in verandering, verscheen er een nieuw visierapport. De ontstaansgeschiedenis en de ontvangst van beide rapporten verschillen sterk, maar de rapporten hebben een vergelijkbare inzet. Het doordenken van de betekenis van de politie-functie en het bieden van een nieuw toekomstperspectief. Beide rapporten kunnen opgevat worden als een uitdrukking van zelfbewustzijn. Hier staan we voor. In een parafrase van de woorden van het rapport Politie in Ontwikkeling zou je kunnen zeggen, dat het gaat om 'erkende ondergeschiktheid, maar met gezag'. Gezag dat is gefundeerd in het besef dat op waardevolle wijze een belangrijk vak wordt uitgeoefend. Voor een deel is het ook een *vérité à faire*. De ambitie uitspreken is niet hetzelfde als die ambitie waargemaakt hebben. De politie is nog niet af, de politie is in ontwikkeling. De politie wil daar niet afwachtend in zijn. De politie neemt voor die ontwikkeling zelf verantwoordelijkheid en wil daarop ook aanspreekbaar zijn. De 'nek wordt uitgestoken': hier staan wij voor, hierop zijn wij aanspreekbaar.

De beoogde ontwikkeling heeft betrekking op het externe presteren, op de bijdrage aan de rechtsstaat (waakzaam en dienstbaar voor de waarden van de rechtsstaat), maar ook op het interne functioneren. Ook op het versterken van de noodzakelijke onderlinge samenhang wil de politie aanspreekbaar zijn. Dat komt bijvoorbeeld tot uitdrukking in de vorming van de Voorziening tot Samenwerking. Waar nodig wordt in de ondersteunende functies de concernvorming versterkt. Maar ook operationeel wordt de samenhang versterkt. Het tot stand brengen van velerlei referentiemateriaal is daar een uitdrukking van. Niet dat dat op zichzelf voldoende is, maar het toont wel dat er een ontwikkeling op gang is gebracht.

Die beoogde ontwikkeling wordt ook getoond in de inmiddels verschenen werkgeversvisie. Hoe beoordeelt de politie de ontwikkelingen die op haar afkomen en wat vraagt dat van de toekomstige werknemer? En dus van de werkgever? Zo'n visie is niet alleen een 'papieren verhaal'. In het proces van totstandkoming is ook betrokkenheid en gedeelde verantwoordelijkheid opgebouwd. Dat heeft zijn werking.

Visie op politieleiderschap

In die ontwikkeling naar een zelfbewuster en een meer gelijkgerichte politie past ook de vraag naar het gewenste politieleiderschap. Welk leiderschap is in de toekomst gewenst?

Die vraag werd door de Stuurgroep Strategisch Loopbaanbeleid ¹gesteld aan de directeur van de School voor Politie Leiderschap.²

De opdrachtnemer heeft daarop een regiegroep om zich heen verzameld³. De regiegroep heeft zich in een intensief en interactief proces gefocust op de essenties van politieleiderschap. De antwoorden werden gezocht in het *Ist* niet in het *Soll*. Naast de onmiskenbare proceseffecten die het werken van de regiegroep gehad heeft, wordt nu ook een tastbaar resultaat opgeleverd. In vijfvoud:

- een reisverslag, opgetekend door Jan Peters, waarin nauwkeurig de reis van de regiegroep gevolgd kan worden;
- een boekje getiteld *Laat je niet uit het paradijs jagen* geschreven door prof. dr. Harrie Aardema, die de regiegroep heeft bijgestaan en gevoed met velerlei inzichten uit de literatuur. Die inzichten komen in dit boekje aan bod;
- een boekje getiteld: *Stilstaan bij politieleiderschap; waarvoor moet ik waken, waar aan ben ik dienstbaar?*, geschreven door drs. Jan Nap. Dit boekje beoogt de reflectie van politieleiders te ondersteunen;
- een DVD waarin in woord en beeld de gehele opbrengst van het traject toegankelijk is gemaakt;
- het document dat u nu in handen heeft. Het is bedoeld als overzichtsdocument. Op hoofdlijnen geeft het onze bevindingen weer;

Hoe gaat het verder?

In al deze bijdragen hebben wij zo goed mogelijk de opbrengst verwoord. Wij vinden dat van waarde. Wij zien het als een bijdrage aan de ontwikkeling van een zelfbewuste politie.

¹ In de SLBB zijn het Min. van BZK, het bureau LMD en de RHC vertegenwoordigd

² De opdracht luidde: 'definieer scherper dan nu het geval is, welk leiderschap voor de politie geboden is en breng samenhang in de ontwikkeling van politieleiderschap'.

³ Samenstelling regiegroep zie bijlage 2.

Leiderschap is niet los verkrijgbaar; ontwikkelen vanuit de opgave

Leiderschap is niet los verkrijgbaar. Het doel van de leider is niet leidinggeven. Wie vraagt naar het gewenste leiderschap moet bij de opgave beginnen. Daaraan ontleent leiderschap zijn betekenis.

Wat vraagt om leiderschap, wie vraagt om leiderschap? Welk leiderschap is waarom en waartoe nodig? Vanuit deze benadering hebben wij geredeneerd. Uiteindelijk bracht ons dat bij 7 thema's voor politieleiders. De vraag is: volg je onze redenering? Deel je onze opvatting dat de 7 thema's voor politieleiders belangrijk zijn? Op alle niveaus. Daarna is de vraag aan de orde: hoe ga je dat zichtbaar maken in je eigen praktijk? Wat is daarvoor nodig? Maar nu eerst: van opgaven naar thema's.

1. Ontwikkelingen in de samenleving: wat vraagt dat van de politie? Verbinding!

Als je mensen vraagt welke ontwikkeling in het leiderschap gewenst is, is het antwoord vrij eenduidig. Het gaat om :

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>

De hiervoor beschreven beweging ('van – naar') is geen toevallige beweging. Het is een antwoord op ontwikkelingen in de samenleving. Het is vooral een antwoord op de toegenomen complexiteit. De nieuwe leiderschapsopgaven gaan daar over. Hoe geef je – met je organisatie – antwoord op de toegenomen en toenemende complexiteit? De beweging is ook een correctie. De afgelopen tijd is het antwoord vaak gezocht in het rationaliseren van de bedrijfsvoering. Langzaam maar zeker is duidelijk geworden dat dat zijn grenzen kent. De rationaliteit kan omslaan in zijn tegendeel. Dan worden de perverse effecten van de rationalisering zichtbaar; de schaduwkant van de wens te kunnen tellen, meten, beheersen. Je zou kunnen zeggen dat de waargenomen beweging de uitdrukking is van een zoektocht naar een nieuwe balans. Een balans tussen beheersen en ontwikkelen, ordenen en vrijlaten, eenheid en veelheid. Dat is makkelijker gezegd dan gedaan. We willen niet overdreven beheersen, we weten dat de wereld niet maakbaar is, maar tegelijkertijd is er de reflex om bij misstanden of pijnlijke zaken (denk bijvoorbeeld aan Savannah) schuldigen te zoeken en hen aan te spreken op hun verantwoordelijkheid. Had

dat niet voorkomen kunnen worden? Hoe aantrekkelijk is het niet om dan nieuwe regels en protocollen op te stellen: 'dit nooit meer! (bijv. het 'Maasmeisje')'. Zeker, er is een tendens om het belang van een rationele bedrijfsvoering te relativiseren, maar tegelijkertijd is er een grote behoefte om 'grip' op de zaak te krijgen. Mensen moeten zelf verantwoordelijkheid nemen voor hun bestaan, maar tegelijkertijd groeit de neiging tot 'betutteling'. Er is de behoefte om ruim baan te geven aan professionals, maar 'ze' moeten zich wel aan de regels en regeltjes houden. In die spanning leven we.

Hoe vertaalt zich dat naar de politieorganisatie? Het verhaal is misschien niet nieuw maar het is goed om er nog eens nadrukkelijk bij stil te staan.

Hoe je het ook wendt of keert: de ontwikkelingen in onze globaliserende en complexe samenleving brengen onzekerheid met zich mee. Die onzekerheid uit zich op allerlei manieren. Daarmee komen we op het domein van de politie. We leven in een gespannen samenleving op zoek naar (zelf)vertrouwen. De route naar vroegere, overzichtelijke zekerheden is – hoewel er nog stevig naar verlangd kan worden - feitelijk afgesloten. Dat kan inmiddels vertrouwd klinken, maar we moeten dat echt tot ons door laten dringen, er de betekenis van voelen. We moeten leren leven met onoverzichtelijkheid, veelheid en verschillen. Oude samenhangen verdwijnen, nieuwe – vaak veel vluchtiger verbanden – ontstaan. We moeten leren leven met conflicten. Wantrouwen ligt op de loer. Dat maakt het bouwen aan vertrouwen tot een belangrijke opgave, voor de overheid, maar zeker ook voor de politie. De politie moet haar kerntaken zodanig uitvoeren dat het onderling vertrouwen toeneemt (de Just world gedachte). De vraag is: hoe kan de politie – onder condities van complexiteit, veelheid en verschil - bijdragen aan vertrouwen en verbinding? Dat is niet alleen een technisch-juridische opgave. Het is ook een morele opgave. Let wel: het gaat hier dus niet om bouwen aan vertrouwen in de politie. Dat is zonder enige twijfel een noodzakelijke voorwaarde maar het is geen zinvol doel. Het gaat om het versterken van het onderling vertrouwen in de samenleving zelf.

2. Verbinding in een complexe samenleving: wat vraagt dat van politiemensen en van de politieorganisatie?

Politiemensen moeten leren omgaan met verschillen. Telkens moeten, op de maat van de concrete situatie, zowel de orde als de vrijheid gewaarborgd worden. Dat vraagt wijs, volwassen en zelfbewust vakmanschap in de front line. Dat vraagt ook verscheidenheid in de front line. Zonder diversiteit, zowel in bemensing als in repertoire, wordt het erg moeilijk om geloofwaardig verbinding te maken met een steeds diverser wordende samenleving. Ook de politie moet van eenheid naar veelheid. Dat betekent dat ook de politie intern moet leren omgaan met verschillen en onvermijdelijke conflicten. Dat is voor de politieorganisatie geen gemakkelijke opgave. De politie is in haar aard immers een organisatie die veiligheid, zekerheid en orde zoekt. Kan de politie het verschil verdragen? Hier komt een leiderschapsopgave in beeld: verbinding bevorderen. In zekere zin zou je kunnen zeggen dat de interne opgave voor de politie een afspiegeling is van de opgave van de samenleving als geheel. Het is niet voor niets dat er steeds meer gesproken wordt over de morele dimensie van het politievakmanschap. De politie heeft de kans 'voorbeeldig' te zijn.

Leren omgaan met verschil stelt ook eisen aan de organisatie. Omgaan met een onvoorspelbare veelheid verdraagt zich niet met een strak hiërarchisch gestuurde organisatie. Het vraagt om flexibiliteit en ruimte voor professionals in de front line.

Maar waar komen dan de noodzakelijke samenhang en voorspelbaarheid vandaan?

Als we verschillen aanvaarden en waarderen moet er nog steeds wel 'iets' zijn dat de samenhang waarborgt. Onder de conditie van complexiteit kunnen systemen dat niet echt bieden. Systemen, procedures, procesbeschrijvingen hebben voor een organisatie zeker hun ordenende, rustgevende waarde, maar zijn niet 'van nature' ingericht op veelheid. Ze bieden houvast, maar kunnen de ogen sluiten en het denken doven.

Dan loop je het risico de essentie te missen.

De samenhang zal veeleer moeten voortkomen uit een, ook in de front line, gedeelde visie op de taak van de politie en op gedeelde, dragende waarden. Het afkondigen van visie en waarden volstaat niet. Een volwassen, professionele gemeenschap kan alleen communicatief ontwikkeld en bevestigd worden. Dat is een doorgaand proces. Deugden kunnen niet voorgeschreven worden, ze moeten worden geoefend. Gekozen handelwijzen moeten op hun werking worden beoordeeld. Dat is de zin van de voortgezette interne dialoog en van het bevorderen van professionele reflexiviteit. Een lerende organisatie kan klinken als managementmode, maar als je doordenkt over de opgave, zie je dat het noodzaak is.

3. Wat vraagt dat alles van politieleiders? 7 thema's

Vanuit deze redenering komen wij uit op een aantal *kernthema's* voor *politieleiderschap*. De thema's zijn vragenderwijs geformuleerd. Dat is geen willekeurige keuze. Leiderschap gaat over het nemen van verantwoordelijkheid, niet over het *domweg* volgen van een set gedragsvoorschriften. Of je de thema's wilt benutten voor je eigen ontwikkeling, is je eigen keuze. Dat is geen uitdrukking van vrijblijvendheid ('kijk maar wat je ermee doet, het maakt ons niet uit') maar van erkenning van verantwoordelijkheid ('uiteindelijk is het jouw keuze om hier wel of geen werk van te maken'). Zo zien wij dat.

Wij hebben goed nagedacht over de keuze van de thema's en veronderstellen dat dit thema's zijn die richting kunnen geven aan een zinvolle ontwikkeling. Of dat ook gaat werken, is uiteraard niet zeker. Dat bepaal je zelf.

Maak je *onze* thema's tot je eigen thema's? Oordeel zelf!

We leiden de thema's kort in.

Wij gaan er vanuit dat het ontwikkelen van goed leiderschap begint bij de leider zelf. Je begint bij jezelf... maar je eindigt daar niet. Goed politieleiderschap gaat niet over een prettige persoonlijke ontwikkeling maar over de vraag hoe jij je met jouw kwaliteiten wilt en kan verbinden aan het bevorderen van goed politiewerk.

Daar hoort dus onontkoombaar bij dat je een eigen, geloofwaardig en inspirerend verhaal hebt over wat goed politiewerk in jouw ogen is. Wat vraagt de samenleving? Jouw samenleving. Welke opgave neem je op je en wat maakt die opgave echt de moeite waard? Waar werk je naartoe en hoé werk je daaraan? Goede leiders maken ruimte voor reflectie.

Natuurlijk gaat het om *buiten*, maar het aangrijpingspunt ligt vooral binnen. Hoe ontwikkel ik de organisatie en de mensen zodanig dat wij met elkaar een zinvol antwoord kun-

nen geven op de externe opgave? Bij ontwikkelen is verbinding een kernthema. Je kunt niet ontwikkelen waarmee je niet verbonden bent. Verbinding met het vak, verbinding met de mensen.

Ben je gericht op het ontwikkelen van het vak; ben je gericht op het ontwikkelen van mensen? Ervaren de mensen dat ook zo?

Verbinding betekent ook dat je oog hebt voor en erkent wat er *is*; ook onder de oppervlakte, dat je daar ook echt nieuwsgierig naar bent, aanwezig bent. Leiders praten niet alleen over een wenkend perspectief, maar weten *dat je niet kunt vertrekken van waar je niet bent*. Dat geldt dus ook voor de leider zelf. Waar sta je?

De noodzakelijke aandacht voor mensen en hun ontwikkeling mag niet leiden tot de conclusie dat de systeemkant onbelangrijk is. Zeker niet, maar het systeem moet zijn plaats kennen. Dat wil zeggen, dienstbaar zijn aan het behalen van zinvolle resultaten, dienstbaar zijn aan het maken en onderhouden van verbinding met de gevarieerde omgeving en dienstbaar zijn aan het ontwikkelen van mensen.⁴

Bij dit alles heeft de leider steeds voor ogen dat het gaat om het bevorderen van goed politiewerk: waakzaam en dienstbaar voor de waarden van de rechtsstaat.

Waarvoor moet ik waken, waaraan ben ik dienstbaar?

We hebben veel onderzocht, besproken en gedacht: uiteindelijk zijn dit voor ons de relevante thema's, voor alle niveaus. Of je nu op operationeel, tactisch of strategisch niveau leiding geeft, de vragen die vanuit de thema's gesteld worden zijn dezelfde. Maar de reikwijdte van de antwoorden verschillen. We lichten dat kort toe.

verschillende de niveaus, verschillende reikwijdte: ruimte, tijd, bewustzijn

Hoe hoger je in de organisatie komt, hoe groter je handelingsveld. Groter in de ruimte en groter in de tijd. Als teamchef is bijvoorbeeld je wijk, met alles wat zich daar voordoet het primaire 'speelveld'; je hebt vooral met lokale partners en netwerken te maken. Als regiochef werk je in een landelijk en internationale omgeving. Je werkveld is ruimer, je netwerk groter.

Ook in de tijd zijn er verschillen voor de verschillende niveaus. Als teamchef werk je in een snellere tijdsyclus dan een regiochef. De regiochef wordt geacht verder vooruit en achteruit te kijken. Hoe groter je handelingsveld in tijd en ruimte, hoe onoverzichtelijker het is. Dat stelt ook eisen aan de ontwikkeling van het bewustzijn. Aan strategisch leiders, die de verantwoordelijkheid op zich nemen in een groot en diffuus handelingsveld, mogen of moeten(?) hogere worden eisen gesteld aan hun persoonlijke ontwikkeling dan aan operationele chefs die in een iets overzichtelijker omgeving, onder de medeverantwoordelijkheid van hogere chefs werken. Uiteraard laat deze benadering onverlet dat in de praktijk de getoonde wijsheid en bezonnenheid niet altijd rechtvaardig stijgt met het vergroten van de formele verantwoordelijkheid. We weten dat grote ego's niet bijdragen aan goed leiderschap, maar met dat te stellen, zijn we er nog niet. Aandacht voor persoonlijke ontwikkeling blijft belangrijk. Niet als doel in zichzelf, maar in functie van de verantwoordelijkheid die je als leider op je neemt.

⁴ Dit verwijst naar het model van Quinn, zie de bijlage.

Strategisch leiders mogen hoge eisen aan anderen stellen, maar vooral aan zichzelf. Bij jezelf beginnen dus.

Zo komen we weer bij de 7 thema's.

7 thema's: Is 'that all there is? Nee, als de thema's gaan leven komt er nog veel meer.

Thema's voor politieleiders⁵

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 bezig houdt 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 'systeemvreemd'?

⁵ Het verdient o.i. aanbeveling om deze thema's te benutten voor periodieke reflectie.

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?

4. Werken aan ontwikkeling

De ontwikkeling van goed leiderschap komt van binnen uit, maar gaat niet vanzelf. De genoemde thema's kunnen richting geven aan de ontwikkeling van (je) politieleiderschap. Het gaat natuurlijk niet om een ontwikkeling 'uit stand'. Het gaat om een verdere ontwikkeling van een beweging die allang in gang gezet is. Het zou onzin zijn te beweren dat we *iets nieuws gaan beginnen*. In alle korpsen wordt hard gewerkt aan leiderschapsontwikkeling. De waargenomen beweging (p.5) is daar de uitdrukking van.⁶ De thema's kunnen aan die ontwikkeling wel een nieuwe impuls geven. Ze kunnen goed dienen als referentiemateriaal. Als korps en als individuele leider kun je je de vraag stellen: Hoe verhoudt de door ons of mij gekozen ontwikkeling zich tot deze thema's? De thema's kunnen zeker helpen bij het versterken en verdiepen van een *reflection on action*. De thema's kunnen daar meer lijn in brengen: systematisch stilstaan bij politieleiderschap. Het verdient aanbeveling om bij de verdere ontwikkeling ook de andere opbrengsten van dit visietraject te benutten⁷.

Voor de politie als geheel liggen er nu mooie kansen om in aanvulling op wat al gaande is ook aan de zogenaamd 'zachte kant' een impuls te geven aan de concervorming. Wij denken niet dat het zinvol is om een *unité de doctrine* van boven af te kondigen, zo werkt dat niet. Daarvoor zijn de omgeving en de taakstelling te complex. Wel kan veel nadrukkelijker dan nu, bewust en minder vrijblijvend ingezet worden op het bevorderen van grensoverschrijdend leren. Dat kan op vele manieren. Maar hoe het ook gebeurt, het wordt alleen zinvol als we niet blijven 'hangen' in het aan elkaar vertellen van mooie verhalen over hoe het *Soll sein*. Keeping up appearances, is dodelijk voor een zinvolle ontwikkeling. We moeten elkaar onze praktijken durven tonen, shamefree and blamefree. En van daaruit ontwikkelen.

⁶ Mirjam Bijnsdorp heeft o.v.v. de regiegroep het beleid van de korpsen in beeld gebracht. Daarbij heeft ze gebruik gemaakt van het model van Quinn. Dat model komt ook terug in de bijdrage van Harrie Aardema ('laat je niet het paradijs uitsturen' en Jan Nap ('stilstaan bij politieleiderschap'). De grote beweging is, een beweging van 'onder naar boven'. Het is dezelfde beweging als is weergegeven in het linker- en rechterrijtje op p.5.

⁷ Waaraan ben ik dienstbaar, waarvoor moet ik waken? Met deze openingsvraag verbindt drs. Jan Nap de existentiële vragen van het politieleiderschap met het visiedocument Politie in Ontwikkeling. In zijn nota maakt Nap de lezer deelgenoot van een interne dialoog van de politieleider over de vragen die de praktijk hem/haar stelt. 'Laat je niet het paradijs uitsturen' dat is de titel van de bijdrage van Harrie Aardema. Aardema geeft een overzicht van de ontwikkeling van het leiderschaps- en management denken. Hij benut het model van Quinn en onderscheidt een gerichtheid op mens, omgeving, organisatie en resultaat. Zie ook bijlage 1.

Zouden we dat durven?
Is dat de moeite waard?

Wij denken van wel. Daarom sluiten we af met reflectie op de waarde van het ambt. Politiewerk is belangrijk werk. Het is niet niets om politiemens te zijn, het is niet niets om politieleider te zijn.
Daar zouden we vaker en bewuster bij stil moeten staan.

5. Politieleiderschap: de herontdekking van een waardevol ambt

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. Zo onderhoudt de politie de rechtsstaat. Dat is belangrijk werk. Des te belangrijker is het dat goed gebeurt. Goede politieleiders willen hiervoor verantwoordelijkheid nemen. Dat is niet niets.

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

Waakzaam en dienstbaar staat de politie voor de waarden van de rechtsstaat. De missie die de politie zich heeft gesteld, brengt een voortdurende 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.

morele dimensie: voorbeeldgedrag? begrenzen, beschermen, bekrachtigen

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 politiehandelen wordt getoond *hoe het hoort*. Politie handelen is voorbeeldig handelen. De politie is niet een 'dom instrument' in handen van een denkend gezag. Politiemensen zijn 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. Menswaardigheid is een centrale waarde.

De politie wil een vrije ontwikkeling van de samenleving waarborgen, maar laat die niet op zijn beloop. De politie *begrenst* het gedrag van mensen die – al dan niet gewelddadig – te veel ruimte nemen en anderen verdringen; de politie *bescherm*t de mensen die in de verdrukking 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.

herontdekking van het ambt?!

Het woord ambt klinkt ouderwets, een woord uit vervlogen tijden. Er is lange tijd met een zekere geringschatting over gesproken. Dat woord *ambt* moest je niet te serieus nemen. Maar dat denken is op zijn retour. Dat is niet de uitdrukking van nostalgie. Het is de uitdrukking van een zoektocht naar een nieuwe balans. We kunnen niet terug naar *regel is regel*. Het top down voor anderen bepalen wat belangrijk is en *hoe het hoort* werkt niet meer. Ook al zouden we dat willen. Maar het relativistische *alles deugt* is evenmin een aantrekkelijke perspectief (gebleken). We zijn weer op zoek naar wat van waarde is. En in toenemende mate groeit het besef dat de politie belangrijke waarden vertegenwoordigt. De waarden van de rechtstaat. Als je dat tot je door laat dringen, besef je dat politiemensen niet van een toevallige *hobby* een beroep gemaakt hebben. Dan besef je dat ze niet voor zichzelf, maar voor de samenleving aan het werk zijn. Natuurlijk is het belangrijk dat politiemensen herkend worden als authentieke mensen, maar het gaat om authenticiteit in de functie. Niet om *lekker jezelf kunnen zijn*. In het handelen van politiemensen wordt niet hun particuliere voorkeur getoond, maar de rechtstaat in actie. Dat is een gewichtige verantwoordelijkheid. Dat besef brengt het woord ambt weer in de belangstelling. Ook jonge mensen herkennen dat. Het is een mooie ontwikkeling dat de jonge mensen die nu de organisatie instromen weer belangstelling hebben voor de waarde van het vak. Zij willen van waarde zijn voor de samenleving.

Langzaam maar zeker herontdekken we de waarde van het ambt. Dat is niet de uitdrukking van een bewusteloze ondergeschiktheid. Het is de uitdrukking van een groeiend zelfbewustzijn.

Epiloog: Hoe gaat het verder?

Uitrollen kan niet, oppakken wel

De inhoud van dit visiedocument is onvermijdelijk paradoxaal. We benadrukken het belang van ontwikkelen vanuit het *Ist*. En dat is natuurlijk weer een *Soll*.

Het is niet anders. We zijn ons er goed van bewust dat we hier niet een visie presenteren die je even 'uitrolt'. De vraag is niet: hoe rollen wij hem uit, maar hoe pak jij hem op? Kan je er wat mee? Wil je er wat mee?

Mogelijkheden zien wij volop: Bijvoorbeeld:

Iedere politieleider benut de aangereikte thema's voor een periodieke *reflection on action*: Stilstaan bij het eigen politieleiderschap. Dat kan op verschillende manieren: individueel, in koppeltjes of in intervisieachtige settings. Je kan elkaar er ook naar vragen: hoe doe jij dat; hoe benut jij de thema's? Misschien breng je elkaar op mooie ideeën.

Voor korpsen kunnen de aangereikte inzichten als referentiemateriaal benut worden bij de eigen korps- of leiderschapsontwikkeling. Hoe verhouden wij ons tot de aangeboden benadering? Kan het ons verder helpen? Hoe?

Voor de Politieacademie kan het aanleiding zijn om in en met verschillende bij leiderschapsontwikkeling betrokken onderdelen in gesprek te gaan over de vraag hoe dit referentiemateriaal benut kan worden bij de ondersteuning van korpsen en bij de ontwikkeling van onderwijs. Tegelijkertijd wordt daarmee mogelijk een gedeelde conceptuele bedding gecreëerd.

Voor het bureau LMD biedt het mogelijk handreikingen om nog eens te kijken naar de gekozen competenties.

Er kunnen over de grenzen van korpsen heen groepen gevormd worden die er echt mee aan de slag gaan, al doende lerend. Niet elkaar mooie vitrineverhalen vertellen, maar gezamenlijk de soms weerbarstige praktijk ontwikkelen. Het lijkt er op dat de politie langzamerhand volwassen genoeg is om zo'n gezamenlijk leer- ontwikkeltraject aan te gaan.

Uitrollen kan niet, oppakken wel.

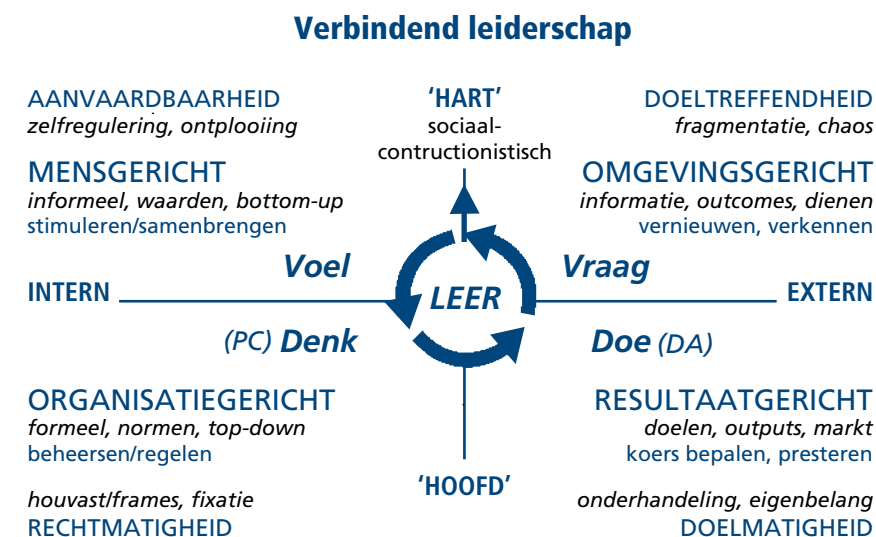
Welk verhaal over politieleiderschap zullen we over vijf jaar kunnen vertellen?

Bijlage : Conclusie bijdrage prof. dr. Harrie Aardema
Leden van de regiegroep

Bijlage 1

Conclusie bijdrage prof. dr. Harrie Aardema

In zijn bijdrage getiteld *Laat je niet het paradijs uitsturen* benoemt Harrie Aardema in zijn conclusie een aantal rode draden in de veelheid aan opvattingen over leiderschap. Als het meest significante in de verhalen over de praktijk van politieleiderschap ziet hij een kenmerkend mankerende verbinding tussen de *bovenstroom* (beleid, aansturing, bedrijfsvoering) en de *onderstroom* (het operationele werk). In beide stromen komt leiderschap voor. Voorts onderscheidt hij in de literatuur, met gebruikmaking van een model van Quinn, vier typen leiderschap: organisatiegericht, mensgericht, resultaatgericht en omgevinggericht.



Aardema stelt vast dat in de praktijk een hardnekkige dominantie van het organisatiegericht leiderschap bestaat.

Tegelijkertijd ziet hij in het westerse denken over leiderschap zich een aantal ontwikkelingen of accentverschillen voltrekken als antwoord op die dominantie van de organisatiegerichtheid:

1. van linksonder naar balans (aandacht voor de vier velden);
2. van alleskunner naar verschillen aanvaarden en benutten;
3. van ieder voor zich naar samen;
4. van anderen veranderen naar zelf veranderen.

De aansporing die vanuit vorenstaande gedaan zou kunnen worden aan politieleiders is om zelf een bepaald initiatief te nemen dat positieve consequenties heeft voor de onderstroom. Aardema noemt als mogelijkheden:

- a) het organiseren van kritische feedback vanuit de onderstroom;
- b) iets durven doen dat men niet van u verwacht;
- c) iemand uitnodigen of een kans geven die volstrekt anders denkt dan u;
- d) iets afschaffen op bovenstroomniveau;
- e) het entameren van nader empirisch onderzoek naar politieleiderschap.

Aardema rondt zijn bijdrage af door vast te stellen dat "bovenstaande natuurlijk geen recept is voor alle kwalen. Slechts weinigen hebben de moed om *hun comfortabele zone* te verlaten, aldus Robert Quinn. Maar ieder stapje in die richting doet meer aan verbetering van de verbinding tussen bovenstroom en onderstroom dan welke analyse, beleidsnota of successtory ook".

Bijlage 2

Leden van de regiegroep

<i>De heer prof. dr. H. Aardema</i>	OU, bijzonder hoogleraar Publiek Management BMC, Senior adviseur
<i>De heer L.C. Buijnk MCM</i>	Politieacademie/School voor Politie Leiderschap Directeur School voor Politie Leiderschap
<i>Mevrouw drs. S.C. Görtz</i>	VtS Politie Nederland (NPI) Programmamanager HRM
<i>De heer drs. J.A. Nap</i>	Politieacademie/School voor Politie Leiderschap Programmamanager
<i>De heer J.W.M. Peters</i>	Politieacademie/School voor Politie Leiderschap Programmamanager SPL
<i>De heer drs. M.S.R. Sitaling</i>	Regiopolitie Fryslân Directeur Politie
<i>De heer F.W. Vijlbrief EMPM</i>	Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties LMD-consultant
<i>Mevrouw mr. Y.A.C.C. Willems</i>	Politieacademie/FBPL Domeinhoofd Leiderschap FBPL

Later aangesloten

<i>Mevrouw drs. J.M.B. Berends</i>	Politieacademie/Maatwerk Senior Adviseur
<i>Mevrouw M.A. Bijnsdorp</i>	Regiopolitie Noord-Holland-Noord Programmamanager/MD-coördinator
<i>Mevrouw drs. B.P.M. Engelen</i>	Politieacademie/Maatwerk Domeinmanager Maatwerk

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.

