

# DE STAAT VAN POLITIE LEIDER SCHAP

aan het begin van 2022



De staat van Politieleiderschap  
aan het begin van 2022

# DE STAAT VAN POLITIE LEIDER SCHAP

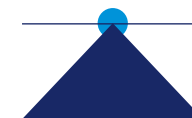
aan het begin van 2022

## Colofon:

Uitgave: politie  
Datum: mei 2022  
Oplage: 1.500 exemplaren  
Redactie: Iet Voorhoeve  
Vormgeving: Jelle Hoogendam,  
Martin Raven, Osage & Shootmedia  
Drukwerk: Koninklijke Van Der Most  
Informatie: [jaco.van.hoorn@politie.nl](mailto:jaco.van.hoorn@politie.nl)

© 2022 Politie Nederland

Uit deze uitgave mag overname  
van tekst (of delen van tekst)  
openbaar worden gemaakt,  
mits met bronvermelding.



Jaco van Hoorn  
Astrid van Gerwen  
Anne Tak



ELKE COLLEGA MAG  
VAN ZIJN OF HAAR  
LEIDINGGEVENDE  
VERWACHTEN ZICH  
GEZIEN EN GEHOORD  
TE WETEN IN ZIJN  
OF HAAR PERSOON,  
IN HET WERK DAT  
HIJ OF ZIJ DOET  
EN IN DE EIGEN  
ONTWIKKELING.

## INHOUD

Ter inleiding	8
De vraag waar we staan	10
Leiderschap, waarom en waartoe?	16
Hoe zijn we tot de visie op Politieleiderschap gekomen?	22
Vertaling van de nieuwe visie	36
Wat is gedaan om de visie werkend te krijgen?	46
Beelden uit onderzoek	62
Beelden uit de praktijk	74
Hoe praten we over leiderschap?	84
Samenvattende analyse	100
Waar staan we en wat staat ons te doen?	114
Bronnen	122



# Ter inleiding

## DOEL

Dit document gaat over leiderschap *in de praktijk*. Het is geschreven vanuit het ongemakkelijke gevoel dat we het erover eens zijn dat goed Politieleiderschap cruciaal is voor een goed functionerende politieorganisatie. Tegelijkertijd hebben we zorg bij de gedachte hoe het ermee staat. Die zorg wordt breed gedeeld, dat merken we in alle gesprekken die we voeren, van hoog tot laag in het hele korps. Velen delen dit ongemakkelijke gevoel. En niet alleen dat, er is breed gevoelde onzekerheid over de vraag wat we eraan kunnen doen.

Dit gevoel van ongemak en de gevoelde onzekerheid is de reden geweest om dit document te schrijven. Het is daarom goed om te benadrukken dat dit niet een nieuwe theoretische verhandeling wordt over hoe goed leiderschap eruit zou moeten zien. Daar zijn veel boeken over geschreven en ook in het korps hebben we daar, naast veel persoonlijke opvattingen, een mooie en breed gedragen visie over vastgesteld. Dit document beschrijft, als een soort pamflet, hoe het gaat in de praktijk. Wat gebeurt daar? Is de ontwikkeling voldoende? En dan volgt de vraag: Wat vinden we daarvan? Het is niet zo dat er niet over Politieleiderschap wordt nagedacht. En we kunnen ook niet zeggen dat er onvoldoende aan wordt gewerkt. We kennen de visies en er zijn meerdere programma's; tal van collega's hebben leiderschap in hun pakket. Aan aandacht geen gebrek. Tegelijkertijd horen we ook dat de aandacht versnipperd is. Er wordt gevraagd om overzicht en aan samenhang. En richting! En zoals gezegd, er is twijfel, ook over het effect van alle inspanningen.

Met dit document hebben we een paar doelen voor ogen:

- We willen zichtbaar maken waar we staan als het gaat om Politieleiderschap, zodat het gesprek daarover intensiever en wellicht meer onderbouwd kan worden gevoerd.
- Doordat we Politieleiderschap vanuit historisch perspectief bekijken, hopen we de ontwikkeling ervan beter te begrijpen zodat we er beter mee om kunnen gaan.
- Met het beschrijven van de stand van zaken willen we het gezamenlijke nadenken stimuleren rond de vraag wat nog meer nodig is om de ontwikkeling verder te brengen.
- Het uiteindelijke doel is om Politieleiderschap te versterken, met het oog op de opgave waar we als politie voor staan én ten gunste van onze medewerkers die zich daarvoor inzetten.

## LEESWIJZER

In dit document beginnen we met de vraag vanuit welk kader de *beweging in leiderschap* vorm krijgt. Uitgangspunt is de visie op Politieleiderschap die is vastgesteld

in het Centraal Georganiseerd Overleg Politie (CGOP)<sup>1</sup>. Vervolgens beschrijven we de ontwikkeling van de visie op leiderschap tot nu toe en hoe het gedachtegoed verder in andere beleidsvisies wordt doorontwikkeld en vertaald. Daarna volgt een beschrijving van de activiteiten die de visie in de praktijk brengen. We zullen zien dat er veel initiatieven zijn geweest.

Of die activiteiten tot het gewenste effect heeft geleid, beoordelen we aan de hand van meerdere wetenschappelijke onderzoeken over de praktijk van Politieleiderschap. Ook halen we meningen en ideeën op die leven onder collega's. Dit doen we aan de hand van uitkomsten van vragenlijsten onder en gesprekken met medewerkers. Daarna gaan we in op de vraag of deze beelden worden herkend in de gesprekken die binnen het korps op strategisch niveau of in het kader van Beweging in Leiderschap worden gevoerd.

Van dit alles hebben we een samenvattende analyse gemaakt waarin we toewerken naar een antwoord op de vraag: Hoe staat het met Politieleiderschap? Uiteindelijk komen we tot een aantal gevolgtrekkingen en geven we een aanzet tot het antwoord op de vraag: Wat staat ons te doen? We geven slechts een aanzet, omdat we denken dat het gesprek over waar we staan en wat we te doen hebben, breed in de organisatie gevoerd moet worden.

## DANK

Meerdere mensen hebben de tekst vooraf gelezen en van kritische reflecties voorzien. Deze reacties hebben tot waardevolle aanpassingen geleid. Bovendien vond daardoor een zekere validatie plaats, zodat de betekenis van de tekst in waarde is toegenomen. Onze dank gaat uit naar:

Ingrid Halewijn - Diensthoofd HRM  
 Ruud Hoefnagel - Strategisch adviseur communicatieonderzoek, Dienst Communicatie  
 Kars van Hoorn - Brigadier, Team Zuiderpak Eenheid Den Haag  
 Willem Hinskens - Programmaleider Directie Communicatie  
 Henk de Jong - Directeur van het Rathenau Instituut  
 Bas Kersten - Opgavemanager Politie voor Iedereen  
 Sandra Kompier - Programmadirecteur leiderschapsontwikkeling  
 Hanke Lange - Consultant  
 Jan Nap - Lector Politieacademie  
 Marjanne Rauh - Collectief van ontwikkelmethodieken  
 Tim Roskam - Programmadirecteur Politie in Beweging  
 Marloes Smit - Programmamanager Qualiteitsstelsel Politie  
 Loes Thissen - Voorzitter Centrale Ondernemingsraad  
 Gery Veldhuis - Politiechef en portefeuillehouder Politie voor Iedereen, Veilige teams

1. CGOP (2019)

# 1



## De vraag waar we staan

**Het belang van goed Politieleiderschap is voor iedereen duidelijk. Toch zijn hier aanhoudend zorgen over.**

Daarom is de vraag hoe het staat met Politieleiderschap heel relevant. En ook wat er gebeurt rond dit thema en wat we er meer aan zouden moeten doen.

**N**et voor corona, dus begin 2020, vroeg de korpsleiding<sup>2</sup> om aan de slag te gaan met **de doorontwikkeling van leiderschap in de praktijk**. Eind 2019 werd weer een visie vastgesteld, in het CGOP, zoals er al eerder visies waren vastgesteld. De vraag kwam voort uit de zorg dat de visies, ondanks de vele discussies erover en zorgvuldige besluitvorming op het hoogste niveau in het korps, te weinig uitwerking hebben in de praktijk. Vandaar de vraag om hiermee aan de slag te gaan. **Kernvraag, ook van dit document: Zien we de visie doorwerken in de praktijk? Als dat niet zo is, of onvoldoende, hoe kunnen we dit dan wel voor elkaar krijgen?**

In de eerste, door corona bemoeilijkte, periode is een inventarisatie van lopende leiderschapsinitiatieven gemaakt. Deze zijn samengebracht in een bundel<sup>3</sup>. Vervolgens is, onder andere met degenen die bij deze initiatieven betrokken zijn, nagedacht over een meer gezamenlijke aanpak, die is verwoord in de notitie **Beweging in Leiderschap**. Sinds 1 april 2021 werken velen uit het korps samen met Jaco van Hoorn, Astrid van Gerwen en Anne Tak aan de realisatie van deze beweging. Nu, net over de drempel van 2022, vragen we dus waar de politie staat als het gaat om Politieleiderschap en wat verder gedaan kan worden.

## KANTTEKENINGEN

We hebben een aantal mensen laten meelesen met het verzoek om kritisch op de inhoud te reflecteren. Een kritische kanttekening was dat leiderschap niet op zich staat: het dient een doel. Uiteindelijk moet leiderschap bijdragen aan een betere politie, die in staat is te doen wat van de politie wordt verwacht.

Ook werd opgemerkt dat leidinggevendenden een duidelijk omschreven groep collega's betreft, terwijl leiderschap veel breder mag worden opgevat. *Je geeft tenslotte ook leiding aan jezelf*. Medewerkschap doet er ook toe. Dat is zeker waar, toch richt dit document zich vooral op de relatie tussen leidinggevendenden en de medewerkers aan wie zij leidinggeven. Overigens geldt dit, wat ons betreft, ongeacht formele posities. Het kan ook gaan om leiderschap in de operatie of in een project, of in een tijdelijk samenwerkingsverband.

Een ander belangrijk punt van kritiek was dat er een vrij romantisch leiderschapsbeeld wordt geformuleerd, dat uitgaat van een eenduidig leiderschapsbegrip en dat tamelijk los lijkt te staan van de complexe context waarin leiding moet worden gegeven. In de praktijk hebben leidinggevendenden te maken met weerbarstige vraagstukken en tegenstrijdige eisen. De wereld om ons heen is weerbarstig, problematieken veranderen voortdurend<sup>4</sup>. Daarbij is er, zo werd benadrukt, groot verschil tussen verschillende leiderschapsposities en de verwachtingen die daaraan verbonden zijn. Die zijn ook direct verbonden aan de complexer wordende context waarin de politie acteert.

Uiteraard herkennen en erkennen we deze spanningsvelden. Goed leidinggeven is moeilijk. Naast de externe complexiteit wijst Lange<sup>5</sup> treffend op het paradoxale

2. Deze vraag is gesteld aan Jaco van Hoorn, sinds 1 april 2021 strategisch adviseur van de korpsleiding.

3. Ontwikkelingen in de leiderschap: samenhang en verbinding tussen onze lopende projecten en activiteiten, juli 2020

4. Onder andere ministerie van Justitie en Veiligheid (2022) | 5. Lange (2021, hoofdstuk 4)

karakter van leiderschap. Hij spreekt eigenlijk over bestuurders, maar de paradoxen zijn herkenbaar voor alle leidinggevende niveaus. Zo moet een leidinggevende zelf leider zijn en ondertussen het leiderschap van andere leidinggevendenden versterken; hij of zij moet verstand hebben van het vak én van de mensen; hij of zij moet sensitief én onverstoortbaar zijn; tussen de mensen staan én erboven; optimistisch én realistisch; gesprekken open gooien, maar ook beslissingen durven nemen; willen dienen en kunnen dwingen; sturen op consolidatie, dus rust brengen én willen ontwikkelen. Niemand beweert dat leidinggeven gemakkelijk is en dat is zeker niet de boodschap van dit document. Iemand merkte op dat het lijkt alsof door de jaren heen de topleiding enerzijds leiderschapsvisie formuleert of laat formuleren en anderzijds zelf een leiderschapspraktijk laat zien die afwijkt van de omarmde visie. Met als voorbeeld de opbouw van de organisatie en het instrumentarium dat leiderschap moet ondersteunen.

Deze reacties hebben ons aan het denken gezet. Ze roepen allemaal op tot verdere analyse van de praktijk van het leiderschap, dieper kijken, verder doordenken. Leiderschap is veelomvattend en er wordt veel van leidinggevendenden verwacht. Ook specifieke verwachtingen, die vaak verscholen liggen in de gehanteerde benamingen, zoals moreel leiderschap, inclusief leiderschap, strategisch leiderschap, adaptief leiderschap<sup>6</sup>, leiderschap in een digitaliserende samenleving, integraal leiderschap, operationeel leiderschap en dienend leiderschap<sup>7</sup>. Complex leiderschap zou een mooie toevoeging zijn.

## DE KERN

We schuiven deze suggesties niet terzijde, want ze bevatten allemaal veel waarheid. Het is goed daar kennis van te nemen. Ze verdienen ook aandacht.

Ondanks deze kritieken is de verhaallijn niet ingrijpend aangepast. In dit document beschrijven we dat we onder andere door de Beweging in Leiderschap, de ontwikkeling van Politieleiderschap in de praktijk willen stimuleren.

**De kern van de beweging is dat we de verbinding tussen leidinggevendenden en medewerkers willen versterken. Daar draait het in de eerste plaats om.**

Deze wellicht beperkte en in ieder geval eenvoudig klinkende benadering vloeit voort uit de overtuiging dat deze verbinding de meest elementaire schakel is voor leiderschap. Want er is immers geen sprake van goed leiderschap zonder een goede verbinding tussen leidinggevende en medewerker. Zoals er geen goed onderwijs mogelijk is zonder een echte verbinding tussen docent en scholier, geen goede muziek zonder contact tussen de dirigent en de leden van het orkest, geen goed voetbalteam zonder relatie tussen coach en spelers en geen goed politiewerk zonder betekenisvolle ontmoetingen tussen politiemensen en burgers. **De verbinding tussen chefs en medewerkers is cruciaal en dat is daarom de rode draad. We krijgen immers te vaak signalen dat juist deze verbinding onder druk staat.** We richten ons op de vraag hoe dat komt en hoe deze verbinding versterkt kan

6. Hart e.a. (2021) | 7. Hoog Antink (2020)

worden. **Deze benadering in de beweging in leiderschap is gebaseerd op de hoop en de verwachting dat als deze verbinding tussen chefs en medewerkers wordt versterkt, dit een groot effect zal hebben op het welbevinden van de medewerkers en daardoor ook op de kwaliteit van het werk.** Je zou kunnen zeggen: het is de eerste stap van leiderschap. Alle waardevolle opmerkingen verdienen aandacht, maar dat kan pas nadat dat deze verbinding is versterkt. De rest komt daarna.



**VERSTERKEN VAN  
DE VERBINDING  
TUSSEN  
LEIDINGGEVENDEN  
EN MEDEWERKERS.  
DAAR DRAAIT  
HET IN DE EERSTE  
PLAATS OM.**



# 2

## Leiderschap, waarom en waartoe?

**Leiderschap is geen doel op zichzelf. Het staat ten dienste van de missie van de politie.**

In de strategische agenda is deze missie verwoord. Toch is leiderschap belangrijk genoeg om ook in de strategische agenda aandacht te krijgen. Dat vertaalt zich door in de visie op leiderschap.

## DE STRATEGIE VAN HET KORPS

Het gaat in dit document over Politieleiderschap, maar dat staat niet op zichzelf. In de strategische agenda 2021-2025 onder de titel *Veiligheid, vertrouwen en verbinding*<sup>8</sup> lezen we waar de politie voor staat: ‘De politie is onveranderd ‘waakzaam en dienstbaar’ aan de waarden van de rechtsstaat. Deze missie vervult de politie door, afhankelijk van de situatie, te beschermen (mensen en goederen), te begrenzen (ongeoorloofd, eventueel gewelddadig gedrag) en te bekrachtigen (ondersteuning van gewenst gedrag). We signaleren ontwikkelingen in de samenleving, adviseren onze partners daarover en overleggen met het bevoegd gezag over het handelingsperspectief dat daarbij past. De politie is zichtbaar en vertrouwenwekkend, en kan snel schakelen als de context daarom vraagt. Gericht op hulp verlenen, veiligheid bieden, recht doen én versterken van sociale vrede in de leefomgeving van burgers, zeker voor de meest kwetsbaren. Dat krijgt invulling door onrecht te bestrijden én door de waarden van de democratische rechtstaat te bewaken. We stellen ons steeds de vraag op welke manier we kunnen voldoen aan de gerechtvaardigde verwachting van burgers, het bevoegd gezag en de maatschappij. We kunnen vanuit eigen professionele standaarden omgaan met de variatie aan levensbeschouwingen en overtuigingen die ons land zo kenmerkt. Vanuit het principe dat de politie er voor iedereen is.’

Cruciaal is dat de politie legitimiteit heeft om haar taak te vervullen. De legitimiteit van de politie en haar optreden wordt bepaald door de verbinding met de samenleving en het vertrouwen dat burgers in de politie hebben. Daarom zijn we een politie die veiligheid waarborgt, vertrouwen wekt en verbinding maakt.

De strategische agenda beschrijft ook wat dit betekent voor de wijze waarop we omgaan met onze medewerkers. ‘Politiewerk is bijzonder werk, onder andere door de bevoegdheid om geweld toe te passen als de situatie daarom vraagt. Politie mensen worden geconfronteerd met alles wat mooi en lelijk is in onze samenleving. Dat doet iets met hen, en helaas raken ze er soms ook door beschadigd. Het vraagt om mentale fitheid, en om een bijzondere vorm van zorg voor elkaar.’ **Collega’s moeten erop kunnen vertrouwen dat ze worden gesteund door directe collega’s en door leidinggevenden. ‘Goede ideeën moeten worden opgepikt, zodat we ervan kunnen leren en ons werk voortdurend beter kunnen maken. Daar is ook sterk leiderschap voor nodig. Gericht op zingeving en waarden, en faciliterend voor de professionals.** Dat gaat verder dan alleen de formele managementstructuren. Leiders zijn aanspreekbaar en durven risico’s te nemen. Ze hebben oog voor de mens achter de collega en helpen hen om zich te ontwikkelen. Ze spreken met hen over de uitoefening van het vak en beoordelen grensoverschrijdend gedrag. **Die nieuwe toon in het leiderschap bouwen we uit tot een sterk culturelement van de politie.’**

De strategische agenda spreekt verder over het feit dat de operatie en de bedrijfsvoering dicht bij elkaar moet komen en dat maatwerk mogelijk moet zijn als de situatie daarom vraagt.

8. Politie (2021)

Daarnaast is er oog voor de ontwikkeling van het vak. De ontwikkelingen in de samenleving zijn onvoorspelbaar en de veranderingen zullen elkaar in hoog tempo blijven opvolgen. Dat stelt eisen aan ons adaptief vermogen en aan ons moreel kompas. Daarom moeten we in staat zijn om te anticiperen, te leren van de gebeurtenissen en te reflecteren op ons werk. **Onze professionals, zo lezen we in de strategie, zijn betrokken bij hun vak en intrinsiek gemotiveerd om hun inhoudelijke en moreel-ethische vakuitoefening te professionaliseren. Zij worden daartoe gefaciliteerd en gestimuleerd.** Dat begint in de teams, niet alleen per individu maar ook in verbinding met elkaar. Het zijn grote opgaven waarin goed leiderschap onontbeerlijk is. Leiderschap gaat niet alleen over de vraag: Voel je je goed?, maar ook over de vraag: Is dit goed politiewerk?<sup>9</sup>

## VISIE OP LEIDERSCHAP

Er wordt aan de doorontwikkeling van Politieleiderschap in de praktijk gewerkt vanuit de *Beweging in Leiderschap*<sup>10</sup>. In deze beweging is de *Visie op Politieleiderschap*, zoals eind 2019 vastgesteld in het CGOP<sup>11</sup>, het uitgangspunt. Deze visie, ook wel **de grondtoon** genoemd, beschrijft kort en krachtig wat onder Politieleiderschap wordt verstaan.

In de *Visie op Politieleiderschap* lezen we dat wezenlijke grondbeginselen voor Politieleiderschap zijn:

- Leiderschap is het waardengedreven verbinden van mensen aan resultaten. Mensgericht en vakgericht leiderschap gaan hand in hand.
- Leiderschap is in verbinding met professionals, faciliteert hun uitvoering en richt zich op hun voortdurende ontwikkeling.
- Leiderschap wil, zoals iedere professional, verantwoorden: op basis van de opgave en toegevoegde waarde, investeringskeuzes en de kaders vanuit bedrijfsvoering.
- Leiderschap kent meerdere oriëntaties. Variatie in oriëntaties (én - én) met bijbehorende spanningsvelden hoort hierbij. Het balanceren in die spanning en tussen concurrerende waarden is de kern van leiderschap. Het onderstreept het belang van complementariteit in managementteams.
- Deze oriëntaties zijn de volgende. In de eerste plaats is er een professionele oriëntatie, gericht op de verschillende professies binnen het politievak en de daaraan ondersteunende vakgebieden. Daarnaast heeft leiderschap een mensgerichte oriëntatie, gericht op ontwikkeling, vitaliteit, inzetbaarheid en veiligheid van medewerkers. Leiderschap heeft ook een bedrijfskundige oriëntatie en ten slotte heeft leiderschap een veranderkundige oriëntatie.

In de visie wordt benadrukt dat leiderschap niet alleen is te vinden bij de (formeel) leidinggevenden of operationeel experts. Veel functies hebben leiderschapselementen in zich en ook die verdienen aandacht. Daarom is dit document van toepassing, overal waar het relevant wordt geacht.

9. Nap (2012) | 10. *De Beweging in Leiderschap, we brengen de visie in de praktijk*, is besproken in het KMT van 19 mei 2021 en in de COR van 21 mei 2021 | 11. CGOP (28-9-2019)

De visie op Politieleiderschap is onderwerp van gesprek geweest in alle eenheidsmanagementteams. Zij begrijpen die visie en stemmen ermee in. De rondgang leidde tot mooie gesprekken in de managementteams en niet zelden ook tot het voornemen ermee aan de slag te gaan.

In de notitie *Beweging in Leiderschap* staat dat **‘de kern van de grondtoon zich het kortst laat beschrijven als echt betrokken aandacht van de leidinggevende voor de medewerker.’** Het gaat dus om de kwaliteit van de verbinding tussen leidinggevend en medewerkers. **Deze verbinding komt vooral tot uitdrukking in gesprekken. Deze gesprekken zouden moeten gaan over het welzijn van de collega, haar of zijn – vakmatige - bijdrage aan het (politie-) werk van het team en het korps en over goed (politie-) werk en ideeën over verdere persoonlijke ontwikkeling.** De doelstelling van de Beweging in Leiderschap is dus het stimuleren van het aangaan van het gesprek en het verbeteren van de *kwaliteit* van het gesprek tussen leidinggevende en medewerker of tussen een leidinggevende met een groep collega’s. De gedachte is dat in dat gesprek ter sprake komt wat relevant is. Naast persoonlijke omstandigheden, de uitvoering van het werk en de eigen ontwikkeling kan dit ook gaan over organisatorische en bedrijfsmatige aspecten of ideeën over beter politiewerk. En belangrijk daarbij: een leidinggevende is tegelijkertijd zelf ook medewerker. Leidinggevend en medewerker mogen van hun leidinggevende de aandacht verwachten, die zij geacht worden te geven aan hun eigen medewerkers. Op deze verbinding is de inspanning gericht.

De opgave om de opmerkingen vanuit de visie op Politieleiderschap en de ambitie uit de strategische agenda waar te maken neemt in belang alleen maar toe. Er komen veel jonge, onervaren collega’s in het korps, die werken in moeilijke omstandigheden van enerzijds de toenemende complexiteit in de samenleving en anderzijds de toenemende schaarste in capaciteit.



LEIDERSCHAP  
IS HET WAARDEN-  
GEDREVEN  
VERBINDEN  
VAN MENSEN AAN  
RESULTATEN.

# 3



## Hoe zijn we tot de visie op Politieleiderschap gekomen?

### **Is de visie die is afgesproken in het CGOP nieuw?**

Nee, zeker niet. In 2008 is met de Werkgeversvisie een nieuwe richting gekozen, die zich vanaf toen steeds verder heeft ontwikkeld. In deze paragraaf beschrijven we deze ontwikkeling.

## HOE WAS HET VOOR 2008?

Zoals gesteld, met de Werkgeversvisie lijkt een nieuwe weg ingeslagen te zijn. Straks volgt wat de Werkgeversvisie ons biedt. Om de overgang zichtbaar te maken, geven we nu eerst enkele citaten uit het HRM-beleid zoals dat gold voor de periode 2005-2010<sup>12</sup>. Deze teksten tonen wat aan de periode van de Werkgeversvisie voorafging. Het zijn interessante teksten die in 2004 zijn goedgekeurd door de Raad van Hoofdcommissarissen. Kennelijk sprak het toen aan. Interessant is om jezelf de vraag te stellen hoe je naar deze teksten kijkt en hoe de strategische leiding er naar jouw mening op zou reageren als ze nu opnieuw op de vergadertafels worden aangeboden. Beschouw het als een oefening.

**In het document lijkt het mensbeeld – hoe kijken we naar onze medewerkers – een belangrijke vraag.** Het HRM-beleidsplan uit 2004 wijdt hier een aparte paragraaf aan. In het hoofdstuk *Visie op het personeel – Human* lezen we onder de kop *Mensbeeld* het volgende:

*Het mensbeeld zal in de komende jaren veranderen in het licht van de noodzaak om te komen tot betere prestaties in een steeds sneller veranderende omgeving. De manier waarop de organisatie met het personeel omgaat, zal hiermee in lijn moeten worden gebracht.*

*Op dit moment lijkt het soms of er nog teveel sprake is van een organisatie die zich richt op de wensen van de medewerker en die zich onvoldoende bewust is van het bedrijfsbelang dat gediend moet worden. De medewerker lijkt soms zichzelf te sturen en de organisatie neemt hierin niet altijd voldoende het initiatief.*

*In de toekomst zal het bedrijfsbelang voorop moeten komen te staan en zal de organisatie bewuster gebruik moeten gaan maken van de kwaliteiten van het personeel. Dit vraagt ook een verandering van het personeel zelf. Het initiatief en vermogen tot zelfontwikkeling moet versterkt worden maar de ruimte die daarvoor wordt geboden zal tegelijkertijd ook in lijn worden gebracht met het belang van de organisatie. De mens in de politieorganisatie vervult straks een functie die beschreven is in termen van de bijdrage aan het proces, de te boeken resultaten en de hiervoor toegekende bevoegdheden. Het is voor een medewerker duidelijk hoe zijn werk past in het doel van de eenheid waarbinnen hij werkt en het geheel van de organisatie. Hij zal professioneel toegerust worden op het uitvoeren van de functie. De competenties en kwaliteitseisen die aan hem gesteld worden zijn ook helder gekoppeld aan de functie.*

*Periodiek zal hij op de geboekte resultaten en het ontwikkelingsniveau van zijn competenties worden aangesproken. [...] De mens in de organisatie zal daarom in staat moeten zijn om met deze zakelijke vorm van sturing om te gaan en te leren om de eigen belangen op een open en zakelijke manier aan de orde te stellen.*

12. De Visie en beleidsplan HRM 2005-2010 is vastgesteld in de plenaire RHC van 28-10-2004, <https://www.politieacademie.nl/kennisenonderzoek/kennis/mediatheek/PDF/40999.pdf>

De tekst ademt de ideeën van het New Public Management uit. Dat is een stroming die in die periode de sturingsfilosofie van alle publieke organisaties bepaalde. De kortste omschrijving van het New Public Management is de gedachte dat elke organisatie, dus ook organisaties in de publieke sector en dus ook de politie, als een bedrijf is aan te sturen. Kenmerkend is de volgende zin in de visie:

*De mens in de politieorganisatie vervult straks een functie die beschreven is in termen van de bijdrage aan het proces, de te boeken resultaten en de hiervoor toegekende bevoegdheden. Het is voor een medewerker duidelijk hoe zijn werk past in het doel van de eenheid waarbinnen hij werkt en het geheel van de organisatie.*

## WERKGEVERSVISIE

Deze benadering bleek geen stand te houden. Er kwam kritiek. Er leek iets mis te gaan met de essentie van politiewerk en de bezieling van politiemensen<sup>13</sup>. De werkgeversvisie, die verschijnt in 2008<sup>14</sup>, presenteert een nieuwe benadering voor HRM-beleid. Je kunt zeggen dat deze publicatie een eerste trendbreuk zichtbaar maakte in het denken over de mens in de organisatie en daarmee ook over leiderschap. Het mensbeeld veranderde en toont een heel andere kijk op politiemedewerkers. We lezen in de Werkgeversvisie<sup>15</sup>:

*We zien politiemedewerkers, die betrokken zijn bij de collectieve ambitie van de politieorganisatie: waakzaam en dienstbaar, staan voor de waarden van de rechtstaat. Deze ambitie zit in de intrinsieke waarden van de politiemedewerkers.*

*We zien politiemedewerkers die vanuit hun overtuigingen gebaseerd op respect, transparantie, verantwoordelijkheid, betrokkenheid, betrouwbaarheid en rechtvaardigheid zoeken naar de juiste balans in hun handelen.*

*We zien politiemedewerkers die voortdurend enthousiasme hebben voor het politievak en die gemotiveerd blijven om over dat vak meer te leren.*

*We zien politiemensen die vanuit vakmanschap en op basis van vertrouwen verbinding kunnen maken met een grote variëteit aan burgers, partners en collega's.*

*We zien politiemedewerkers die bruisen van energie en de ruimte hebben om creatief en innovatief te zijn.*

*We zien politiemedewerkers die plezier hebben in hun werk en overtuigd zijn van de betekenisvolle rol die ze met dat werk in de samenleving vervullen.*

Het is niet het management dat bepaalt hoe de mens in de organisatie zich heeft te gedragen. Hier lezen we over betrokken medewerkers, die vanuit intrinsieke waarden gemotiveerd hun vakmanschap inzetten om het betekenisvolle politiewerk invulling te geven. De mens staat centraal.

13. SPL (2006) | 14. Raad van Hoofdcommissarissen en ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2008)  
15. Raad van Hoofdcommissarissen en ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2008, p. 42)

De werkgeversvisie geeft aan dat dit niets af doet aan het belang van Politieleiderschap. Leiderschaps-ontwikkeling wordt voorgesteld als één van de belangrijkste strategische interventiemogelijkheden van de politie. Leiderschap focust op de kwalitatieve inzet en het behalen van kwalitatieve resultaten en staat minder in het teken van beheersen en controleren van kwantitatieve resultaten. De rol van leidinggevend verandert wel. Lag voorheen de nadruk op *sturen*, nu gaat het over *coachen, bezielen en faciliteren* van medewerkers met als doel hen te laten excelleren in waar ze goed in zijn. Medewerkers krijgen hiermee meer ruimte om naar eigen inzicht te handelen. **‘Een consequentie hiervan is dat leidinggevend een laag dieper gaan dan sturen op gedrag. Leidinggevend moeten in staat zijn de authenticiteit van medewerkers te raken.’**<sup>16</sup>

## DEZE BENADERING KRIJGT OPVOLGING

In het denken over Politieleiderschap is een nieuwe weg ingeslagen. In daarop volgende publicaties wordt dit verder uitgewerkt. Zo vat een door de Politieacademie uitgebrachte bundel onder de titel *Politieleiderschap, de herontdekking van een waardevol ambt*<sup>17</sup> de visie op leiderschap in zeven thema's samen:

- **Bij jezelf beginnen**
- **Gericht op goed politiewerk**
- **Gewenst leiderschap verbinden met de externe opgave**
- **Verbinding met (de mensen in) het primair proces**
- **Aanwezig zijn**
- **Oog hebben voor systeemwerking (goede bedoelingen, onbedoelde effecten)**
- **Gericht op groei, ontwikkeling, diversiteit**

Niet een strak georganiseerde en gestuurde organisatie is het vertrekpunt van denken, maar eigen verantwoordelijkheid, zingeving, verbinding tussen mensen en ook tussen leidinggevend en medewerkers, prominentie van leidinggevend en oog voor negatieve effecten van beleid zijn in deze visie de sleutelbegrippen. En, het vakmanschap wordt weer op waarde geschat.

Het is waar dat leiderschap niet zonder goed management kan - zaken moeten nu eenmaal goed geregeld zijn. Maar, goed management kan ook niet zonder goed leiderschap. En die stelling lijkt vaak minder steun te vinden, zo lezen we in *Sturen op Vertrouwen, goed leidinggeven aan goed politiewerk*.<sup>18</sup> Deze uitgave verscheen in 2010 en kreeg veel instemming, niet alleen binnen de politieorganisatie, maar ook in andere delen van de publieke sector. Het boek neemt afstand van procesdenken en resultaatsturing en zoekt naar essenties van goed politiewerk en de betekenisvolle bijdrage van politieprofessionals.

Het beschreven gewenste leiderschap richt zich op politiemedewerkers die intrinsiek gedreven zijn om de essentie van de politie waar te maken. Politie mensen zijn trots op hun werk. Zij zijn het die het politiewerk doen. Het politiewerk dat tot zijn essentie

16. Raad van Hoofddoelcommissarissen en ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2008, p. 77 en 78)

17. Raad van Hoofddoelcommissarissen en School voor Politieleiderschap (2008, p.14) | 18. Van Hoorn (2010, p.147)

komt in de betekenisvolle ontmoetingen tussen deze politiemensen met de burgers. Politie mensen voelen dat het daar gebeurt en zijn bereid om daarover verantwoording af te leggen. Politieleiders spelen hierin een belangrijke rol. Zij zijn degenen die het gesprek over het werk moeten voeren. Zij behoren te weten wat goed politiewerk is en zijn betrokken bij het vak.

**Het boek stelt de vraag of dit gesprek tussen leidinggevend en medewerkers voldoende plaatsvindt.** *‘Is het niet zo dat dit gesprek vaak wordt vermeden? Medewerkers hebben vaak geen zin om diep te gaan en chefs hebben vaak niet de moed om door te vragen.’* Als het gesprek wel plaatsvindt, ontstaat een professionele zoektocht naar goed politiewerk. Dat zal vaak gaan over het vak. Leiderschap heeft oog voor de vakmens en het vak. De inbreng van de medewerker wordt in dat gesprek op waarde geschat. De medewerker voelt zich serieus genomen in zijn of haar professionaliteit en vakmanschap, betrokkenheid en soms jarenlange ervaring. In dat gesprek ligt de grootste kans op kwaliteitsverbetering van de medewerker en overigens ook van de chef.

Hier komt aan de orde in hoeverre deze benadering van leiderschap doorwerkt in de praktijk. Kennelijk worden daar vragen bij gesteld. Dat laat onverlet dat de nieuwe visie wel lijkt aan te slaan. Dat wordt zichtbaar als de Nationale Politie zich aandient. In het *Ontwerpplan*, het *Realisatieplan* en het *Inrichtingsplan*, allen uit 2012, lezen we hoe aangekeken wordt tegen medewerkers – het mensbeeld dus – en tegen wat van leidinggevend wordt verwacht.

## ONTWERPPLAN, REALISATIEPLAN, INRICHTINGSPLAN

Het *Ontwerpplan* en later het *Realisatieplan* en het *Inrichtingsplan* zetten de lijn van denken van de Werkgeversvisie voort. In het *Ontwerpplan* worden de contouren van de nieuwe politieorganisatie geschetst. Hoe tot de inrichting en de werking wordt gekomen, staat in het *Realisatieplan*. Het *Inrichtingsplan* is een organisatieplan en dus feitelijk het organogram van het korps.

In het *Realisatieplan* vinden we de ideeën van de Werkgeversvisie terug. In de plannen heten personeelsleden nu professionals, ze zijn van kostenpost<sup>19</sup> nu het belangrijkste kapitaal. Zij zijn het die de taken uitvoeren en op wie de politie vertrouwt. In de beschrijving van de gewenste cultuur zien we hoe naar de politie-medewerkers wordt gekeken en wat dit vraagt van leiderschap. We lezen als een van de (gewenste) identiteitskenmerken:

**Wij zijn een politie die vertrouwt op haar professionals, leert en innoveert.**

*Het belangrijkste kapitaal van de politie bestaat uit mensen: de politie-professionals die dagelijks de taken van de politie uitvoeren, daaraan leidinggeven of deze ondersteunen. Als handelingsgerichte organisatie in een dynamische, onvoorspelbare en vaak risicovolle werkomgeving vertrouwt*

19. Urlings, Blank (2011) | 20. Nationale Politie (2012-1, p.12)

de politie op de vakbekwaamheid en het oordeelsvermogen van haar medewerkers. Dit betekent dat politiemedewerkers over een grote mate van handelings- en beslissingsruimte moeten beschikken bij het reageren op plotselinge en ingrijpende gebeurtenissen en dat zij, in buitengewone situaties, weloverwogen kunnen afwijken van afgesproken procedures en protocollen. Politie-medewerkers weten zich daarbij altijd gesteund door hun collega's en leidinggevend. Deze 'professionele vrijheid' gaat gepaard met een stevig verantwoordingsregime waarin politiemedewerkers niet alleen achteraf verantwoordelijk worden gehouden voor de gevolgen van hun handelen, maar ook openstaan voor kritiek op dat handelen en op de overwegingen en inschattingen die daaraan ten grondslag lagen. [...] Voor de individuele politiemedewerker betekent dit dat deze eveneens een lerende professional is die permanent reflecteert op wat het politiewerk van hem/haar vraagt en actief op zoek gaat naar kennis en inzichten waarmee hij/zij zijn werk kan verbeteren en zich kan aanpassen aan veranderende omstandigheden.

In de daarop volgende beschrijving van de cultuur<sup>21</sup> lezen we hier een verdere uitwerking van. We nemen de teksten integraal over, omdat ze sterk voor zich spreken. Allereerst zien we dat veel nadruk wordt gelegd op professionele ruimte en vakmanschap, daarna is in de paragraaf over cultuur een aparte tekst opgenomen over leiderschap en leidinggevend.

#### **Professionele ruimte en het werk centraal**

Vakmanschap staat aan de basis van goed politiewerk. Vakmanschap dat ruimte nodig heeft om in te kunnen spelen op een veelheid aan dagelijkse en 'niet-alledaagse' situaties. Het politiewerk dient centraal te staan, van het strategisch tot het operationeel niveau. Dit betekent concreet dat leiderschap en sturing ten dienste staan van de mannen en vrouwen die het werk doen: de vakmensen van de Nationale Politie.

Voor wat betreft cultuurvorming zal hiervoor structureel aandacht zijn binnen alle onderdelen van de politieorganisatie. Het hart van de Nationale Politie bestaat uit politiemensen die hun vak verstaan. Hun werk kan nooit helemaal in protocollen en gestandaardiseerde processen worden vastgelegd, en dat is ook niet wenselijk.

Van politiemedewerkers wordt gevraagd om doortastend maar menselijk te reageren op een veelheid aan situaties en omstandigheden: adequaat 'handelen naar bevind van zaken'. Het snel en correct inschatten van een situatie, en eventueel het afwijken van protocollen en procedures om effectief te kunnen optreden, staat centraal in het politievak. Hierin ligt de betekenis van het begrip 'professionele ruimte' bij de politie dan ook besloten. Die ruimte wordt begrensd door de kernwaarden van de Nationale Politie. Politie-medewerkers zijn betrouwbaar, moedig, integer en staan met elkaar en met anderen in verbinding. Binnen de professionele ruimte

zorgt de politieorganisatie voor een veilige werk- en sociale omgeving en worden politiemedewerkers vertrouwd en maximaal ondersteund. Binnen die professionele ruimte worden medewerkers aangesproken op hun bijdrage aan het collectieve resultaat en vindt wederzijdse feedback op het functioneren plaats.

Het is mooi dat deze beschrijving begint met vakmanschap, als basis voor goed werk. Alleen door het vakmanschap van de medewerkers kan de politie haar opgave waarmaken. De politiemensen, professionals, worden daarom ook vakmensen genoemd. Eén zin lichten we eruit: **'Dit betekent concreet dat leiderschap en sturing ten dienste staan van de mannen en vrouwen die het werk doen: de vakmensen van de Nationale Politie.'** De betekenis daarvan wordt verder in het Ontwerpplan toegelicht. Er wordt ingegaan op wat het betekent om leiding te geven aan de operatie, voor te gaan in een gezamenlijke identiteit, leiding te geven aan professionals en leiding te geven aan samenwerking.

#### **Leidinggeven en leiderschap**

Leidinggevend zijn de wegbereiders en zichtbare rolmodellen voor de rest van de organisatie. Dit geldt voor leidinggevend op alle niveaus en binnen alle onderdelen van het Korps.

#### **Leidinggeven aan de operatie**

Leidinggevend hebben hun focus eerst en vooral op de operatie. Zij weten wat er speelt, zijn op de hoogte van het actuele veiligheidsbeeld en richten hun medewerkers op de prioriteiten, zonder in hun professionele ruimte te treden. Leidinggevend verzorgen de briefing en zijn op straat aanwezig bij incidenten met een grote impact. Sturend waar het moet, coachend waar het kan. Zij zijn beroepsvaardig en fit en zij leiden met lef.

#### **Leidinggeven aan gezamenlijke identiteit**

Van leidinggevend wordt verwacht dat zij in de praktijk uitdragen dat politiemedewerkers in Nederland onderdeel zijn van een groter geheel. Dit betekent ook dat het succes van het eigen onderdeel niet ten koste mag gaan van andere onderdelen.

#### **Leidinggeven aan professionals**

De politie vertrouwt op de professionaliteit van haar medewerkers. Voor leidinggevend op alle niveaus betekent dit dat zij toegewijd zijn aan de operatie, de professionele ruimte van hun medewerkers daarin bewaken en dat zij het leren van politiemedewerkers actief stimuleren, juist als er fouten zijn gemaakt. Tegelijkertijd wordt van leidinggevend verwacht dat zij hun medewerkers ter verantwoording roepen wanneer dat nodig is.

*Leidinggeevenden hebben naar hun medewerkers ook een voorbeeldrol in de bewustwording en handhaving van professionele en menselijke waarden.*

#### **Leidinggeven aan samenwerking.**

*De bereidheid en het vermogen tot samenwerking zijn belangrijke eisen die de politie expliciet ook aan haar leidinggeevenden, van hoog tot laag, stelt. Bij het werken aan de gewenste cultuur zijn leidinggeevenden cruciaal omdat zij als rolmodel grote invloed hebben op houding en gedrag van medewerkers. Van leidinggeevenden wordt dan ook verwacht dat zij het voortouw nemen bij het vormgeven van interne en externe samenwerkingsrelaties. Dit betekent ook actief deelnemen aan netwerken binnen en buiten de politie.*

De beschrijving laat het grote belang zien dat aan leidinggeevenden wordt toegekend. Zij kennen de actuele situatie, het veiligheidsbeeld en zij gaan voor in het politiewerk. Ze worden wegbereider, rolmodel en voorbeeld. Ze kennen de praktijk, ze denken buiten de grenzen van het eigen team, ze faciliteren en stimuleren hun professionals en ze dienen als voorbeeld voor professionele en menselijke waarden. In het *Ontwerpplan* komt men tot de ontdekking dat een aantal cultuurinterventies nodig zijn en het *Realisatieplan*<sup>22</sup> kiest – uiteraard – een benadering van gelijke toon. We lezen een uitwerking hiervan onder de volgende titels.

- **Meer ruimte voor de politieprofessional**
- **Van verantwoordingscultuur naar georganiseerd vertrouwen**
- **Van beheersmatig management naar operationeel leiderschap**
- **Betere verbinding tussen bedrijfsvoering en operatiën**

Ook het *Inrichtingsplan* zet deze lijn voort. We komen dezelfde teksten tegen als in het *Ontwerpplan* en het *Realisatieplan*. Toch herhalen we nog even wat in de inleiding staat, omdat het een belangrijke notitie over leiderschap bevat.<sup>23</sup>

*De Nationale Politie zal een organisatie zijn waarbinnen het vakmanschap van de medewerker centraal staat. [...] Leidinggeevenden zitten dicht op de Operatie en weten te allen tijde wat er speelt. Politied medewerkers krijgen de ruimte om – moedig en doortastend – in te spelen op de veelheid aan situaties waarmee zij worden geconfronteerd en dienstverlenend te zijn aan de burgers. Dit draagt bij aan het verhogen van de politieprestaties en daarmee aan het verhogen van de veiligheid in wijk, dorp en stad.*

Deze tekst zegt iets over leidinggeevenden én over medewerkers en vakmanschap en over het maatschappelijke effect van het werk in het eigen werkgebied. We lezen de erkenning dat de kracht van de politie gelegen is in de vakkennis en de durf van medewerkers om, gezamenlijk en individueel, ‘naar bevind van zaken’ te handelen. We lezen hier dat protocollen en procedures en vastgestelde werkwijzen als gestolde kennis van belang zijn, maar dat de dagelijkse realiteit van het politiewerk te divers

22. Nationale Politie (2012-2, p. 29-30) | 23. Nationale Politie (2012-2, p. 22)

en onvoorspelbaar is om zich daarin te laten vangen. Vervolgens volgt een pleidooi voor professionele ruimte, die de laatste jaren ondergesneeuwd is geraakt door doorgeschoten regel- en verantwoordingsdrang.<sup>24</sup> Een herhaling dus van wat we eerder lazen in de andere plannen. Het *Inrichtingsplan* beschrijft wat het korps daarin te doen staat, namelijk het volgende:

*Binnen het korps wordt de professionele ruimte en onderlinge binding van medewerkers daarom hersteld. De professionele ruimte wordt hersteld door overbodige bureaucratische belemmeringen op te ruimen en te sturen op kernwaarden: integriteit, betrouwbaarheid, moed en verbinding. Binnen deze grenzen kunnen de medewerkers van het korps creatief zijn, handelen, leren en ook fouten maken. De kernwaarden vormen het uitgangspunt om te bepalen wie dat vertrouwen verdient en wie niet. Bij het geven van vertrouwen hoort ook het motiveren en verantwoording afleggen over de wijze van handelen en de gemaakte keuzes. De sociale binding tussen politiemensen wordt hersteld door de menselijke maat als uitgangspunt te nemen bij de organisatie van het werk: het bouwen van overzichtelijke samenwerkingsverbanden (teams, afdelingen) en ervoor zorgen dat medewerkers elkaar in die samenwerking goed leren kennen.*

Het voornemen is dat vertrouwen wordt teruggebracht als organisatieprincipe. Vertrouwen dat de organisatie geeft en dat de medewerker oppakt door verantwoording achteraf. Alle systemen, regels en procedures worden daar tegen afgezet en daar waar ‘georganiseerd wantrouwen’ wordt opgemerkt, wordt actie genomen. Het motto is: **de politie vertrouwt haar medewerkers.**

Eén gedeelte kunnen we niet overslaan en dat is het gedeelte waar het expliciet gaat over mensen in de organisatie. Eerder zeiden we dat het mensbeeld van groot belang is, ook om de overgang van de vorige sturingsfilosofie naar de gewenste leiderschapsstijl te beschrijven. Onder de titel **Mensen maken het verschil** wordt krachtig beschreven welk mensbeeld hier aangehangen wordt.

*In dit hoofdstuk staat de ‘hark’ van het korps centraal. Het kloppend hart wordt echter gevormd door de medewerkers. De kwaliteit van medewerkers, vakmanschap en professionele ruimte vormen de basis voor het korps en zijn randvoorwaardelijk voor goed politiewerk, evenals het in verbinding staan met de lokale gemeenschap en het gezag. De legitimiteit van de politie is immers gebaseerd op het vertrouwen van de burger. Dit vertrouwen wordt versterkt als de politie goede resultaten behaalt en als de burger in zijn contacten met de politie ervaart dat hij van doen heeft met professionele politiemensen.*

Het korps kiest voor een mensbeeld dat omschreven wordt als de politieprofessional. In het leiderschap staat het vak centraal, leiding geven is gebaseerd op vertrouwen

24. Nationale Politie (2012-3, p. 33) | 25. Nationale Politie (2012-3, p. 46)



en leiderschap en ondersteuning faciliteren de medewerkers om hun werk te doen. Medewerkers vormen immers het kloppend hart van de organisatie en zijn de basis waar het korps op rust. Zij creëren het vertrouwen van burgers in de politie en zo verschaft de politie zich de legitimiteit om te kunnen functioneren.

## BREUK MET HET VERLEDEN

In de nadere toelichting in het *Realisatieplan* zien we dat het korps wil 'breken met het verleden'. Diverse teksten verwijzen daarnaar en geven aan hoe het anders moet. Opnieuw een aantal citaten:

*De professionele ruimte is de laatste jaren ondergesneeuwd door een doorgesloten regel- en verantwoordingsdrang. Het is daarnaast risicovol geworden moedig en doortastend op te treden in ongewone situaties. Daarnaast heeft de politieorganisatie de menselijke maat en sociale context van het politie uit het oog verloren. [...]*

*De politieorganisatie is de laatste jaren tekenen gaan vertonen van 'georganiseerd wantrouwen'. De organisatie eist verantwoording liefst vooraf en tot in detail. [...]*

*De laatste jaren zijn leidinggevend van de politie langzamerhand omgevormd tot integraal managers. Als gevolg hiervan zijn ze zo overladen met al dan niet relevante taken, dat ze aan 'echt' leidinggeven te weinig toekomen. Leidinggevend moeten zichtbaarder zijn voor hun medewerkers en meer zicht hebben op wat hun medewerkers doen en kunnen. De afstand tussen medewerkers en leidinggevend is te groot geworden.*

De woorden waarmee getypeerd werd zijn: doorgesloten regel- en verantwoordingsdrang, menselijke maat en sociale context zijn uit het oog verloren, georganiseerd wantrouwen, leidinggevend zijn integraal managers geworden, de afstand tussen medewerkers en leidinggevend is te groot geworden. Daarom neemt de politie zich in het *Realisatieplan* het volgende voor:

*Dit alles betekent: meer contact met medewerkers en meer contact met de werkomgeving. En dus ook minder tijd achter het bureau. Operationeel leiderschap betekent ook dat leidinggevend, als dat nodig is, bereid en in staat zijn tot operationele inzet en bovendien in staat zijn het werkproces, samen met hun medewerkers, te verbeteren en te ontwikkelen. Leidinggevend beschikken in principe over dezelfde basiscompetenties als hun medewerkers. Dit geldt eveneens voor leidinggevend binnen de Bedrijfsvoering; ook zij dienen op hun vakgebied in principe te beschikken over dezelfde basiscompetenties als hun medewerkers.*

Van chefs wordt gevraagd bezig te zijn met de werkomgeving, daar waar het effect van politie-inzet zichtbaar moet worden en om bezig te zijn met hun medewerkers, om samen tot beter politiewerk te komen

Ook het *Inrichtingsplan* spreekt in dergelijke termen.<sup>26</sup> **We lezen dat de politie-organisatie de sociale context en de verhouding tussen individualiteit en groepsbinding uit het oog verloren is.** Het werk is zo georganiseerd en opgeknijpt dat politiemensen elkaar niet goed meer kennen. Daarom wordt professionele ruimte hersteld, zoals al eerder is beschreven. Nieuw is dat de sociale binding tussen politiemensen op alle niveaus wordt hersteld door de menselijke maat als uitgangspunt te nemen bij de organisatie van het werk: het bouwen van overzichtelijke teams en zorgen dat politiemedewerkers elkaar in de samenwerking goed leren kennen. Ook wordt de nadruk gelegd op medewerkersparticipatie, wat wordt omschreven als het actief betrekken van medewerkers bij het vormgeven van hun eigen werk en werkomstandigheden.

## WAT ZIEN WE?

Het HRM-beleid 2005-2010 toont de tijd waar we vandaan komen. Medewerkers die goed gestuurd zich voegen in de processen en zo bijdragen aan de doelstellingen van de organisatie. Daarbij was natuurlijk ook een zeker oog voor het belang van medewerkers. In het hoofdstuk over cultuur lezen we: *'Het vinden van een balans tussen zakelijk en zorgzaam, tussen afrekenen op resultaat en betrokkenheid bij de mens die het werk uitvoert, tussen vrijheid en zekerheid, tussen gelijkheid en verschillen zal de komende jaren cruciaal zijn'*<sup>27</sup>.

Niettemin, afrekenen op resultaat is de gebezigde term en het HRM-beleid is ingebed, zo lezen we, *in een sturingsfilosofie, waarin in toenemende mate politie-processen en -diensten landelijk of bovenregionaal worden georganiseerd. [...]* Mede hierdoor wordt de behoefte aan het stroomlijnen en standaardiseren van structuren, werkprocessen en systemen steeds groter. *[...] Het proces- en resource-management van de organisatie (in kwantitatieve en kwalitatieve zin) zal versterkt en verzakelijk moeten worden'*<sup>28</sup>.

De *Werkgeversvisie* kiest een andere weg en stelt de professional centraal, met vakmanschap, eigen zingeving, talent, verantwoordelijkheidsgevoel en trots. Volgende publicaties nemen dit over en ook het *Ontwerpplan*, het *Realisatieplan* en het *Inrichtingsplan* werken deze gedachten uit.

Ook de eerder aangehaalde strategische agenda 2021 – 2025 onder de titel *Veiligheid, verbinding en vertrouwen* spreekt in lijn met de *Werkgeversvisie* en dat geldt ook voor de *Visie op Politieleiderschap*.

26. Nationale Politie (2012-3, p. 46) | 27. Raad van Hoofdcommissarissen (2004, p. 13)

28. Raad van Hoofdcommissarissen (2004, p. 8)

Het realisatieplan begint met de breuk die de politie met het verleden wil maken. Eén zin in dat plan<sup>29</sup> is kenmerkend en toont de rode draad in deze 'staat van leiderschap'. Die zin geven we nog een keer met nadruk weer:

*De afstand tussen medewerkers en leidinggevendenden is te groot geworden.*

Zo bezien legt het *Ontwerpplan* uit 2012 de basis onder het in de Beweging in Leiderschap gekozen richtpunt om juist deze afstand te verkleinen. Het gaat erom dat de medewerkers zich gezien en gehoord voelen in hun persoon, in wat ze doen en in hoe zij zich willen ontwikkelen.

29. Nationale Politie (2012-2, p. 29)



DE NIEUW  
OMARMDE VISIE  
STELT DE  
PROFESSIONAL  
CENTRAAL,  
MET VAKMANSCHAP,  
EIGEN ZINGEVING,  
TALENT, VERANT-  
WOORDELIJKHEIDS-  
GEVOEL EN TROTS.

# 4

## Vertaling van de nieuwe visie

**Het Ontwerpplan en het Realisatieplan schrijven duidelijke taal, maar bij het begin van de Nationale Politie ontstonden twee vragen: hoe kan de nieuwe visie vertaald worden in herkenbare handelingsperspectieven voor leidinggevenden?**

En in hoeverre voldoet het leiderschap in de dagelijkse praktijk aan de gewenste praktijk? Met andere woorden: wat zien we voor ons in de praktijk, en wat is nodig om het gewenste leiderschap te stimuleren? Daarover gaan de volgende paragrafen.

## OPERATIONEEL LEIDERSCHAP

De toenmalige beoogd korpschef Gerard Bouman, vroeg Pieter Tops<sup>30</sup> om het concept van operationeel leiderschap uit het realisatieplan meer inhoud te geven. Samen met een aantal anderen oriënteerde hij zich op de bedoeling van operationeel leiderschap en de betekenis ervan in de praktijk. Vanuit een visie op het vak – frontlijnwerk - en een visie op politiemensen komen zij tot een beschrijving van wat dit betekent voor Politieleiderschap.

Tops e.a. benadrukken dat politiewerk een hoog-risico beroep is waarin politiemensen vaak moeten handelen onder druk. Het werk trekt een hoge wissel op mensen, het stelt hoge eisen die zich ook naar het privéleven uitstrekken. Het is ook belangrijk werk. Daarom is de opgave voor politiemensen groot. We lezen:

*Van het besef drager te zijn van de democratische rechtsstaat dient elke politiemans doortrokken te zijn, en het is mede aan leidinggevendenden om dat besef levendig en reëel te houden.*

Daarom benadrukken Tops e.a. dat het besef van leidinggevendenden van wat de opgave van de politie is (veiligheid, vertrouwen, opkomen voor mensen in nood, staan voor het recht, herkenbare orde) verbonden moet worden aan de activiteiten van de frontlijnwerkers. Leidinggevendenden moeten de uitdagingen en de dilemma's kennen waar dienders (en ook anderen, zoals intakemedewerkers en medewerkers publieksopvang) zich voor gesteld zien. Dit raakt ook de morele kant van het politiewerk. **Leidinggevendenden moeten daarover in gesprek willen zijn of op zijn minst daar het professionele gesprek over willen aanwakkeren.**

De rapportage legt in de afsluiting de nadruk op het belang van verbinding tussen leidinggevendenden en medewerkers. Dat is in het belang van medewerkers, omdat het erkenning en waardering geeft en daardoor medewerkers beter maakt. Het versterkt wat binnen de politie sowieso al sterk aanwezig is, namelijk bezieling en beroepstrots. We lezen:

*Het meer aansluiten van de wereld van leidinggevendenden op het vak zal medewerkers sterker maken. Het biedt de uitgelezen mogelijkheid om verbinding te maken op de bezieling van dienders, op hun beroepstrots en in het verlengde daarvan hun beroepseer.*

## TRAJECT OPERATIONEEL LEIDERSCHAP NATIONALE POLITIE (TOLNP)

Na het verschijnen van deze rapportage verzocht Bouman aan Bernard Welten<sup>31</sup> om na te gaan in hoeverre deze beschreven leiderschapsopvattingen teruggevonden werden binnen het korps.

Welten e.a. oriënteerden zich op de visie door literatuuronderzoek, vergelijkend onderzoek in het buitenland en door veldonderzoek in de vorm van interviews en

ontwikkelpleinen, waar leidinggevendenden en medewerkers met elkaar in gesprek gingen over de vraag van de korpschef.

Welten e.a. merken op dat de door de politie gewenste ontwikkeling naar operationeel leiderschap aansluit bij de maatschappelijke ontwikkelingen. Dat is ook nodig, maar uit hun onderzoek bleek dat leidinggevendenden deels de verbinding met uitvoerders, het vak en de resultaatgerichtheid uit het oog zijn verloren. Het was dezelfde conclusie die ook al doorklonk vanuit het Realisatie- en het Inrichtingsplan.

Het onderzoek laat zien waar dienders behoefte aan hebben<sup>32</sup>. In de ogen van dienders moeten leidinggevendenden aan een aantal kwalificaties voldoen, namelijk:

- Zij moeten begrijpen wat dienders op straat meemaken;
- Zij moeten vertrouwen hebben in het vakmanschap van hun dienders en laten zien door aanwezig te zijn als het spannend wordt;
- Zij moeten hun mensen kennen en vooral oog hebben voor de kwaliteit van hun mensen;
- Zij moeten beslissingen durven nemen (daadkracht) en – doordachte – keuzes durven maken;
- Zij moeten dienders kunnen motiveren, openheid bevorderen en hun zelfvertrouwen kunnen aanmoedigen;
- Zij moeten afspraken nakomen en uitgaan van het principe 'gelijke monniken, gelijke kappen';
- Zij moeten hun dienders faciliteren, in de uitvoering van het werk, maar ook in de ontwikkeling van kennis, vaardigheden en attitude;
- Zij moeten helder uitleggen waarom iets wel of niet gebeurt;
- Ze moeten weten wat er speelt binnen een team en kunnen interveniëren, d.w.z. mensen kunnen en durven aanpakken.

Deze kwaliteiten van goede leidinggevendenden worden ook door leidinggevendenden zelf herkend en erkend. Welten e.a. merken op dat men weet welke kant leiderschap op moet, daarover is overeenstemming met wat medewerkers wensen. Echter, het vertaalt zich onvoldoende in feitelijk gedrag. Welten eindigt met aanbevelingen voor nieuw leiderschapsonderwijs, en die zijn ook opgevolgd, zoals hierna staat beschreven.

## POLITIE VOOR IEDEREEN

De ideeën over hoe het moet, lijken dus wel duidelijk. We komen ze in meerdere beleidsmatige documenten tegen. Documenten die ook door de strategische leiding zijn vastgesteld. We zullen stilstaan bij Politie voor Iedereen en Politie in Beweging en het Qualiteitsstelsel.

De visie Politie voor Iedereen<sup>33</sup> legt vanuit het perspectief van diversiteit en inclusie de nadruk op gelijkwaardigheid, op het feit dat 'iedere collega er toe doet. Van de nieuwkomer tot en met de collega die binnenkort met pensioen gaat, alle collega's

30. Tops, P. e.a. (2012) | 31. Werkgroep Welten (2013)

32. Werkgroep Welten (2013, p. 32 en 33) | 33. Politie voor Iedereen (2020)

*moeten zich binnen veilig en gewaardeerd kunnen voelen. Tegelijkertijd moeten alle collega's zich kunnen onderscheiden in het vak met hun talent en hun unieke toegevoegde waarde. Een sociaal veilige omgeving waarin iedereen - ongeacht welk persoonskenmerk dan ook - meedoet.'*

Het realisatieplan Politie voor Iedereen<sup>34</sup> noemt als randvoorwaarde dat er een sociaal veilige en inclusieve werkplek is waar iedereen mag meedoen, meepraten en meebeslissen. Het belang hiervan wordt nog verder beschreven. **Voor nu is het van belang te benadrukken dat ook dit plan de noodzaak onderstreept van een betrokken en open gesprek, door te stellen dat het vergroten van veiligheid en een inclusieve setting alleen kan door ons bewust te zijn van onze overtuigingen en ons gedrag en door de bereidheid om (tijd vrij te maken om) hier op te reflecteren, elkaar te bevragen en de bereidheid om ons handelingsrepertoire hierop aan te passen.**

**Zoals al eerder werd geconstateerd, beschrijft ook dit plan dat dit gesprek nog lang niet altijd wordt gevoerd.** Daarvoor worden meerdere mogelijke oorzaken opgevoerd. Zo kan sprake zijn van een blinde vlek die we in meer of mindere mate hebben: zijn we ons wel bewust van onze eigen belemmerende of beperkende overtuigingen die ons ervan weerhouden dit gesprek te voeren? Verder wordt aangegeven dat er moed nodig is om naar de plek der moeite te gaan, want je kwetsbaar opstellen en om hulp vragen wordt door menigeen nog altijd als falen gezien. Ook het zich laten meezuigen door operationele druk, een te grote span of control of ingrijpende veranderingen zoals veel wisselingen in de leiding, zijn mogelijke oorzaken dat dit gesprek niet gevoerd wordt. Het plan stelt dat dit gesprek gevraagd en verwacht mag worden van de hedendaagse leidinggevende. Daarbij is het essentieel dat de leidinggevende goed toegerust is om de juiste ondersteuning te vragen en te ontvangen. **Het is niet voor niets dat in de realisatie van de visie Politie voor Iedereen en dan vooral in de ambitie om te komen tot veilige, competente en effectieve teams samen wordt opgetrokken met de Beweging in Leiderschap.** Uitvoering geven aan het realisatieplan is overigens geen eenvoudige zaak. De vraag die daarbij gesteld wordt is hoe machtsstructuren binnen onze organisatie kunnen veranderen om echt tot ander leiderschap te komen. Dan gaat het dus om kijken naar hoe we onze leiders kiezen, selecteren, beoordelen en eventueel ook vervangen. Daarin spelen ook vragen over leiderschapsrollen. Hoe zijn die ingevuld en hoe kunnen die tot hun recht komen? Sturingsmodellen verschillen per eenheid.

## VEILIGE TEAMS

Op verzoek van de politiechef van de Eenheid Noord-Nederland, die binnen Politie voor Iedereen zich verantwoordelijk heeft gesteld voor veilige en inclusieve teams, heeft Wouter Landman<sup>35</sup> een eerste verkenning gedaan naar het belang van veilige teams.

Veilige teams is als psychologisch begrip te zien. Psychologische veiligheid beïnvloedt prestaties en leergedrag in organisaties. Het ontbreken van veiligheid is

een remmende factor voor prestaties en leren. Het leidt tot intermenselijke angst, wat leidt tot een minder kwetsbare houding, het niet delen van zorgen of vragen om hulp. Anders gezegd: veiligheid leidt ertoe dat medewerkers meer (gezonde) intermenselijke risico's nemen.

Psychologische veiligheid is niet het gevolg van persoonlijkheid, maar vooral van kenmerken van de werkplek, die met elkaar worden gecreëerd. Het zit dus niet in mensen, maar tussen mensen. Ze doen zich voor op groepsniveau. (Lokale) leidinggevendenden blijken grote invloed te hebben op het creëren van omstandigheden voor psychologische veiligheid. Opvallend is de bewering dat veel leidinggevendenden nog steeds uitgaan van de kracht van angst om mensen te motiveren. Zij denken dat mensen harder gaan werken om onaangename gevolgen te voorkomen. Er zijn ook aanwijzingen dat mensen met een lagere rang sneller vatbaar zijn voor onveiligheid dan mensen met een hogere rang. Psychologische onveiligheid uit zich in zwijgen, vanwege negatieve reacties of angst om relaties op het spel te zetten. Het heeft niet alleen betrekking op bedreigende of beschamende zaken, zoals seksuele intimidatie, maar ook op het aandragen van ideeën over het werk. Leiderschap doet er dus toe. Leidinggevendenden kunnen bijdragen aan een sfeer van openhartigheid en betrokkenheid, door open over het werk te spreken, daarin nederig te zijn: ik weet ook niet alles, door pro-actief vragen te stellen en oprechte belangstelling te hebben voor de antwoorden van de ander, door open dialoog te stimuleren, door waardering te uiten en fouten van stigma te ontdoen en door duidelijk grensoverschrijdend gedrag zichtbaar te bestraffen.

Onderzoekers wijzen ook op het bestaan van normbeelden over wat goed en niet goed is. Deze normbeelden zijn de basis voor in- en uitsluiting. Collega's met een migratieachtergrond hebben vaker te maken met omstandigheden waarin deze normbeelden een rol spelen, bijvoorbeeld daar waar het gaat over loyaliteit of solidariteit.

Onveiligheid en de oorzaken ervan kunnen zich manifesteren in verwaarloosde teams, ongezonde vriendenclubjes, informeel leiderschap, voortrekken collega's, machtsmisbruik, pesten, discriminatie, seksuele intimidatie en misbruik van drank en drugs. Daarbij komt bij dat de meldingsbereidheid zeer beperkt is, omdat men niet gelooft dat het zin heeft of dat het zelfs negatieve gevolgen heeft, omdat het geen thema is in het team of omdat leiderschap onzichtbaar is. Dat laatste kan dan weer komen door veelvuldige wisselingen bij de leiding of doordat de leiding afwezig is vanwege andere grote drukte. In veel onderzoeken wordt aan de betekenis van leiderschap een grote waarde toegekend als het gaat om de mate waarin een team veiligheid ervaart. In de kern komt het ook hier neer op een situatie, waarin medewerkers zich in hun persoon en in het vak gezien en gehoord voelen. Een open sfeer waarin medewerkers elkaar onderling zo zien en waarin er betrokkenheid is tussen leiding en medewerkers, draagt hiertoe bij. In hoofdstuk 6, paragraaf *Hoe het mis kan gaan* staat meer over situaties die tot onveiligheid leiden.

34. Politie voor Iedereen (2020)

35. Landman (2021). We geven de inzichten weer zonder onderliggende bronvermelding.

Het is dus logisch dat Politie voor Iedereen, zeker rond het thema van Veilige en Inclusieve teams, en Beweging in Leiderschap, de handen ineen hebben geslagen en nauw samen optrekken.

## POLITIE IN BEWEGING

Een verwante ontwikkeling is die van Politie in Beweging<sup>36</sup>. De beweging is een reactie op de 'vastzittende' organisatie, waarbij organisatiestructuur en rechtspositie de organisatie op slot hebben gezet.<sup>37</sup> Politie in Beweging is relevant in de verkenning over Politieleiderschap, omdat het zoekt naar andere organiseerprincipes, in plaats van naar een organisatieontwerp. In de realisatie zijn leiderschap en (mede-) zeggenschap belangrijk, want overeenstemming over de organisatievorm vormt het vertrekpunt. De benadering kenmerkt zich, volgens de preambule die besproken is met ministerie en vakorganisaties<sup>38</sup>, door het korps meer te beschouwen als een netwerk van teams en onderdelen en die passend te organiseren in relatie tot de eigen omgeving. En dit alles via talent, teamkracht, budget, en gemotiveerd door vakontwikkeling, met een bewuste keuze tussen de mate van stolling en de mate van flexibilisering en met een zo eenvoudig mogelijk stabiliteitssysteem. Passend organiseren - in een samenleving die digitaal transformeert - gaat over werk dat verschijnt, dat verandert én dat verdwijnt. Goed leiderschap gaat over participatie in en over het werk, talentontwikkeling, mobiliteit en het bieden van duidelijkheid. Dat is de opgave. **Op alle niveaus (van korps en eenheid tot team en individuele medewerker) wordt uitgegaan van de gezamenlijke opgave en de bijdrage hieraan vanuit de eigen professionaliteit in plaats van de (afgebakende) taak, functie en (rechts)positie.**

Ingewikkelde reorganisatieprocessen worden vervangen door wat 'omvormen' wordt genoemd, namelijk met medewerkers zoeken naar passende oplossingen voor de nieuwe situatie.

Voor de staat van Politieleiderschap is belangrijk te benadrukken dat zowel in het bedenken van de gewenste organisatieaanpassingen als in het oplossen van de (personele) gevolgen van die aanpassingen de (politie-)medewerkers voluit worden betrokken. Het vraagt opnieuw om een vorm van leiderschap waarin de medewerker centraal wordt gesteld. In de eerste pilots zijn hier hele hoopgevende resultaten mee gehaald.

## QUALITEITSSTELSEL

Binnen de politie wordt sinds 2018 gewerkt aan de introductie van een nieuw kwaliteitsstelsel.

**Het stelsel stimuleert een lerende organisatie, met als uitgangspunt dat kwaliteit in mensen zit en dat mensen dagelijks leren en zodoende kwaliteit bewust verbeteren.** Het stelsel faciliteert de medewerkers om hun kwaliteitsverbetering ten

36. Politie in Beweging (2021) | 37. Van Hoorn, Jansen (2017) | 38. Strategisch beraad (2020)  
39. Smit (2018)

dienste te stellen van het collectief, waardoor ook de politie als organisatie verbetert. Belangrijk in het mensbeeld is dat de medewerker als professional eigenaar is van het vak en dat hij samen met vakgenoten in een vakgroep werkt aan de verbetering ervan. Daarmee wijkt het kwaliteitsstelsel in zijn uitgangspunten af van andere kwaliteitsstelsels, waarin kwaliteit extern genormeerd wordt.

Overigens vraagt de invoering van het kwaliteitsstelsel om het doorbreken van patronen. Deelnemers van vakgroepen geloven soms niet dat zij zelf zeggenschap hebben en verbeterinitiatieven mogen nemen. Dat gebrek aan vertrouwen is gebaseerd op de ervaring die zij hebben. Tijdens gesprekken met leden van eenheidsmanagementteams bleek dat deze zorg niet helemaal ongegrond was. Als concept krijgt het Kwaliteitsstelsel veel steun, maar als het in de praktijk wordt doorgesproken ontstaat er regelmatig toch enige terughoudendheid bij het idee dat medewerkers eigenaar van hun eigen vak zijn: *'als je ze de ruimte geeft, waar gaat het dan naar toe?'*<sup>40</sup>

## WAT ZIEN WE?

Op verzoek van de toenmalige korpschef Gerard Bouman heeft Pieter Tops een poging gedaan om het gewenste leiderschap te visualiseren: zo ziet het er uit in de praktijk. **Belangrijk punt, ook hier, was het mensbeeld dat uitgangspunt is van leiderschap en als gevolg daarvan de verbinding van leidinggevend en met hun medewerkers en met het vak.**

Op verzoek van Bouman onderzocht de werkgroep Welten in hoeverre de werkelijkheid van Politieleiderschap afstond van de beschreven praktijk. Welten vond dat er veel kansen voor verbetering waren, want leidinggevend en met hun medewerkers hebben de verbinding met uitvoerders, het vak en de resultaatgerichtheid gedeeltelijk uit het oog verloren. Ook Politie voor Iedereen beschrijft het belang van open, eerlijke en betrokken gesprekken om te werken aan een sociaal veilige, inclusieve werkplek waar iedereen mag meedoen, meepraten en meebeslissen. Literatuur laat zien dat onveiligheid een negatieve invloed heeft op presteren, het leren en het welbevinden van de medewerkers. Verondersteld wordt dat het gesprek onvoldoende wordt gevoerd, als gevolg van eigen blinde vlekken of normbeelden, gebrek aan moed, te grote operationele druk, te grote span of control en teveel wisselingen in de leiding.

Ook in Politie in Beweging zien we dat de medewerker uiterst serieus wordt genomen, zowel in het bedenken van nieuwe organisatievormen als in het opvangen van de gevolgen daarvan.

Ten slotte het Kwaliteitsstelsel: de collega's worden weer eigenaar van hun vak en niet de beleidsmedewerkers of anderen die voor hen en ook zonder hen daarover beslissen.

Heel interessant is dat vertegenwoordigers van deze bewegingen met elkaar in gesprek zijn om te bezien of sprake is van een groot onderliggend verhaal, waaraan iedereen op delen invulling geeft. Het lijken onderwerpen die iets verder van Politie-

40. Verslag bijeenkomst synergie in bewegingen: 1-2-2022

leiderschap af staan, maar het interessante is dat er in het onderliggende denken grote overeenkomsten zijn. Of anders gezegd, **het mensbeeld en het belang van aandacht voor professioneel vakmanschap is wat al deze ontwikkelingen aan elkaar verbindt.**

Inmiddels hebben er drie bijeenkomsten plaatsgevonden met de trekkers of programmaleiders van de grotere 'bewegingen' in het korps, zoals Politie in Beweging, het Q-stelsel, Politie voor Iedereen, GGP en Houtskoolschets en Rijker Verantwoorden. Dit vanuit de behoefte naar samenhang en synergie. Deze bijeenkomsten lijken een **onderliggende rode draad te ontdekken die duidt op een overgang van New Public Management (heldere doelen, afspraken, sturen op medewerkers om resultaat te behalen) naar leiderschap vanuit de overtuiging dat de medewerker professional is, die steun en facilitering vanuit de leiding ervaart.** Dit interessante gesprek wordt voortgezet.



**HET MENSBEELD  
EN HET BELANG VAN  
AANDACHT VOOR  
PROFESSIONEEL  
VAKMANSCHAP IS  
WAT AL DEZE  
ONTWIKKELINGEN  
AAN ELKAAR  
VERBINDT.**

# 5

## Wat is gedaan om de visie werkend te krijgen?

**Tot nu toe ging het over de visie op Politieleiderschap zoals die is uitgewerkt in het Ontwerp-, Realisatie- en Inrichtingsplan van de politie. Duidelijk is dat de nieuwe politieorganisatie een breuk wil met het verleden wat betreft cultuur en leiderschap.**

De vraag die we in dit hoofdstuk behandelen is wat er is gebeurd om de visie werkend te krijgen. We kijken naar diverse initiatieven en voorzien die van kort commentaar.



Tops e.a. en Welten e.a. werkten het gedachtengoed uit, maakten het concreet en toetsten het aan de huidige praktijk. Belangrijke constatering is dat de nu aangehangen visie gebaseerd is op een ander onderliggend mensbeeld. Het gaat om de politieprofessional die gezien wordt als het kapitaal van de organisatie en die randvoorwaarde is voor goed politiewerk. Ook in de opzet van het nieuwe leiderschapsonderwijs en in de visie op Politie voor Iedereen is dit mensbeeld het uitgangspunt. Uiteindelijk zien we het ook terug in de visie op Politieleiderschap die in september 2019 in het CGOP is vastgesteld.

## ONTWIKKELINGEN IN LEIDERSCHAP

Na het verzoek van de korpsleiding om aan de slag te gaan met het doorontwikkelen van leiderschap in de praktijk is begonnen met een inventarisatie van lopende leiderschapsinitiatieven. Dat leidde tot een forse verzameling initiatieven die samengebracht zijn in een bundel Ontwikkelingen in de leiderschap.<sup>41</sup> De bundel bevat leiderschapstrajecten uit alle eenheden, de Politieacademie, de Landelijke Meldkamer Samenwerking en het Politiedienstencentrum (PDC). De bundel beschrijft ook de inspanningen vanuit de MD-politietop, de School voor Politieleiderschap, de portefeuille Opsporing en vanuit communicatie. **Er gebeurt dus genoeg. Toch laat een analyse zien dat het losse initiatieven zijn, zonder samenhang en ook lang niet altijd gericht op de doelstellingen van de geldende visie op Politieleiderschap.**

Aan alle indieners van leiderschapsinitiatieven is de vraag gesteld waar hun initiatief om draait, wat in hun ogen goed gaat, wat lastig is en waar behoefte aan is. In oktober 2020 heeft Annemieke van der Knaap, verbonden aan de Beweging in Leiderschap, de antwoorden geanalyseerd.

In wat goed gaat wijst men onder meer op steun van de eenheidsleiding, op samenwerking binnen de eenheden die tot stand gekomen is, op het centraal zetten van de collega en erkenning voor het politiewerk.

**Wat als lastig wordt ervaren is de waan van de dag, het gebrek aan bewustzijn voor het belang van leiderschap, onvoldoende commitment, de grote hoeveelheid aan programma's, het feit dat initiatieven te veel afhangen van personen, de cultuurkloof tussen nieuwe en zittende leidinggevenden en de bureaucratie: systemen werken belemmerend.**

Op de vraag waar behoefte aan is staat bovenaan landelijke regie op de leiderschapsonderwijs, samenhang en boegbeelden. Eenheden willen aansluiten bij landelijke ontwikkelingen. Ook wil men eigenaarschap aan de top, van de lijn, van eenheidsleidingen en sectorhoofden. Daarnaast wordt voorbeeldgedrag op het hoogste niveau genoemd: leiders die structureel tijd vrijmaken voor leiderschapsonderwijs. De visie moet voortdurend uitgedragen worden. Er is ook meer tijd en capaciteit nodig. Net als meer samenwerking en meer expertise. Eenheden willen zicht op landelijke ontwikkelingen. En men wil ook een betere ondersteuning

41. Ontwikkelingen in de leiderschap (2020)

vanuit HRM en een ander vacaturebeleid. Kortom, veel suggesties die de verdere ontwikkeling kunnen ondersteunen.

In de volgende paragrafen lopen we een aantal van de geïnventariseerde ontwikkelingen door en kijken we naar wat het heeft opgeleverd.

## UITWERKINGEN IN HET NIEUWE LEIDERSCHAPSONDERWIJS

Een belangrijke manier om de visie op leiderschap tot praktijk te brengen is door het leiderschapsonderwijs. Direct nadat de werkgroep Welten TOLNP had gepresenteerd, is een begin gemaakt met de ontwikkeling van nieuw leiderschapsonderwijs. Daarin zijn drie belangrijke uitgangspunten centraal gesteld. Allereerst leidt het gekozen onderwijsconcept tot het daadwerkelijk invullen van het concept van leren in de praktijk. In de tweede plaats is het onderwijs minder conceptueel en meer waardengedreven. En in de derde plaats staat contact tussen leiding en medewerkers centraal. Het leiderschapsonderwijs richt zich op de functies van operationeel expert en teamchef. Het leiderschapsonderwijs is in 2015 gestart. De onderliggende visie op leiderschap wordt uitgewerkt in het curriculum. Studiegidsen van de Master Tactisch Leidinggeven (MTL)<sup>42</sup> en van de Leergang Operationele Sturing (LOS)<sup>43</sup> benadrukken het belang van *ander* leiderschap. Zo zegt de studiegids van de LOS: **'De organisatie vraagt om ander leiderschap, om (operationeel) leidinggevenden die weten hoe het met de collega's gaat, wat ze in hun werk meemaken en wat hun wensen zijn voor verdere professionele ontwikkeling.'** Deze vraag sluit precies aan op wat in het document *Visie op Politieleiderschap – grondtonen voor leiding en leiderschap*<sup>44</sup> staat beschreven.

Inmiddels zijn veel groepen LOS- en MTL-studenten afgestudeerd, al zijn ook veel opleidingsplaatsen onbenut gebleven. De cijfers in figuur 1 laten dit zien<sup>45</sup>.

Jaar	LOS				Opmerking	MTL			
	Aanbod	Opkomst	Uitval	Totaal		Aanbod	Opkomst	Uitval	Totaal
2015	12	12	1	11		12	12	24	
2016	60	50	3	47		30	24	3	21
2017	60	54	6	48		30	26	2	24
2018	45	37	4	33	1x geannuleerd	30	22	4	18
2019	60	54	4	50		15	21	1	20
2020	30	30	5	25	2x geannuleerd	15	14		Doorloop 1x geannuleerd
2021	60	50	2	Doorloop		15	11		Doorloop 1x geannuleerd
Totaal	327	287	25	262		162	130	10	120

Figuur 1

42. Politieacademie (2021-1) | 43. Politieacademie (2021-2) | 44. CGOP (2019)

45. Bron: team Politieleiderschap van de Politieacademie

De ervaringen met de opleidingen zijn goed. **In de praktijk valt op dat deze collega's daadwerkelijk ander leiderschap laten zien, namelijk meer gericht op zingeving en meer in verbinding met hun mensen.**

Dat maakt het extra opvallend dat de instroom vanuit de MTL de laatste twee jaar lijkt te stagneren. We komen hier in de paragraaf over HRM op terug.

## RECENTE INITIATIEVEN IN LEIDERSCHAPSONDERWIJS

Het is belangrijk dat de visie op Politieleiderschap niet alleen terugkomt in de MTL en de LOS, maar ook in het overige leiderschapsonderwijs. Eind 2021 is de nieuwe kwalificatiestructuur voor het politieonderwijs vastgesteld en aangeboden aan de minister.<sup>46</sup> Daarin staan de kwalificaties vermeld voor de politieleider op niveau van associate degree, bachelor en master. De grondtoon en de visie op leiderschap binnen de politieorganisatie vormden hiervoor belangrijke bronnen. Ook het beroepsprofiel van de politieleider is beschreven en vastgesteld.



Figuur 2

46. Politieacademie (2021-3)

Naast de meer institutionele leiderschapsopleidingen wordt gewerkt aan een voortzetting van de School voor Politieleiderschap, de SPL. De opgave om de SPL weer nieuw leven in te blazen is een gezamenlijke opdracht van de korpsleiding en de directie van de Politieacademie. De doelstelling van de SPL is onder meer om het lerende klimaat onder leidinggevendenden in de top van de organisatie te versterken. Daarnaast is het een concrete invulling van de wens om meer verbinding tussen de leiderschapsportefeuille van de korpsleiding met het leer- en ontwikkelaanbod van de Politieacademie. Geconstateerd was namelijk dat zij op afstand van elkaar waren komen te staan. De SPL is daarmee vooral ook een netwerk van samenwerkende onderdelen in het korps. De Politieacademie geeft vanuit een netwerkbenadering en gebaseerd op het concept van leren in de praktijk vorm aan de School voor Politieleiderschap (SPL 2.0)<sup>47</sup>, door verschillende leeractiviteiten op operationeel, tactische en strategisch niveau aan te bieden. De SPL 2.0:

- richt zich op de ontwikkeling van Politieleiderschap;
- is vormend voor de politieleiding, persoonlijk en inhoudelijk;
- bevordert het ontwikkelen en in stand houden van waardevolle netwerken;
- initieert en organiseert leeractiviteiten, zelfstandig en samen met diverse partners in- en extern, lokaal, nationaal en internationaal;
- leert en reflecteert in het licht van de functie van de politie in de maatschappelijke context en ontwikkelingen.

De primaire doelgroep voor deze programma's bestaat uit bijna 1300 individuele leidinggevendenden, van teamchef tot leden van het strategisch netwerk. De SPL organiseert jaarlijks vele programma's voor leidinggevendenden. De programma's worden hoog gewaardeerd (8,4). In 2021 hebben circa zevenhonderd individuele deelnemers programma's en/of trainingen gevolgd. Daarnaast waren er ruim 2600 individuele kijkers of luisteraars van de webcasts en podcasts. Je kunt hieruit concluderen dat een groot deel van onze leidinggevendenden de weg naar de leiderschapsprogramma's weet te vinden en dat onze leidinggevendenden kennelijk belangstelling hebben en bereid zijn om aan hun ontwikkeling te werken. In een mooie uitgave, waarin ook deelnemers aan het woord komen, laat de SPL zien wat het bereik is van deze inspanningen.<sup>48</sup>

Tot slot is het goed te wijzen op het leerprogramma *Meer Kleur aan de Top* (MKAT) in samenwerking met de Vrije Universiteit van Amsterdam, en de aansluiting bij het Leiden Leadership Centre, rond *Publiek leiderschap en werken volgens de bedoeling*. Vooral het programma MKAT<sup>49</sup> raakt op alle manieren het versterken van de verbinding tussen leidinggevendenden en medewerkers in de dagelijkse praktijk van teams. Het voeren van het goede gesprek, omgaan met tegenspraak, omgaan met verschil, het socratische gesprek, het komt daar allemaal aan bod. In 2021 hebben bijna tachtig leidinggevendenden deelgenomen aan dit programma.

Er is een speciaal programma dat gericht is op talentvolle leidinggevendenden op het niveau van sectorleiding, die de potentie hebben om door te groeien naar het

47. SPL (2020) | 48. PL (2021) | 49. Oudenhoven (2021) | 50. SPL (2022)

strategisch niveau. De plannen daarvoor zijn beschreven in de notitie *Met het oog op de toekomst*<sup>50</sup> van mei 2020. Hierin staat:

*Leidinggevende zijn binnen de politie vraagt veel van je. De samenleving legt het handelen van politiemensen snel onder een vergrootglas en spiegelt het aan maatschappelijke ontwikkelingen. Ook intern sta je in de schijnwerpers. Dat vraagt om blijvende aandacht voor wat er nodig is om Politieleiderschap bij de tijd te houden. We ondersteunen onze leidinggevendenden om zich gedegen voor te bereiden op hun rol vandaag én overmorgen.*

Het doel van dit programma is te komen tot een leiderschapsprogramma dat gericht is op het ontwikkelen van competenties die nodig zijn om succesvol op strategisch niveau te kunnen functioneren. Het richt zich op de handelingspraktijk van het leiderschap, want leiderschap is iets wat je doet. Daarnaast biedt het programma een pleisterplaats voor reflectie. Deelnemers onderzoeken en leren hoe ze met hun leiderschap op eigen wijze waarde kunnen toevoegen aan de politieorganisatie en de samenleving. Ook persoonlijke ontwikkeling krijgt aandacht. Het leren vindt plaats in de dagelijkse praktijk. Het sluit aan op de visie op Politieleiderschap en het Strategisch Kompas<sup>51</sup>.

## COMMUNICATIE

In de Strategische communicatieagenda<sup>52</sup>, die de Directie Communicatie en de Dienst Communicatie als uitgangspunt hanteren, is Bouwen aan Vertrouwen een belangrijk issue. De agenda is gewijzigd na de *Vertrouwen- en reputatiemonitor 2018* en laat een duidelijke verschuiving zien van externe aandacht en focus naar de interne kant. De aanleiding was dat deze vertrouwensmonitor een daling van het vertrouwen van de collega's in de eigen organisatie en de leidinggevendenden liet zien. Als aangrijpingspunt is gekozen wat collega's verbindt, zoals trots op het vak, en naar wat collega's onvoldoende vinden, maar waar ze wel behoefte aan hebben, zoals goed leiderschap, zorg en goede ict. Dit worden de makers en krakers genoemd. Op basis daarvan zijn issues ingericht en is issueaanpak ontwikkeld. Dat betekent dat er per issue verdiepend onderzoek wordt gedaan die wordt getoetst bij collega's. Op basis daarvan wordt strategie en inzet bepaald en die worden ieder jaar in jaarplannen toegelicht. Tussentijds monitort het Team Innovatie en Onderzoek van de Dienst Communicatie met flitspeilingen de ontwikkeling.

De drie interne issues, *Zorg en visie vanuit leiderschap*, *Adequate procedures en middelen* en *Onze kernwaarden* komen sinds 1 januari 2020 samen in het overkoepelend programma *Bouwen aan Vertrouwen*, waar ook de cao inzet. Dit is een van de programma's die we gericht inzetten om bij te dragen aan een betere communicatie richting de collega's. Voorbeelden van andere campagnes zijn

*Intern communiceren en Het verhaal van de politie.* Binnen die issues lopen allerlei communicatie-initiatieven, zoals Die ene melding, de COP2000 en het fotoproject.

## COLLECTIEF VAN ONTWIKKELMETHODIEKEN

Via diverse methodieken, zoals Verbindend communiceren, Vernieuwend werken, Blauw vakmanschap, Duurzaam verbeteren en Great Place to Work, is in en aan de praktijk gewerkt. Veel van deze methodieken zetten de medewerker én het vak centraal.



Figuur 3

De ervaring is dat de ontwikkelingen vaak beperkt worden door onvoldoende support van hoger leidinggevend en omdat het slecht lukt de continuïteit te behouden. Dit komt onder meer door wisselingen in leiderschap. Met betrekking tot vernieuwend werken is een terugblik geschreven over 2020.<sup>53</sup> Hieruit blijkt dat teams grote behoefte hebben om hiermee bezig te zijn. Na vijf jaar vernieuwend werken door zo'n 45 teams, melden zich nog altijd spontaan nieuwe teams aan. Vernieuwend werken hanteert een aantal organiseerprincipes, die in figuur 3 zijn weergegeven.

In de terugblik is ook een reflectie opgenomen op vijf jaar vernieuwend werken. Deze reflecties hebben betrekking op systeemkenmerken, op de professionals, op de teamleiding, de sectorleiding en de eenheidsleiding. Daarin wordt leiderschapsontwikkeling genoemd: medewerkers helpen om zelf zaken op te lossen en professionele ruimte te benutten, medewerkers helpen om te pieken op hun sterke unieke punten in plaats van hen een rol te laten spelen in een blauwdruk. Sector- en eenheidsleidingen krijgen het advies om te faciliteren en aandacht te hebben voor de ontwikkeling.

Een belangrijke waarneming is: meer verhalen delen.

## MEER VERHALEN DELEN

Teamleden maken verbinding vanuit een intern gedeelde kern van politiewerk. Hierover vertellen ze verhalen die tot de verbeelding spreken. Voor resultaten is samenwerking nodig. De kwaliteit van de relaties is dan van belang. Dit betekent investeren in elkaar leren kennen, begrip krijgen voor elkaars werelden en werken aan vertrouwen. Het goede gesprek voeren.

Jezelf de vraag stellen: hoe betrek ik open, eerlijk en nieuwsgierig mijn omgeving bij mijn vraag en niet bij mijn oplossing? Bij een goede samenwerking is er een balans tussen veiligheid en uitdaging. Je kunt jezelf zijn, je sterktes inbrengen en je wordt ook uitgedaagd. Samen kun je vreugde van prestaties ervaren. Disfunctioneren wordt bespreekbaar gemaakt. Betrouwbaar en integer zijn, worden versterkt.

Het gaat om: uitspreken, bespreken, afspreken en aanspreken. Geleverde inspanning wordt verantwoord (verhalen vertellen) en er wordt van geleerd. Het belang van verhalen delen, het creëren van een context waarin over het werk gesproken wordt, zien we ook in de ontwikkeling naar anders protocolleren.

## ANDERS PROTOCOLLEREN<sup>54</sup>

In het Realisatie- en Inrichtingsplan wordt regelmatig gesproken over professionele ruimte. Dat gebeurt dan in relatie tot protocollen en procedures. Ook daaraan is, extra gemotiveerd door de moord bij het TweeSteden Ziekenhuis in Waalwijk in

53. Vernieuwend werken (2021) | 54. Documenten waar in deze paragraaf naar verwezen wordt zijn terug te vinden op: <https://blue.politie.local/gewijzigdewerkinstructies/6273537459578115381?title=Werken%20met%20handelingssuggesties&docType=Handelingssuggestie>

2015, gericht aandacht besteed.<sup>55</sup> Deze moord werd gepleegd op een verpleegster door haar ex-partner, die haar gedurende lange tijd stalkte. Het slachtoffer had tien dagen voor de moord hiervan aangifte gedaan. Uit de evaluatie bleek dat bestaande protocollen niet zijn gebruikt.

Hoewel in de aanbevelingen minder aandacht wordt besteed aan leiderschap, is het toch relevant om hier aandacht aan te besteden en wel om twee redenen. Allereerst omdat in de aanbevelingen uitgegaan wordt van het mensbeeld en niet van het protocol. Het mensbeeld dat ook ondersteund wordt in de visie op Politieleiderschap: **het zijn de politiemensen die zorgen voor goed politiewerk en dus niet het protocol**. De tweede reden is omdat ook hier het belang van het professionele gesprek sterk wordt benadrukt en onderbouwd.

In het project Anders protocolleren kwam naar voren dat de bestaande praktijk rond protocolleren de kans op goed werk eerder verkleinde dan vergrootte. Deze conclusie is door de leden van de projectgroep beschreven in een artikel in *Het Tijdschrift voor de Politie*<sup>56, 57</sup>.

De benadering kent belangrijke uitgangspunten. Allereerst dat politiemensen verantwoordelijk zijn voor goed politiewerk, niet de protocollen. Een tweede uitgangspunt is dat politiemensen verschillende soorten kennis hanteren: systeemkennis (wetgeving, harde voorschriften, bewezen werkwijzen) en ervaringskennis (gevormd door opleiding, vorming en ervaring). **Ervaringskennis groeit niet alleen door de ervaring zelf, maar ook door veel over het werk te praten**. Beide soorten kennis bepalen het vakmanschap. De stelling lijkt gerechtvaardigd dat de betekenis van de individuele ervaringskennis door verhalen veelal schromelijk wordt onderschat. **Yolanda Witman van de projectgroep beschreef hoe overdracht van ervaringskennis plaatsvindt door reflectie en in interactie**. Zo leren en toetsen artsen in patiëntenbesprekingen door elkaar te bevragen en argumenten uit te wisselen. **Als we de parallel naar politiewerk trekken zien we ook hier een belangrijke onderbouwing voor het belang van het professionele gesprek**.

Hoe staat het met dit initiatief? De uitkomsten van de projectgroep zijn besproken op veel plaatsen in het korps. Overall waar het is besproken, vond de benadering ruime steun en instemming. Daaropvolgend zijn diverse protocollen omgezet in korte handelingssuggesties, die vindbaar zijn via de app *BlueOpStraat*. Maar ondanks die steun hebben veel portefeuilles deze mogelijkheid toch niet aangegrepen om hun richtlijnen en protocollen op deze manier in te richten en aan te bieden aan de medewerkers. Ook in de coronatijd is hier vanuit de Nationale Staf Grootchalig en Bijzonder Optreden (NSGBO) niet toe besloten. Men koos voor een pagina op Agora. Daarbij komt dat ondanks bijeenkomsten met door de eenheden aangedragen superambassadeurs de mogelijkheid van het gebruik van de handelingssuggesties niet breed bekend is geworden.

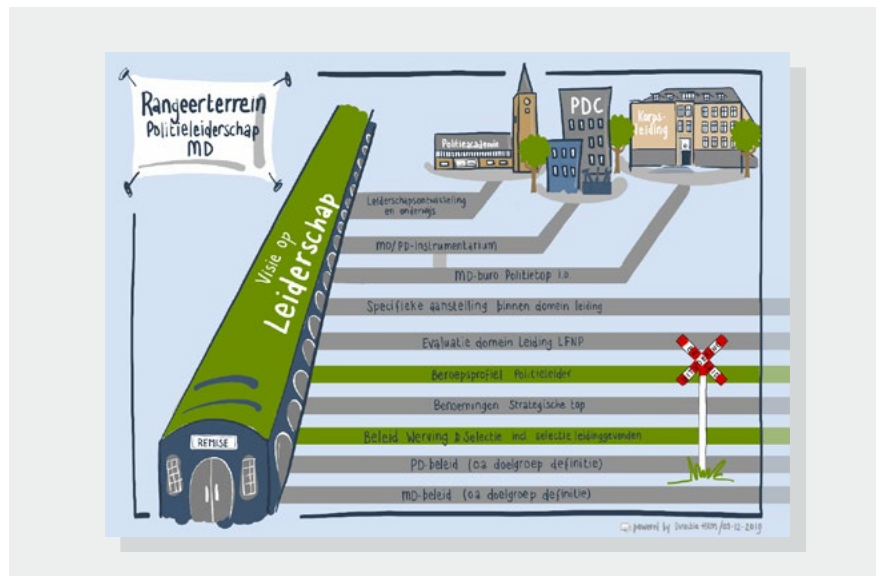
55. Politie, Eenheid Zeeland-West-Brabant (2016) en Commissie Eenhoorn (2016) | 56. Van Hoorn e.a. (2018) | 57. NRC, 19 juni 2017 | 58. Smits, van Zoest-Hommema (2021)

## INRICHTING ZORGSTELSEL

Eind 2021 verscheen een onderzoek naar het huidige en het toekomstige stelsel voor medewerkers met een beroepsziekte of dienstongeval. Doel is om te komen tot een nieuw stelsel wat gaat werken vanuit een ander perspectief. Het stelsel is gericht op duurzaam behoud van medewerkers voor de organisatie door preventie (generaal en specifiek) en pro-actie (snelle reactie op situaties) goed in te richten. Daarnaast zal de aandacht zich ook richten op het snel en adequaat inrichten van de opvolging bij daadwerkelijke uitval, gericht op een duurzaam herstel in het werk. Ook hier richten we ons op aspecten die rechtstreeks betrekking hebben op leiderschap. Het onderzoek beschrijft dat leidinggevendenden het gevoel hebben dat zij niet goed toegerust zijn om medewerkers te helpen en daarom spelen ze geen of een kleine rol. In de nieuwe situatie worden leidinggevendenden ondersteund en houden zij een belangrijke rol in het traject van de medewerker. De leidinggevende is in alle fases voor de medewerker het eerste aanspreekpunt. Het is belangrijk dat er goed contact is tussen de leidinggevende en de medewerker. Dit is een randvoorwaarde om dit stelsel te laten werken.

## HRM

Als het gaat over Politieleiderschap is het niet vreemd om ook naar HRM te kijken. Binnen HRM vinden tal van activiteiten plaats. De Directie HRM heeft de visie op leiderschap opgesteld, die later in het CGOP is vastgesteld. Daarnaast hanteert de Directie HRM het zogeheten rangeerterrein rond leiderschap<sup>59</sup>.



Figuur 4

59. Directie HRM (2019)

Hierin worden diverse 'sporen' benoemd, zoals leiderschapsonderwijs, MD-PD-instrumentarium, MD-politietop, specifieke aanstellingen binnen het domein Leiding, evaluatie van het LFNP, inzet op beroepsprofielen en kwalificatiedossiers over Politieleiderschap en het beleid voor Werving en Selectie. We kijken naar een aantal van deze onderwerpen.

De notitie over Strategisch Leiderschap bij de politie van het MDburo politietop<sup>60</sup> beschrijft aansluitend op het Traject Operationeel Leiderschap Nationale Politie (TOLNP) van de werkgroep Welten dat de leider fungeert als de centrale, alles met alles verbindende schakel die mensen en resultaten waardengedreven verbindt. Inspireren, ondersteunen en (extern) samenwerken vormen daarbij toonaangevende trefwoorden. Evenals veranderingsgericht, bestuurlijk sensitief, probleemoplossend, systeem-analytisch en oog voor resultaat. Dit uitgangspunt blijft de basis. Wel komen er thema's bij en verschuiven accenten. In 2020 heeft een laatste toespitsing plaatsgevonden, en wel met de volgende kenmerken:

- een sterker accent op een mensgericht profiel;
- een zwaardere nadruk op competenties die samenhangen met verandering en innovatie;
- de toevoeging van de bestuurlijke leiderschapsrol;
- divers samengestelde leiderschapsprofielen in complementaire teams.

In de toelichting op de mensgerichte aandacht benadrukt de notitie dat door de huidige schaalgrootte, drukte en dynamiek de individuele collega uit zicht dreigt te raken. Daarom verdient een mensgerichte leiderschapsstijl een sterker accent. Respectvol, inlevend en met oog voor iemands persoonlijke groei. Extra zorg is nodig bij ziekte of psychische problemen en extra aandacht voor wat politiewerk van mensen eist – de rauwheid van ons vak nadrukkelijk inbegrepen. Er is oprechte waardering voor wat collega's in huis hebben. Mensgerichtheid moet functioneren als tegenwicht van de hectiek van alle dag. Voor het strategisch niveau blijft onverminderd van kracht om de staat met de straat te verbinden. Niet vanuit een ivoren toren, maar gebaseerd op de dagelijkse politiepraktijk, door te luisteren naar en te leren van collega's in alle lagen van het korps. Leidinggevendenden moeten ook vanuit een strategische bril gestolde structuren, protocollen en routines ter discussie durven stellen, door steeds weer te vragen wat ook alweer de bedoeling is van wat we doen. De strategisch leidinggevende hanteert zowel de microscoop als de verrekijker.

Ook de andere aangescherpte aspecten krijgen een nadere toelichting, maar daarvan geven we slechts enkele kernpunten. Zo wordt bij verandering en innovatie benadrukt dat naast verandermanagement en organisatiekunde sturen en inspireren, het denken in termen van netwerken en samenwerkingsverbanden en oog voor en in verbinding met collega's op de werkvloer essentieel zijn.

Bij diverse leiderschapsprofielen gaat het om verschillende kwaliteiten, achtergronden, (levens-) overtuigingen, oriëntaties, opleidingen en ervaringen. Dit wordt

60. MDburo Politietop (2020)

uitgewerkt in termen van een sterk moreel kompas, netwerkend en verbindend leiderschap, (zelf)reflectie, systeemanalyse, een meervoudige open, nieuwsgierige blik en het (h)erkennen van diversiteit. Omdat geen enkel persoon al deze eigenschappen in zich verenigt, zijn divers samengestelde teams nodig. In de notitie is in tal van eigenschappen terug te zien hoe dit in het gedrag van de strategische leider zichtbaar kan worden.

Interessant is te zien dat in hierboven gegeven toelichting veel van de ambities van het Realisatie- en Inrichtingsplan en van de grondtoon onverminderd terugkomen. Aan de notitie is passend instrumentarium toegevoegd om strategisch leiderschap werkbaar te maken<sup>61</sup>.

Ook in de ontwikkeling van Management Development (MD) en Professional Development (PD) zijn inmiddels stappen gezet. Zo is er een nieuw MD-PD-beleid, zijn in de eenheden MD-raden ingesteld en personeelsschouws uitgevoerd. De vraag is of daarin scherp genoeg wordt geacteerd op het profiel van de leidinggevende, zoals dat in de visie op Politieleiderschap naar voren komt.

Daarnaast zijn er tal van activiteiten bij Human Resource Ontwikkeling (HRO). Zo hebben zij een rol in het bepalen hoeveel behoefte er is aan politieleiderschaps-onderwijs. Verder wordt er, ook binnen het kader van Beweging in Leiderschap, gewerkt aan de ontwikkeling van een breder aanbod van trainingen – naast die van de Politieacademie – en aan de ontwikkeling van andere instructieve vormen om leiderschap te versterken. Op dit moment vindt, ook in samenspraak met de Beweging in Leiderschap, een inventarisatie plaats van opleidingen, trainingen, instructies en ontwikkelmethodieken, waarbij ook wordt gekeken in hoeverre de trainingen en andere interventies bijdragen aan de doelstellingen van de visie op Politieleiderschap. Adviseurs van de Directie HRM ondersteunen leidinggevenden in directe zin.

Vermeldenswaardig is dat onlangs het huidige HRM-beleid is geanalyseerd en vergeleken met de Werkgeversvisie uit 2008<sup>62</sup>. Voor diverse onderdelen is de conclusie dat de uitgangspunten van de Werkgeversvisie nog altijd de steun van de korpsleiding hebben en dat veel elementen geïncorporeerd zijn in het Strategisch Organisatie en Personeelsbeleid. Maar op veel terreinen in de praktijk is nog het nodige te doen. De analyse laat zien dat de werkgeversvisie over leiderschap uitgebreider is in het beschrijven van gewenst leiderschap, terwijl het strategisch personeelsbeleid meer zit op het niveau van uitgangspunten. Het onderliggende mensbeeld lijkt gelijk aan elkaar te zijn. De nieuwe visie op leiderschap gaat meer uit van taakvolwassenheid van medewerkers. Daarnaast past in het mensbeeld van het huidige plan een zware oriëntatie op medewerkersparticipatie. Met de visie op leiderschap is recent invulling gegeven aan die ontwikkeling. Politie in Ontwikkeling<sup>63</sup> en de Werkgeversvisie dienen hierbij als bron. Deze lange en consistente lijn wordt in deze visie gecombineerd met een verdieping en aanscherping in de vorm van oriëntaties waar de huidige tijd om vraagt. Hiermee ontstaat een bestendige lijn ontstaat voor

61. MDburo Politietop

doorontwikkeling van het korps. En voor doorontwikkeling van (HR-) instrumenten. Conclusie: de ontwikkeling is nog steeds in lijn met de Werkgeversvisie.

Ondanks alle inzet en goede bedoelingen is de vraag in hoeverre vanuit de directie en zeker vanuit de Dienst HRM de gewenste beweging in Politieleiderschap wordt ondersteund. Die vraag komt naar voren in sommige onderzoeken en in reflecties vanuit de praktijk. Een veelgehoorde klacht is dat HRM te ver op afstand van de leidinggevenden en medewerkers is gesitueerd. Inmiddels zijn initiatieven genomen om dit anders te organiseren. Bovendien horen we vaak dat HRM te systemisch is georiënteerd, waarbij het primair gaat om rechtspositionele regels, procedures en instrumenten. Het roept twee vragen op: de eerste is in hoeverre HR-professionals gericht zijn op het versterken van Politieleiderschap en op de kwaliteit van de verbinding tussen leiding en medewerkers. De vraag is of de advisering aan de leidinggevenden hier primair op gericht is. Deze vraag kan iedere HR-professional zelf of in overleg met haar of zijn leidinggevende beantwoorden. De tweede vraag is in hoeverre de verschillende onderdelen van HRM onderling versterkend werken. Dat is een vraag die de leiding van HRM op directie- en dienstniveau aangaat. De indruk bestaat dat de verschillende onderdelen van HRM te los van elkaar opereren. Ook vanuit HR-professionals zelf klinkt nogal eens door dat dit het geval is.

## RIJKER VERANTWOORDEN

Tot slot noemen we hier de inzet om Rijker verantwoord in het korps door te ontwikkelen. Onder leiding van een kerngroep is een leeratelier actief, waarin circa dertig initiatieven in het korps elkaars praktijk onderzoeken op nieuwe vormen van rijker verantwoord. Vormen die recht doen aan de praktijk van (politie-)werk en die leiden tot een betere dialoog met diegenen voor wie wij ons willen verantwoorden. De ontwikkeling in Rijker verantwoord is om twee redenen relevant. In de eerste plaats is rijker verantwoord, net als de Werkgeversvisie, een reactie op het New Public Management, waarin de complexiteit, de intensiteit en vooral de menselijkheid van het werk gereduceerd werd tot processen, protocollen en telbare targets. Met Rijker verantwoord wordt het vak meer recht gedaan. In het verlengde daarvan worden ook de medewerkers meer recht gedaan. Het *Realisatieplan* omschreef dat door doorgesloten protocollering en regelzucht het voor medewerkers risicovol is geworden om moedig en doortastend op te treden in ongewone situaties. Met Rijker verantwoord komt de vraag welk (maatschappelijk) effect is behaald weer centraal te staan. De professionele opvatting van de medewerker krijgt alle ruimte. Rijker verantwoord leidt dus ook tot herwaardering van de professional.

## WAT ZIEN WE?

Er is en er wordt veel gedaan om de nieuwe visie handen en voeten te geven. We zien dat in de vele leiderschapsinitiatieven, ondanks het feit dat deze meer op elkaar

62. HRM (2021) | 63. Projectgroep Visie op de politiefunctie, Raad van Hoofdcommissarissen (2005)

afgestemd en wellicht meer gericht moeten worden. Er wordt stevig ingezet op leiderschapsopleidingen, zowel in het nieuwe leiderschapsonderwijs als in de ontwikkeling van de SPL2.0. Menig leidinggevende volgt opleidingen en trainingen, bezoekt leiderschapsdagen en volgt podcasts. We zien dat in de eenheidsmanagementteams wordt gesproken over de visie op leiderschap, net als tijdens instructiedagen voor operationeel experts. Die visie, met als belangrijk element de verbinding tussen chefs en medewerkers, wordt omarmd. Het onderliggende gedachtegoed, ook te beschrijven als het onderliggende mensbeeld en de visie op het vak, zien we terug in verwante ontwikkelingen zoals Anders protocolleren en Rijker verantwoorden, en in Politie voor Iedereen en Politie in Beweging. De visie werkt nadrukkelijk door in het nieuwe zorgstelsel. Ook binnen HRM zien we inspanningen, gebaseerd op de Werkgeversvisie en de Visie op Politieleiderschap, hoewel daar ook nog kritische kanttekeningen bij worden gemaakt. Er gebeurt dus veel. Toch zien en lezen we dat niet altijd de overtuiging aanwezig is dat het effect van deze inspanningen ook zichtbaar is in de praktijk. In het volgende hoofdstuk kijken we naar wetenschappelijke onderzoeken die binnen het korps zijn uitgevoerd en die inzicht geven in de ontwikkeling van leiderschap in de praktijk.



**ER WORDT VEEL  
GEDAAN OM DE  
VISIE OP LEIDER-  
SCHAP WERKEND TE  
KRIJGEN, MAAR HET  
EFFECT VAN DEZE  
INSPANNINGEN IS  
ONVOLDOENDE  
ZICHTBAAR IN DE  
PRAKTIJK.**

**In het vorige hoofdstuk kwamen initiatieven en activiteiten aan bod om de visie op Politieleiderschap in de praktijk te brengen met als doel dat medewerkers zich meer gezien en gehoord voelen.**

De vraag is of dit lukt. We kunnen daar op verschillende manieren naar kijken. Zo zijn er diverse onderzoeken die dit nader bezien. En daarnaast zijn er gerichte metingen en waarnemingen uit de praktijk. Die komen in hoofdstuk 7 aan de orde. In dit hoofdstuk kijken we naar een aantal onderzoeken die ons meer vertellen over hoe het staat met leiderschap in de praktijk.



## DE OPERATIONEEL EXPERT

Sollie en Landman deden onderzoek naar de operationeel expert (OE) in het basisteam en de districtsrecherche.<sup>64</sup> In hun onderzoek spraken zij met veel operationeel experts en anderen. Zij vonden daarbij het volgende. Operationeel experts vinden sturing en personeelszorg het belangrijkste. Operationeel experts in de basisteams besteden de meeste tijd aan de uitvoering van sturingsrollen, ongeveer 40 procent. **Vooraf deze operationeel experts, maar ook die in de opsporing, geven aan dat de personeelszorg het kind van de rekening is.** Opmerkelijk is ook dat veel operationeel experts uit de basisteams en de opsporing vinden dat zij in het diepe gegooid zijn. Vooral die operationeel experts die niet eerder hiervoor zijn opgeleid, hebben behoefte aan opleidingen voor personeelszorg. De meeste operationeel experts geven aan in moeilijke personeelsgevallen samen op te trekken met de teamchef en ook jaarlijks een functioneringsgesprek te hebben met hun teamchef.

Een – kleinschaliger – thesis-onderzoek naar de bedoeling van de operationeel expert<sup>65</sup> in een Haags district komt tot vergelijkbare conclusies. Het laat zien dat de operationeel expert zich vooral bezighoudt met de operationele coördinatie en de neventaken. Medewerkers geven aan dat de operationeel expert in de ogen van de medewerkers onvoldoende beschikbaar en ook onvoldoende in verbinding is om invulling te kunnen geven aan de personele zorg die zij wensen. Een gegeven is dat er eerder wordt gekozen voor ‘binnen’ in plaats van voor ‘buiten’, en dus voor de organisatie in plaats van voor de mensen.

Door overvraging constateren ook de geïnterviewde operationeel experts dat er steeds minder tijd is voor die gewenste situatie waarin het personeel op de eerste plaats staat. Het beeld is dat steeds vaker taken bij de operationeel expert weggelegd worden waarvan de vraag is of die taken daar wel horen. Operationeel experts hebben behoefte aan een duidelijke uitgesproken invulling van werkzaamheden. Zij vinden zelf de zorg voor het personeel het belangrijkste, ook omdat zij zichzelf zien als de verbindende schakel tussen beleid en uitvoering. Vanuit de spanning die dit met zich meebrengt is er behoefte aan sturing door, betrokkenheid van en waardering van de teamleiding voor de operationeel expert. Dit op eenzelfde manier als de teamleiding verwacht van de operationeel expert naar zijn mensen toe.

## ONDERZOEK IN DE OPSPORING

Princen deed in 2015 stof opwaaien met zijn boek *De gekooide recherche*<sup>66</sup>. In 2004 start de onderzoeksjournalist Princen als financieel rechercheur bij de Amsterdamse politie. In zijn werk bij de politie ziet hij naast de zichtbare successen van arrestaties, beslagleggingen en veroordelingen ook talrijke bottlenecks en zwakke plekken binnen de opsporing. Daarnaast constateert hij hoe de sociale cultuur binnen de politie de eigen slagvaardigheid schaadt en hoe de organisatie zichzelf dwarszit in de uitoefening van haar taken: misdrijven oplossen en de criminaliteit beheersen.

64. Sollie, Landman (2021) | 65. van Hoorn (2020) | 66. Princen (2015)

Na tien jaar besluit Princen, met pijn in het hart, de recherche te verlaten en zijn bevindingen op papier te zetten. *De gekooide recherche* toont zijn spannende, kritische en soms ronduit onthutsende verhaal, van binnenuit geschreven, over de gang van zaken bij de Amsterdamse recherche. De reacties op het boek zijn overweldigend.<sup>67</sup>

Het boek vormt de aanleiding tot een nader onderzoek, wat verschenen is onder de titel: *Handelen naar waarheid*<sup>68</sup>. Wij zien erkenning voor de problemen waar Princen naar verwijst. In een paragraaf over sturing en leiderschap lezen we dat het opsporingsproces zo is ingericht dat het medewerkers demotiveert, dat leidinggevendenden teveel bezig zijn met randzaken en het beheersen van het werkproces en te weinig gericht zijn op een inspirerend, stimulerend werkklimaat. Een citaat uit dit onderzoek: ‘We zijn niet meer bezig met de medewerkers in de basis.’ De afrondende conclusie geeft aan dat er reden is om trots te zijn op wat wordt gepresteerd en dat er vernieuwingsinitiatieven zijn die leiden tot vergroting van de betrokkenheid en vindbaarheid van de collega’s. Dat zorgt voor trots in plaats van professionele schaamte. Sommige delen van de opsporing zijn in staat tot prestaties op olympisch niveau.

Echter, in de dagelijkse praktijk is de opsporing een breedtesport die op deugdelijk niveau moet worden beoefend. Iedere opsporingsambtenaar zou in staat moeten zijn om elementaire handelingen als verhoren en doorzoekingen te verrichten, en om solide informatieproducten op te leveren die bruikbaar en betrouwbaar zijn. Meestal gaat dat wel goed, maar lang niet altijd en dat komt dan vooral door gebrek aan kennis en gedrevenheid. Er moet te veel worden gecorrigeerd en gerepareerd. Uit interviews met opsporingsambtenaren en uit onderzoeksliteratuur wordt overduidelijk dat problematisch vakmanschap in de opsporing de belangrijkste belemmering vormt voor een effectieve misdaadbesteding. Traditionele rechercheurs werken te weinig vanuit de waarom-vraag.

**Leidinggevendenden zijn als gevolg van het sturingsconcept te veel manager en te weinig ondernemer.** Het sturingsconcept en de verantwoordingsafspraken, die voortkomen uit een grote behoefte aan beheersing, staan op gespannen voet met de breed gevoelde behoefte om op een lager niveau binnen de opsporing meer zelfstandigheid en verantwoordelijkheid te leggen. De daar gesignaleerde interventiekansen worden nu te weinig benut. Effectiviteit van de aanpak van criminaliteit wordt veelal afgemeten aan het aantal uitgevoerde strafrechtelijke onderzoeken, het aantal aangehouden verdachten, de hoeveelheid afgepakt misdaadgeld en het registreren van criminele samenwerkingsverbanden. Daardoor blijft het beoogde effect te veel buiten beschouwing. **Het rapport signaleert dat modern, autonoom leiderschap in de opsporing zich daar manifesteert waar creatief wordt afgeweken van ogenschijnlijk rigide sturingsprincipes.** Het is mede hierom van belang dat intelligente, creatieve, jonge en ervaren rechercheurs, ook die later bij de opsporing zijn ingestroomd, in aanmerking komen voor leidinggevende functies. Op de werkvloer in de opsporing wordt de facto voornamelijk leiding

67. Princen (2015) | 68. Huisman e.a. (2016, p.73)

gegeven door uitvoerende collega's met coördinerende taken zoals operationeel coördinator (OPCO), projectleider en officier van dienst Recherche (ovd-R).

We beperken ons tot de aanbevelingen die gedaan worden aan leidinggevend<sup>69</sup>:

- Teamchef: inspireer, geef ruimte, kijk niet weg, maar corrigeer. Bescherm, begrensd en bekrachtig. Voor alle leidinggevend geldt: wees rolvast en maak een einde aan vrijblijvendheid. Maak verandering concreet door te benoemen van welke aspecten van de huidige organisatie(cultuur) of werkwijze afscheid moet worden genomen. Laat de leiding zich uitspreken over wát er 'niet meer passend' is.
- Strategisch leidinggevend: wees rolvast! Vertrouw op de professionaliteit van operationeel leidinggevend, laat je goed informeren maar blijf op afstand: geen micro-management.

## ONDERZOEK NAAR DE AANPAK VAN VERZUIM

Leiderschap manifesteert zich ook in de zorg voor medewerkers die even niet meer mee kunnen komen, om welke reden dan ook. In het korps is de afgelopen jaren veel aandacht besteed aan de aanpak van verzuim. Daar is ook onderzoek naar gedaan. In september 2020 verscheen een onderzoek met als titel *De kracht van passend leidinggeven, van aanpak arbeidsverzuim naar personeelszorg*.<sup>70</sup> Het rapport start met een verwijzing naar het in 2015 verschenen onderzoek *Kracht van mensen met medewerkers van de politie die langdurig verzuimen*. Daar bleek verbroken vertrouwen in de relatie met de leidinggevend een centraal probleem. Het huidige onderzoek, waarin 36 teamchefs en operationeel experts zijn geïnterviewd, bouwt hierop voort en de uitkomsten van beide onderzoeken zijn met elkaar vergeleken. We zien dat de resultaten van het onderzoek met leidinggevend het volgende duidelijk maken:

Leidinggevend hanteren een persoonlijke aanpak van verzuim, zijn trots op hun successen en hebben er last van als kwesties niet goed worden opgelost. Aanpak van verzuim staat in de meeste teams centraal. Toch gaat het niet altijd goed en dat heeft meerdere oorzaken. **De inrichting van de personeelszorg (P-zorg) leidt tot fragmentatie: uiteindelijk acteert men in elk team naar bevind van zaken en op eigen wijze.** Maatwerk om passende oplossingen te vinden voor individuele kwesties wordt schier onmogelijk geacht. Bij langdurig verzuim zonder duidelijke medische oorzaak wordt vaak de betrokkenheid tussen medewerker en organisatie verbroken. **Belangrijk is dat er een duidelijke eigenaar is, met een leidinggevend die tijd heeft om gezamenlijk naar een oplossing te zoeken en die ook betrokken blijft. Operationeel experts ontberen in veel teams voldoende tijd voor P-zorg en ook opleidingen zijn onvoldoende voorhanden.**

Alles bij elkaar leidt dit ertoe dat resultaat- en ontwikkelingsgesprekken (R&O-gesprekken) vaak niet plaatsvinden of voortdurend worden verzet. Men komt dan niet toe aan een structurele aanpak van ontwikkeling van mensen en het voorkomen van verzuim.

Het gesprek tussen leidinggevend en medewerker is heel belangrijk. Veel van de interactie is gericht op herstel van vertrouwen. **Dialoog is voor leidinggevend het belangrijkste uitgangspunt bij de aanpak van verzuim.** Voor leidinggevend betekent het goede gesprek een balans tussen begrenzing en vertrouwen. Eigenaarschap is ook belangrijk, het voorkomt wegstappen en verwaarlozing en maakt het uiteindelijk mogelijk om 'aan de voorkant te komen'. **Daarnaast is erkenning nodig van de leidinggevend voor de activiteiten die operationeel experts en anderen in de praktijk uitvoeren.** De omgang met mentale kwesties vraagt extra aandacht, zowel waar het gaat om PTSS, het posttraumatisch stresssyndroom, als om de situatie waarin psychische klachten niet direct tot een PTSS-diagnose leiden. De onderzoekers constateren dat er op vele fronten een botsing is tussen het centrale systeem van de politieorganisatie en de werkwereld in de teams. Een botsing tussen de verantwoording op uitsluitend cijfermatige kengetallen, de capaciteitsplanning en de rol van de ondersteuning. Vooral de verstarde omgang met de regels van het systeem maken de speelruimte van de leidinggevend in teams beperkt. Om toch tot oplossingen te komen proberen leidinggevend het systeem te omzeilen, onder meer door eigen systemen te ontwikkelen die beter aansluiten bij de praktijk van alledag.

De vergelijking tussen dit onderzoek en het eerdere onderzoek onder medewerkers levert in het kort de volgende inzichten op.

Het is van belang dat een leidinggevend affiniteit heeft met P-zorg, goed is voorbereid op dit stuk vakmanschap en hier prioriteit aan geeft. Dat vergt naast een goede opleiding formele waardering voor de tijd die daarmee gemoeid gaat.

**Regelmatig terugkerende gesprekken over ontwikkelingen in de praktijk rond verzuimaanpak worden nauwelijks gevoerd.** Leidinggevend geven hier verschillende redenen voor: het ontbreken van een implementatiefase (het wat, waarom en hoe is niet duidelijk), het gebrek aan tijd en een complex en tijdrovend systeem in Youforce. Doordat HR-medewerkers op afstand adviseren gaat er een zeker tempo in de re-integratie verloren. Het risico bestaat dat daardoor medewerkers 'van het scherm vallen' en uit beeld raken.

Duurzame herplaatsing bij re-integratie wordt belemmerd door slordige omgang met de regels van de Wet poortwachter, de cultuur van het 'rondpompen' van mensen en door gebrek aan flexibiliteit in de formatie.

Wat te doen? **Het rapport noemt als belangrijkste conclusie dat goede personeelszorg en de aanpak van verzuim staat of valt met het versterken van de dialoog tussen medewerker en leidinggevend. Dat blijkt keer op keer.**

De aanbevelingen in het rapport bevatten aanknopingspunten om deze algemene conclusie ook daadwerkelijk in praktijk te brengen, voortbordurend op de sterke punten die we in die praktijk zijn tegengekomen. **De kern van de zaak daarbij is het politievak en de ontwikkeling van medewerkers en leidinggevend in dat vak.**

69. Handelen naar waarheid, p. 93 | 70. Beukema, Kuijpers, Knaapen (2020)

### Het politiewerk is een sterk integrerend fenomeen bij de politie, de basis van onderling vertrouwen en communicatie.

Noodzakelijk voor een dialoog is eigenaarschap en continuïteit in het gesprek. ‘Adopteer de mens achter het dossier’, zo wordt gezegd. ‘Aan de voorkant komen’ is hard nodig. **Aandacht voor preventie betekent gerichte aandacht, structurele gesprekken tussen leidinggevende en medewerker**, met de R&O-cyclus als noodzakelijk minimum. Essentieel is een leidinggevende die affiniteit heeft met P-zorg, goed is voorbereid op dit stuk vakmanschap en hier prioriteit aan geeft. **Van groot belang is ook zichtbare betrokkenheid van sectorhoofden en eenheidsleiding bij verzuimaanpak en de ontwikkeling van medewerkers.**

De overige aanbevelingen hebben betrekking op nadere inrichting van het verzuimproces en de toegang van bedrijfsmaatschappelijke of psychische hulp. Deze laten we hier voor wat ze zijn.

## MOBILITEIT

Een recent onderzoek naar interne arbeidsmobiliteit bij de politie<sup>71</sup> liet opnieuw uitkomsten zien die in lijn liggen met wat we eerder zagen. Het onderzoek gaat in op trots en wat deze trots onder druk zet. De hoge beroepstrots is een niet te onderschatten factor in de publieke dienstverlening. Bevlogen en trotse medewerkers lijken vaak hand in hand te gaan; mensen vinden hun werk vaak écht leuk en zijn intrinsiek gemotiveerd om zich in te zetten voor de publieke zaak. Hoewel de meeste politiemensen bovengemiddeld trots zijn op hun werk, kunnen zij wel degelijk ervaren dat de eigen organisatie of burgers te hoge eisen of verkeerde eisen stellen aan de uitvoering. Daardoor neemt de trots op de eigen organisatie en/of het vakgebied uiteindelijk af. In door de onderzoekers gehouden gesprekken kwam naar voren dat sommige politiemedewerkers zich als een anonieme schakel in het groter geheel zien. Het belang van een stuk waardering in het werk is groot, zeker wanneer er weinig ruimte is voor groei, persoonlijke ontwikkeling en afwisseling in het werk. Volgens verschillende respondenten is het gebrek aan persoonlijke aandacht binnen het basisteam een tekortkoming. De collegialiteit is er zeker en zelfs in ruime mate, maar in een periode van onderbezetting en werkdruk schiet persoonlijke aandacht van een leidinggevende er vaak bij in. Tijdens het onderzoek zijn veel voor de hand liggende suggesties naar voren gekomen, zoals het maken van (meer) persoonlijke afspraken over de ondersteuningsbehoeften van politiemedewerkers tot en met het (waar mogelijk) bieden van meer ruimte om te kunnen leren in het werk, al dan niet formeel of ‘on the job’. Her en der zijn er binnen de politieorganisatie ook al de nodige aanzetten gedaan tot een andere invulling van leidinggeven, zoals het bieden van leergangen en trainingen voor leidinggevend. Maar de kunst van het operationeel leidinggeven ontstaat toch vooral in de praktijk.

Het onderzoek wijst ook op de onmogelijkheid voor leidinggevende teamchefs en operationeel experts om dit te kunnen doen. Wat wringt is de spanwijdte (‘span of control’) waar zij leiding aan geven: deze is in veel situaties nog steeds veel te

71. Dekker e.a. (2022)

groot. Het investeren in minder grootschalige basisteams is niet nieuw, maar doet er nog steeds toe wanneer de politieorganisatie werk wil maken van een ander type aansturing op de werkvloer. Hier snijdt het mes aan twee kanten: kleinere teams zorgen niet alleen voor meer aandacht van de leidinggevende, maar ook voor een grotere betrokkenheid binnen het team.

## ERKENNING EN WAARDERING

Een belangrijke aanname onder de Beweging in Leiderschap is dat we succesvol zijn in de beweging als medewerkers zich als persoon en in hun werk meer gezien en gehoord voelen. Dat heeft een verband met waardering en erkenning, als element van leiderschap. Van Mierlo deed onderzoek naar erkenning en waardering.<sup>72</sup>

**Bij erkenning en waardering staat de mens centraal.** Het is voor velen een onderdeel van de menselijke maat, die vanuit de korpsleiding regelmatig wordt genoemd, maar die vaak in de basisteams niet zo wordt ervaren. Uit de medewerkersmonitor blijkt dat sinds de reorganisatie de afstand tussen de leidinggevende en de uitvoerende medewerker steeds groter is geworden. De executieve medewerkers geven de leidinggevend. De laatste jaren een dikke onvoldoende. Veel medewerkers gaven nadrukkelijk aan dat zij persoonlijke aandacht missen. **Extern ontvangen velen wel erkenning en waardering, maar intern is een ‘blinde vlek’ ontstaan.** Vooral de langer dienende is veel ‘normaal’ gaan vinden, is een algemene conclusie. En dat terwijl Van Mierlo vond dat het effect van erkenning en waardering enorm bleek: ‘Het geeft vleugels’, ‘De glimlach op het werk’, ‘Dan ga ik met mijn slaapzak naar het bureau’, ‘Het is toch een beetje magic, je gaat er door vlammen’. Een groot deel van de medewerkers zou meer erkenning en waardering willen ontvangen, ook vanuit de leiding.

## POLITIECULTUUR

Interessant is ook de studie die Klaas Schakel deed. Hij werkt al vele jaren bij de politie, nu als operationeel expert in de opsporing en studeerde psychologie. Hij oriënteerde zich op de gewenste cultuur, zoals die in het Inrichtingsplan is beschreven en de politiecultuur, zoals hij die bij de politie ziet en ervaart<sup>73</sup>. Hij toetst de gewenste cultuurkenmerken aan de praktijk van alledag en komt tot de conclusie dat de gewenste cultuur niet – of nog niet – is gerealiseerd. Gesterkt door diverse literatuurbronnen, onderstreept hij dat het belangrijk is om de beschreven gewenste cultuur te realiseren. **Schakel beschrijft dat medewerkers naast steun van directe collega’s behoefte hebben aan sociale steun van hun leidinggevende, in de vorm van een betekenisvolle professionele werkrelatie. Betekenisvol in de zin van: niet afstandelijk en verscholen achter een hogere rang, maar gelijkwaardig, persoonlijk en intensief betrokken<sup>74</sup>.**

Precies wat het Inrichtingsplan zegt en wat in de visie op Politieleiderschap terugkomt. Zonder deze constructieve steun, zo vervolgt Schakel, voelen medewerkers zich

72. Mierlo, van (2020) | 73. Schakel (2020) | 74. Schakel (2020) p. 103-104

vaker onveilig en trekken zij saamhorig naar elkaar. Het zijn bronnen van onbehagen, isolement en onderhuidse stress. Volgens Schakel zijn operationeel experts belangrijk in het bieden van sociale steun aan agenten en hoofdagenten. Maar juist daar knelt het, want operationeel experts zijn meestal zeer operationeel ingesteld. Als de operationeel expert blijft hangen in de operationele groef, zijn medewerkers de dupe. Daarin ligt de essentie, zegt ook Schakel met verwijzing naar het WODC-rapport *Politiecultuur in beweging* uit 2016. Leidinggevend moeten het 'goede gesprek' met hun medewerkers voeren. Toch zegt datzelfde rapport dat dit goede gesprek niet altijd op gang komt. Er wordt wel heel wat afgepraat, vaak gezellig, maar van de hak op de tak en weinig inhoudelijk.<sup>75</sup> Deze waarneming komen we vaker tegen, bijvoorbeeld ook bij Jan Nap. Nap<sup>76</sup> beschrijft in zijn dissertatie dat er vrijwel geen echte gesprekken plaatsvinden over het werk; geen gesprekken over wat mensen bezighoudt en wat voor hen belangrijk en lastig is. **Een rustig gesprek over de eigen verhouding tot het politievak wordt waardevol gevonden, maar vindt bijna nooit plaats. Die constatering geeft aan wat voor hen van waarde is en dat zij het als een tekort ervaren dat zo'n gesprek zo weinig plaatsvindt.**

## HOE HET MIS KAN GAAN

Een opvallende recent verschenen studie is van Ivo van Duijneveldt<sup>77</sup>. Op verzoek van de eenheidsleiding van Limburg heeft hij onderzocht hoe het mis kon gaan in het Team Horst, Peel en Maas. In dat team was sprake van normoverschrijdend gedrag waarvoor elf medewerkers disciplinair zijn gestraft. En dat terwijl het team rond 2012 als proeftuin voor regelvrij werken als voorbeeld diende voor veel andere basisteams. We benadrukken dat sprake is van een heel specifieke situatie en de bevindingen van Van Duijneveldt hebben specifiek betrekking op dat team. Toch is het de moeite waard om kennis te nemen van deze studie, omdat elementen eruit door velen in meer of mindere mate worden herkend in hun eigen werkomgeving.

Relevant is de constatering dat de ontspoorde situatie kon ontstaan binnen een omgeving waarin er geen klimaat was voor een open gesprek over professioneel handelen en professionele dilemma's. Er was geen gesprek over ruimte geven en begrenzen, over inclusie en over ruimte voor diversiteit en ontwikkeling. Verder zien we dat er sprake was van veel discontinuïteit bij de leiding. Feitelijk ontbrak leiderschap. Dit droeg eraan bij dat, ondanks signalen van destructieve patronen, interventies uitbleven. Ook hoger leidinggevenden zagen in signalen die hen bereikten onvoldoende aanleiding om in te grijpen. Er was onvoldoende verbinding en zicht op wat zich daadwerkelijk voordeed in het team. Als les uit dit alles doet de onderzoeker de aanbeveling aan leidinggevenden om met elkaar in gesprek te gaan over knelpunten, zoals die in het Team Horst, Peel en Maas hebben bijgedragen aan het ontstaan van de verworden praktijken en om na te gaan in hoeverre dit in het eigen onderdeel als risico zou kunnen gelden.

75. Schakel (2020) p. 127 | 76. Nap (2012) | 77. Duijneveldt, van (2021)

Overigens zien we vergelijkbare constatering in onderzoeken van KPMG en de Inspectie van Justitie en Veiligheid naar de DLIO en de DSO van de Landelijke Eenheid.<sup>78, 79</sup>

## WAT ZIEN WE?

Het beeld wat naar voren komt is iedere keer weer het grote belang dat de leiding in verbinding is met de medewerkers. Bij onderzoeken naar verzuim en onderzoeken rond het Team Horst, Peel en Maas of de Landelijke Eenheid wordt vooral ingezoomd op de problematische uitingen binnen de organisatie. Daar tegenover staan meer generieke onderzoeken naar bijvoorbeeld operationeel experts in de basisteams en de opsporing die desondanks tot vergelijkbare conclusies komen. Het belang wordt dus veel breder gevoeld dan daar waar het voor het oog echt is misgegaan. Daarom bevatten deze onderzoeken lessen die veel breder in de organisatie ter harte genomen moeten worden. Overigens is het niet allemaal negatief, er zijn zeker ook positieve voorbeelden te geven van leiderschap dat wel vorm krijgt zoals bedoeld. In het volgende hoofdstuk gaan we in op wat beelden die rechtstreeks uit de praktijk komen, ons zeggen. Voor nu volstaan we met de herhaling van de constatering dat de verbinding tussen leiding en medewerkers over het algemeen beter kan en moet. Het is de rode draad in dit document. **Het beeld uit het Realisatie- en het Inrichtingsplan dat de afstand tussen leiding en medewerkers te groot is geworden, wordt nog altijd op meerdere plaatsen gezien.** De behoefte aan betrokkenheid van de leiding is er en wordt ook door leidinggevenden zelf herkend. Zij vinden dat ze dit meer zouden moeten tonen, en tegelijkertijd hebben zij er zelf ook behoefte aan. Het belang van het professionele en betrokken gesprek wordt gezien. En toch vindt het onvoldoende plaats. Daarvoor worden tal van redenen aangedragen.

78. KPMG (2020) | 79. Inspectie Justitie en Veiligheid (2022)



DE BEHOEFTE AAN  
BETROKKENHEID VAN  
DE LEIDING WORDT OOK  
DOOR LEIDINGGEVENDEN  
ZELF HERKEND.  
ZIJ VINDEN DAT  
ZE DIT MEER ZOULDEN  
MOETEN TONEN,  
EN TEGELIJKERTIJD  
HEBBEN ZIJ ER ZELF  
OOK BEHOEFTE AAN.

# 7



## Beelden uit de praktijk

**Belangrijk is om na te gaan of het beeld dat uit de onderzoeken naar voren komt, ook wordt herkend als we rechtstreeks met medewerkers spreken of hen bevragen.**

We zullen zien dat we tot vergelijkbare beelden komen.

## VERTROUWEN- EN REPUTATIEMONITOR

In april 2021 verscheen *Bouwstenen van intern vertrouwen*<sup>80</sup>. In 2015 en 2018 heeft de politie metingen uitgevoerd onder burgers en medewerkers. We kijken hier naar de resultaten van de metingen onder medewerkers. Uit de *Vertrouwen- en reputatiemonitor 2018*<sup>81</sup> kwam naar voren dat medewerkers trots op het vak zijn, maar kritisch op de eigen organisatie. Mede dankzij flankerend onderzoek was een van de toen getrokken conclusies: medewerkers hebben binnen de grootschalige politieorganisatie behoefte aan meer kleinschalige werkverbanden met zichtbaar en betrokken leiderschap, en een meer nabije, persoonlijke en flexibele ondersteuning vanuit de bedrijfsvoering. Toenmalig korpschef Erik Akerboom gaf toen aan dat hij zijn bestuurlijke focus (en die van de politietop) ging verleggen van het op orde brengen van de ‘buitenkant’ van de organisatie naar het op orde brengen van de ‘binnenkant’ van de organisatie. Daartoe zijn drie toetsstenen geformuleerd om bestaand beleid en nieuwe initiatieven voor beleid en organisatieontwikkeling te beoordelen: menselijke maat, zorg voor elkaar en realisatiekracht. Deze toetsstenen raakten precies de problematiek die naar voren kwam uit de *Vertrouwen- en reputatiemonitor 2018*.

In het onderzoek *Bouwstenen van intern vertrouwen* is gesproken met medewerkers in focusgroepen en er zijn 137 interviews gehouden. Het beeld dat hieruit naar voren komt is tamelijk consistent. Eerdere uitkomsten van ‘trots op het vak, maar kritisch op de organisatie’ worden bevestigd. De score voor de stelling ‘de politie is begaan met medewerkers’ is laag. Dat heeft te maken met leiderschap. Zo zijn er zorgen waar het gaat om het geven van steun aan ouderen of aan collega’s met een beroepsziekte. Ook wordt het niet aanpakken van disfunctionerende collega’s en het niet rechtvaardig toekennen van de prestatiebeloning ‘bewust belonen’ als zorg genoemd. **Over aspecten van leiderschap, zoals neutraliteit, luisteren, compassie en solidariteit en steun lopen de meningen sterk uiteen. Een kwart geeft aan dat er meer verbinding nodig is tussen de leiding en de werkvloer.** Noodzakelijk hiervoor is regelmatig aanwezig zijn: ‘anders kan je niet aanvoelen wat er speelt.’ De neiging is om te veel te praten over in plaats van met de werkvloer. Het beeld is dat er weinig gedaan wordt met signalen van de werkvloer en dat leidinggevend te veel ‘het stoeltje warmhouden’ en weer doorstromen. Medewerkers menen ook dat diversiteitsbeleid niet bijdraagt aan gelijke kansen om je te ontwikkelen bij de politie. Het ondermijnt de selectie op kwaliteit en het werkt discriminerend. Bij ontwikkeling gaat het te vaak om de gunfactor en brutaal zijn werkt. Niet alle leidinggevend zijn competent genoeg om goed te kunnen oordelen en gelijke kansen te geven aan medewerkers. **Een vrijwel even grote groep is veel positiever. Zij vinden de leiderschapstijl gelijkwaardig, persoonlijk en intensief. Wel geven zij aan dat dit niet altijd zo is geweest en zien een positieve ontwikkeling in de stijl van onze leiders.** Chefs luisteren met compassie, voelen mee met de ander en als het kan proberen zij het persoonlijke of werkgerelateerde leed van de medewerker te verzachten. Dit werkt dan wederkerig. De compassie die gegeven wordt door de chef, leidt ook vanuit de medewerkers tot compassie voor de chef als hij het probleem niet op kan lossen, bijvoorbeeld door bestaand beleid.

Wel zijn medewerkers kritisch waar het gaat over integriteit. Zij vinden dat er met twee maten gemeten wordt. Om dit te verbeteren zou de strategische leiding wat kritischer naar elkaar toe moeten zijn. Maar het is hardnekkig om dit te veranderen, omdat de medewerkers denken dat dit in de cultuur, de machtsverhoudingen van deze organisatie zit. De direct leidinggevende (veelal de teamchef) krijgt hier dus meer waardering dan de strategische leider.

## MEMO

Met enige regelmaat wordt een Medewerkersmonitor (MEMO) afgenomen. De laatste is afgenomen in de periode van september 2020 tot februari 2021. Het aantal respondenten, uit alle delen van de organisatie, bedroeg 32.358. De resultaten zijn opgemaakt in december 2021. Het onderstaande is gebaseerd op wat door de Dienst HRM beschikbaar is gesteld.

Een eerste belangrijk punt is de vraag wie als leidinggevende wordt gezien. 47 procent van de respondenten wijst op de teamchef, 26 procent op de operationeel expert. De coördinatoren worden in 7 procent van de gevallen genoemd en verder zijn de percentages nog kleiner. Je zou kunnen zeggen dat het dus gaat om de teamchef en de operationeel expert. Wat deze uitkomst zegt, is lastig aan te geven omdat deze antwoorden uit het hele korps komen, dus ook vanuit bedrijfsvoering. Wellicht geven cijfers op deze vragen in de eenheden meer duidelijkheid. Toch lijken de antwoorden erop te duiden dat er onduidelijkheid bestaat over de vraag wie de leidinggevende is. Als die onduidelijkheid er is, is het goed die op te heffen.

**Wat we zien is dat de relatie met leidinggevendens sinds de vorige meting verbeterd is, de score steeg van 6,2 naar 6,6. Maar dat is nog altijd veel minder dan de 7,6 als score voor de relatie met collega’s.** In vergelijking met een eerdere medewerkersmonitor zien we dat de inspiratie door de leidinggevendens licht is toegenomen, namelijk van 5,7 naar 6.

De scores zijn soms gebaseerd op vragen met de antwoordcategorieën: *nooit – soms – regelmatig – vaak – altijd*. Op de vraag: *Kun je als dat nodig is je leidinggevende om hulp vragen?* antwoorden medewerkers in 65 procent van de gevallen vaak of altijd. Op de vraag: *Kun je op je leidinggevende rekenen wanneer jij het in je werk wat moeilijk krijgt?* antwoordt 62 procent vaak of altijd. Op de vraag: *Voel jij je in jouw werk gewaardeerd door je leidinggevende?* antwoordt 53 procent van de medewerkers vaak of altijd. Andere medewerkers onderschrijven dit dus niet.

Bij andere vragen wordt een stelling geponeerd en de respondenten wordt gevraagd om aan te geven in hoeverre zij het met de stelling eens zijn. Er is een 7-puntsschaal, met in het midden *neutraal* en daarboven *enigszins mee eens, mee eens of helemaal mee eens*. Als we deze antwoordcategorieën als positief waarderen en de categorieën *geheel mee oneens, mee oneens en enigszins mee oneens* als negatief, dan zien we het volgende. Op de stelling *Mijn leidinggevende zorgt ervoor dat de taken in het werk realistisch en uitdagend zijn* scoort 47 procent positief en 22 procent

negatief. Op de stelling *Mijn leidinggevende stimuleert mij om me professioneel te ontwikkelen* scoort 55 procent positief en 23 procent negatief. Op de stelling *Mijn leidinggevende laat me duidelijk zien hoe ik bijdraag aan de doelstellingen van mijn team* scoort 46 procent positief en 26 procent negatief. De scores neutraal liggen rond de 25 tot 30 procent.

Volgens 54 procent van de medewerkers *bevordert de leidinggevende actief de samenwerking en verbondenheid binnen de werkomgeving* en 19 procent vindt van niet.

50 procent is positief en 25 procent is negatief over *constructieve feedback vanuit de leidinggevende*. Het meest uitgesproken positief zijn medewerkers over de stelling *Mijn leidinggevende geeft mij beslissingsvrijheid in het werk*. 77 procent van de medewerkers is daar positief over en slechts 10 procent negatief.

Wat zegt dit nu precies? We vergelijken de antwoorden over wat medewerkers over leidinggevendens verklaren met wat medewerkers van collega's ervaren. Wat we zien is dat *collega's om hulp kunnen vragen* 81 procent scoort op *vaak of altijd*. Op andere *collega's rekenen* scoort 78 procent *vaak of altijd* en voor *ervaren waardering van collega's* ligt deze score op 67 procent. Deze uitkomsten liggen behoorlijk hoger dan bij leidinggevendens. De vraag hoe we deze verschillen moeten duiden zou onderwerp van gesprek moeten zijn. Van belang om te vermelden is dat slechts 44 procent van de collega's positief is over de informatievoorziening van de leidinggevende naar de medewerker en dat slechts 42 procent denkt dat leidinggevendens goed op de hoogte zijn van wat er op de werkvloer speelt. Dit zegt wellicht iets over 'gehoord en gezien' worden en op verbinding vanuit de perceptie van de medewerkers: twee van de rode draden uit dit document.

## FLITSPEILINGEN

Ook op andere manieren wordt de mening van collega's opgehaald. In oktober 2021 verscheen vanuit de Dienst Communicatie van het Politiedienstencentrum (PDC) een flitspeiling over corona.<sup>82</sup> Daarin staat een overzicht van de mate waarin medewerkers het eens zijn met de stelling dat zij waardering ervaren vanuit de organisatie voor het werk dat ze doen.

*Ik ervaar waardering vanuit de organisatie:*

Peiling	Oneens	Eens
18 mei 2020	16 %	56 %
20 okt 2020	30 %	34 %
1 maart 2021	22 %	47 %
1 juli 2021	20 %	46 %
14 oktober 2021	18 %	54 %

We zien een enigszins fluctuerend, maar niettemin redelijk stabiel beeld (met een negatieve uitschieter in oktober 2020). Ongeveer de helft van de medewerkers ervaart voldoende waardering voor het werk dat ze doen. Kennelijk kan de andere helft deze stelling niet onderschrijven en iets meer dan een vijfde van alle medewerkers geeft aan dat ze dat niet vinden.

Eenzelfde tabel is te geven over de mate waarin medewerkers het eens zijn met de stelling dat er voldoende aandacht is voor hun persoonlijke omstandigheden.

*Er is voldoende aandacht voor mijn persoonlijke omstandigheden:*

Peiling	Oneens	Eens
18 mei 2020	20 %	59 %
20 oktober 2020	27 %	45 %
1 maart 2021	22 %	46 %
1 juli 2021	21 %	49 %
14 oktober 2021	22 %	55 %

Ook in deze stelling geeft ongeveer de helft van de medewerkers aan het daarmee eens te zijn, ruim 20 procent is het expliciet niet eens met de stelling. Overigens zien we steeds dat medewerkers uit de bedrijfsvoering meer waardering en aandacht ervaren dan medewerkers in de basisteams. Daar liggen de percentages nog lager. In november 2021 verscheen opnieuw een flitspeiling.<sup>83</sup> Deze was niet toegespitst op corona, maar op de interne communicatie. We lezen: 83 procent van de medewerkers is trots op het werk. Dit is in lijn met eerdere metingen. 57 procent krijgt waardering vanuit de organisatie en 54 procent geeft aan dat er voldoende aandacht is voor persoonlijke omstandigheden. Dat is min of meer in overeenkomst met wat we hiervoor zagen. Medewerkers zijn net als bij de peiling over interne communicatie van juli 2021 het meest positief over de informatie hoe het met iedereen in het team gaat: de sociale informatie. Ook over taakinformatie zijn zij vaker positief dan negatief. Medewerkers geven aan niet goed op de hoogte te worden gehouden van de organisatiedoelen (beleidsinformatie). Taakinformatie wordt in deze meting iets positiever gewaardeerd vergeleken met de vorige meting en beleidsinformatie wordt juist wat slechter gewaardeerd. **Opvallend en terugkerend punt is dat medewerkers in de basisteams de stellingen over alle typen informatie negatiever beoordelen dan medewerkers in andere functietypen. Medewerkers in de bedrijfsvoering en de recherche scoren aanzienlijk positiever.**



## NEXT GEN

Interessant is ook het onderzoek onder leidinggeevenden van het projectteam Next Gen 4.0<sup>84</sup>. Zij kozen als onderzoeksvraag: Wat voor leiderschap vraagt de politie van overmorgen? Het team wil bijdragen aan een duurzame beweging naar de politie van overmorgen, collega's met elkaar in verbinding brengen en goede voorbeelden een podium geven. Het onderzoek richtte zich op leidinggeevenden die door collega's worden aangedragen als 'leidinggevende van de toekomst'. Deze leidinggeevenden zijn geïnterviewd en kregen een aantal onderwerpen voorgelegd:

- Wie ben jij als leidinggevende: Hoe zou jij jouw eigen leiderschap omschrijven? En hoe omschrijven collega's jouw leiderschap?
- De organisatie en het Politieleiderschap: Kan jij de leidinggevende zijn die jij wilt zijn?
- Het Politieleiderschap van overmorgen: Wat voor soort leiderschap heeft de politie van overmorgen nodig? Wat is jouw bijdrage hierin?

Uit deze interviews kwamen drie rode draden naar voren. Deze zijn vervolgens getoetst bij andere collega's op operationeel en strategisch niveau om na te gaan of deze ook elders in de organisatie werden ervaren. Al deze interviews samen leverden uiteindelijk de volgende thema's op:

### Thema 1: Eenzaamheid

**Voornameelijk vanuit de teamchefs, sectorhoofden en eenheidschefs kregen wij te horen dat er een zekere mate van eenzaamheid bestaat. Ze zijn leidinggevende maar ook medewerker naar de leidinggevende boven hen.** De leidinggevende kan zijn werkwijze niet altijd spiegelen aan andere collega's en missen een sparringpartner waarmee ze zonder remming ideeën kunnen wisselen en reflecteren.

### Thema 2: Crisistijd - capaciteitsgebrek:

De waan van de dag blijkt (af)leidend en staat vaak in de weg van wat men eigenlijk wil doen. Voortdurend capaciteitsgebrek holt het werk op sommige plekken uit, leidinggeevenden reageren hierop door ad hoc te werken. Het ontbreekt dan aan tijd en een toekomstvisie. Daarbij kwam tevens naar voren dat een (te) grote span of control een echte verbinding met collega's bemoeilijkt.

### Thema 3: Controlebehoefte en systeemdenken:

Leidinggeevenden ervaren een sterke aanwezigheid van systeemdenken en controlebehoefte binnen de politie. Het effect en resultaat van goed politiewerk is echter niet eenvoudig te duiden in cijfers en resultaten en datzelfde geldt voor goed leiderschap. Een controlematige focus op output leidt tot een gevoel van resultaatgerichte sturing en van 'afgerekend worden', waarbij minder aandacht is voor de medewerkers en het ontwikkelen en benutten van hun kwaliteiten. Leidinggeevenden zeggen dat zij door die focus minder aandacht aan de medewerkers kunnen geven en minder bezig zijn met echt leidinggeven. Daarnaast hebben leidinggeevenden last van huidige systemen en interne procedures, vooral voor het tijdelijk of definitief aantrekken van personeel.

84. Het projectteam bestond uit Joris Jacobs, Rosanne Lugtenburg, Lennart Ketting, Eline van den Berg, Anouk de Jongh, Sander van Beuzekom, Marcella Maurits, Jesse Donkers, Chris Dekker en Marjolein Coppoolse.

Degenen die genoemd worden als 'leidinggevende van de toekomst' stellen dat zij geen leidinggevende zijn dankzij, maar ondanks de politieorganisatie. Zij noemen ondernemerschap als belangrijke kwaliteit. **Wat alle respondenten verbindt was hun daadwerkelijke interesse in mensen, de menselijke maat en het creëren van verbinding. Zij vinden dit een intrinsieke waarde van waaruit zij leiding geven.** Vanuit deze Next Gen-groep is nagedacht hoe zij deze groep 'leidinggeevenden van de toekomst' kunnen samenbrengen en hoe deze als inspiratie voor anderen kunnen dienen. Zij hebben de kracht om te inspireren en kunnen de noodzakelijke beweging die nodig is voor de politie van overmorgen extra impuls geven. Helaas is het door corona en de bezuinigingen (nog) niet gelukt om dit te organiseren.

## DE OMBUDSFUNCTIONARIS OVER MENSELIJKE MAAT

De ombudsfunctionaris politie spreekt met veel mensen in het korps die in moeilijke situaties terecht gekomen zijn. De ombudsfunctionaris schreef in haar jaarverslag 2020<sup>85</sup> onder de titel *Menselijke maat, een waarde op zich* over leidinggeven aan mensen. **Zij benadrukt het belang van leidinggeevenden en leiderschap in bijna alle thema's die ze aanreikt.** Zij wijst op inrichtingskeuzen waarbij de personele zorg in teams van soms meer dan tweehonderd mensen (op meerdere locaties) belegd is bij één of twee teamchefs. In het ontwerp is de operationele aansturing belegd bij operationeel experts. Deze operationeel experts zouden vanuit de inhoud van het werk sturen. Deze inrichtingskeuze werd gekoppeld aan een vermindering en centralisering van HR-ondersteuning en expertise. **Op grond van haar waarnemingen pleit de ombudsfunctionaris voor meer aandacht voor een fundamentele en gecoördineerde versterking van het eerstelijns leiderschap. Ondersteuning voor leidinggeevenden zodat zij structureel tijd vrij kunnen maken om de personele zorg en het leiderschap te versterken. Dit alles moet geborgd worden in functies, opleidingen en HR-ondersteuning.** De ombudsfunctionaris wijst ook op de noodzaak om de begeleiding van studenten te verbeteren. Ook rond het thema diversiteit en inclusie doet ze aanbevelingen om de pijn in de organisatie bespreekbaar te maken en elkaar, meer dan nu het geval is, aan te spreken als daar aanleiding toe is. Ze wijst erop dat door de jaren heen de politie het moeilijk heeft met de komst van medewerkers met een ander profiel dan dat klassiek aanwezig is. Of het nu gaat om vrouwen, hoger opgeleiden, lhbt'ers of collega's met een migratieachtergrond, steeds blijkt dat diversiteit en inclusie niet vanzelfsprekend is en dat vraagt aandacht op alle niveaus in de organisatie.

## WAT ZIEN WE?

Het beeld van leiderschap is behoorlijk consistent. De onderzoeken geven een genuanceerd beeld, onder andere door te laten zien dat er ook waardering is voor het leiderschap van vandaag. Sommige medewerkers geven aan dat ze een positieve ontwikkeling waarnemen. Tegelijkertijd is een aanzienlijk deel minder positief over

85. Demmers (2021)

de mate waarin zij waardering en zorg ervaren. Ook leidinggevenden zelf ervaren moeilijkheden. Een onderzoek van Next Gen laat zien dat de leidinggevenden die door medewerkers gekwalificeerd worden als 'leidinggevende van overmorgen', zich eenzaam voelen, ook als medewerker ten opzichte van hun leidinggevenden. Bovendien ervaren zij hinder van de organisatie om goed leiding te geven, onder andere door de beheers- en cijfermatige sturing op resultaat.

De ombudsfunctionaris politie, die wellicht geen representatief beeld heeft doordat zij met een specifieke groep collega's spreekt, constateert wel de cruciale betekenis van betrokken leiderschap en doet suggesties over hoe het beter kan. De vraag is hoe binnen het korps over leiderschap wordt gesproken. Dat verkennen we in het volgende hoofdstuk.



**DE OMBUDS-  
FUNCTIONARIS  
BENADRUKT  
HET BELANG VAN  
LEIDINGGEVENDEN  
EN LEIDERSCHAP.**

# Hoe praten we over leiderschap?

**Politieleiderschap is altijd een ‘gewild’ thema geweest en kreeg door de jaren heen veel aandacht.**

Ook zijn er tal van initiatieven ondernomen. Het lijkt er desondanks op dat de aandacht voor het onderwerp toeneemt, op alle niveaus in de organisatie.

Op meerdere plekken vinden intensieve gesprekken plaats over dit onderwerp. Er wordt over gesproken in de vakgroep van teamchefs en het is onderwerp van gesprek geweest in het Breed Operationeel Overleg, het korpsmanagementteam (KMT) en de Centrale Ondernemingsraad.

**D**e Beweging in Leiderschap kent een ‘spiegelgroep’ van diverse medewerkers, een klankbordgroep met vertegenwoordigers van het Breed Operationeel Overleg en het Breed Bedrijfsvoeringsoverleg en een kerngroep waarin ook de Centrale Ondernemingsraad is vertegenwoordigd. Daarnaast is het verder brengen van de Beweging in Leiderschap ook onderwerp in het platform School maken in de praktijk, wat ook staat voor het leiderschaps-onderwijs. In dit hoofdstuk wordt zichtbaar hoe deze gesprekken verlopen. Soms wordt gewezen op positieve ontwikkelingen, toch gaat het gesprek vanuit meerdere perspectieven over de noodzaak om te komen tot verbetering van leiderschap in de praktijk.

## SPIEGELGROEP

Ter ondersteuning van de Beweging in Leiderschap is een spiegelgroep gevormd, bestaande uit tal van medewerkers die afkomstig zijn uit allerlei lagen van de organisatie. Uitvoerende collega’s, operationeel experts, teamchefs, HRM-medewerkers, vertegenwoordigers van de medezeggenschap, van Veiligheid, Integriteit en Klachten (VIK) en nog meer. In het gesprek over leiderschap passeerden veel rake en behatenswaardige inzichten<sup>86</sup>, die we hieronder zonder veel verdere toelichting weergeven. Ze spreken veelal voor zich.

- Medewerkers zijn niet goed omdat ze resultaten halen, maar ze halen resultaten omdat ze goed zijn.
- Veel praten betekent niet per se gespreksvaardig zijn.
- **Het goede gesprek wordt niet vaak genoeg gevoerd. Mensen zijn bang voor positie, ze mijden conflicten.**
- Richt je op mensen die het al doen, die het van nature hebben: zet hen op het podium. Zichtbaar en beschikbaar maken. Alles wat je aandacht geeft groeit!
- Een MARAP-gesprek krijgt meer aandacht en waardering dan een R&O-gesprek.
- In R&O-gesprekken gaat het nog teveel over de R van resultaat en te weinig over de O van ontwikkeling.
- We moeten ook ‘lawaaï maken’: waarom vindt de korpsleiding één keer per jaar een R&O-gesprek oké?
- Het gaat om tijd en aandacht voor elkaar: stel prioriteiten en maak keuzes.
- Keuzes maken moet wel ondersteund en gewaardeerd worden (door de hogere leidinggevende laag).
- Teamchefs houden van taakgerichte operationeel experts, want zij ontzorgen.
- Het is ingewikkeld om in het klein goed te laten doen: klein-individueel botst met groot-collectief. Toch moeten we groot denken en klein doen. Wel groot blijven denken als het om ‘buiten’ gaat.
- Uiteindelijk gaat het ‘buiten’ om wat we daar moeten doen voor (het vertrouwen van) de burger.
- Verbinding is nu vooral horizontaal en niet verticaal.

- Goede leidinggeevenden vinden dat zij dat zijn *ondanks* en niet *dankzij* de organisatie.
- Leidinggeven is duurzaam ondernemen: bij tegenwind alle zeilen bijzetten, olifantenpaadjes zoeken, out-of-the-box-denken en ruimte creëren die er niet is. Dit wordt niet vaak gewaardeerd. Een goede OVD-dienst draaien daarentegen wel.
- Angst, positie, het systeem, de manier waarop we ons georganiseerd hebben, staat leiderschapsontwikkeling in de weg.
- Het moet in je zitten: het vraagt om kwetsbaarheid om echt van mens tot mens in contact te komen.
- Veranderen op een waarderende manier: leer de taal van waardering spreken.
- Soms moet je ingrijpen en tegen een leidinggevende zeggen dat ze het niet in zich hebben. Ook dat is het goede gesprek.
- Het gouden ei bestaat niet: het is een optelsom van variëteit dat maakt dat het werkt (niet één ultiem instrument of perspectief).
- Ontwikkelen van leiderschap vraagt ook leiderschap.

We spraken ook over de vraag of de Beweging in Leiderschap kan gaan werken en dus het gewenste effect zal hebben. Hoe kunnen leidinggeevenden hun houding en gedrag veranderen? Opgemerkt werd dat het belangrijk is er dat er iets van druk gevoeld wordt. Ervaren druk brengt dingen in beweging. De vraag is dus ook wat de rol is van de leidinggevende van de leidinggevende, uiteindelijk tot aan de korpsleiding toe.

In de laatste spiegelgroep van 4 februari 2022<sup>87</sup> zochten we naar werkende elementen die maken dat leiderschap als goed wordt ervaren. Dit deden we aan de hand van verhalen over beleefde situaties waarin goed leiderschap te zien was. We noemen hier een aantal van die elementen. Het gaat om:

- *warmte, respect, echt contact, echte aandacht, nieuwsgierigheid, volwassen contact;*
- *wederkerigheid, kwetsbaar opstellen, emotie kunnen delen, de kracht van relativeren;*
- *een team kunnen maken, sensitiviteit voor wat leeft onder de mensen;*
- *mensgericht, zorg en menselijkheid, de mens zichtbaar maken, vertrouwen in je mensen;*
- *kennis van het vak, visie op het vak, lef en moed, ook de niet makkelijke weg kiezen;*
- *onafhankelijkheid, zelfstandig kunnen denken;*
- *gaan staan voor je mensen, opkomen voor gerechtigheid, oprechtheid;*
- *ondernemerschap, zo nodig tegen het systeem in, afwijken van structuren, risico’s durven nemen;*
- *voorbeeldgedrag.*

Belangrijk om op te merken: dit zijn kwaliteiten die door medewerkers bij leidinggeevenden zijn gezien. Kwaliteiten die voor een deel wel, maar voor een deel niet terug te vinden zijn in de huidige competentieprofielen. Vooral nieuw en afwijkend zijn

kwaliteiten die zorgen voor de beleving van verbinding. De vraag is in hoeverre juist deze kwaliteiten in selectieprocedures voor leidinggevendend onderzocht worden.

## KLANKBORDGROEP

De klankbordgroep van de Beweging in Leiderschap is twee keer<sup>88</sup> bij elkaar geweest. De eerste bijeenkomst was op 14 juni 2021. Na een korte toelichting over de bedoeling van de klankbordgroep, vond een discussie plaats als reflectie op de voorgenomen plannen. Allereerst kwam de vraag aan de orde of het versterken van de relatie tussen leiding en medewerkers inderdaad de kern is. Daarbij hoort ook begrip over wat onder verbeterde aandacht voor de medewerker wordt verstaan. In het gesprek passeren elementen als aanspreken, sturen en begrenzen, maar ook betrokkenheid, belangstellende nieuwsgierigheid en de wil om te helpen en te faciliteren. Overigens verdient het gesprek tussen medewerkers onderling evengoed aandacht. Het is belangrijk om helder te maken wie aangesproken wordt in deze beweging als leidinggevende. De onduidelijkheid rond operationeel experts moet opgeheven worden. En voor hoger leidinggevendend geldt dezelfde opgave om het gesprek met hun medewerkers te voeren, maar ook om het gesprek tussen medewerkers en leidinggevendend te faciliteren.

Belemmeringen zijn volop aanwezig. Die mogen niet genegeerd worden en verdienen aandacht. Die aandacht is ook nodig voor de systemische werking: wat zit er in de weg in de manier waarop we de dingen willen doen?

Het leek de gespreksdeelnemers goed om te formuleren waar je in de beweging naartoe op weg bent. **Er mag wel een trendbreuk zichtbaar worden.** Het is goed om op de een of andere manier de voortgang aan te tonen en aan te geven welke effecten van de beweging zichtbaar gemaakt kunnen worden. Het is belangrijk om oog te hebben voor de mooie praktijken en positieve voorbeelden; die kunnen zichtbaar gemaakt worden in verhalen. Laat ook medewerkers vertellen. Ten slotte, de beweging raakt aan veel lopende activiteiten in eenheden en in programma's. Het is goed daar steeds aansluiting bij te zoeken.

Tijdens de tweede bijeenkomst op 24 november 2021<sup>89</sup> spraken we door over hoe we de Beweging echt in beweging konden brengen en over wat het rapport over het Team Horst, Peel en Maas ons leert. De vraag werd gesteld of de grootte van de basisteams niet een systeemfout is. Is het mogelijk om als teamchef tweehonderd medewerkers goed te kennen. Teamchefs kunnen ook de operationeel experts niet optimaal begeleiden. Dit vraagt om nader onderzoek. De vraag kwam ook aan de orde waarom er zo weinig voortgang zit in de aanpak. Het was tot nu toe duizend bloemen laten bloeien, terwijl we onvoldoende in staat blijken te zijn om in te grijpen wanneer er signalen zijn dat het niet zo goed gaat. Krijgt de ontwikkeling van medewerkers voldoende prioriteit? **De oproep werd gedaan om de eenheid in te gaan om te luisteren en met elkaar het gesprek aan te gaan over de vraag: Vindt het goede gesprek plaats in de organisatie, tussen eenheidsmanagementteams**

88. Kernpuntenverslag van de klankbordgroep van 14-6-2021 | 89. Verslag van de klankbordgroep van 24 november 2021

**en teamchefs of operationeel experts en medewerkers?** Hier de tijd voor nemen blijft vaak uit. In de gesprekken kun je het medewerkersperspectief als invalshoek kiezen. Wat wordt er gemist, in hoeverre vindt het gesprek plaats? Wij-zij denken is niet altijd heilzaam, het zou veel meer vanuit het collectief benaderd moeten worden en over collectieve dilemma's moeten gaan. Overigens is het gesprek tussen leidinggevendend onderling ook een waardevol gesprek. Zo kun je op het niveau van eenheidsmanagementteams de tijd nemen om bijvoorbeeld VIK-casuïstiek dichterbij de organisatie te brengen. Verder is het ook interessant om in beeld te brengen en te houden waar wel goede ontwikkelingen zijn.

In een gesprek over het onderzoeksrapport *De grenzen van professionele ruimte* over het Team Horst, Peel en Maas<sup>90</sup> kwam naar voren dat ook hier het gesprek vaker gevoerd had moeten worden. Dat geldt zeker als je wilt sturen op waarden en minder op regels. Je kunt hartstikke goed bezig zijn met managen, zonder dat je echt in contact bent met je medewerkers. In het team waren veel wisselingen in de leiding. Dat lees je ook terug in het rapport: veel managen en niet leidinggeven aan mensen. Belangrijk is om verbinding te hebben, daardoor krijg je zicht op wat speelt. Hoe kom je tot de kern? Natuurlijk is dan het gesprek van groot belang. Voor leidinggevendend is het belangrijk om de vraag te stellen: wat had ik zelf moeten doen?

We zien dat te weinig mobiliteit bij de medewerkers en informeel leiderschap risico's zijn. Belangrijke elementen zijn gezonde continuïteit, gezonde afwisseling en een open cultuur. In deze casus zien we dat er weinig gebeurde toen opviel dat het niet goed ging. Het gesprek daarover is onvoldoende of niet gevoerd. Als je dat wel doet, werkt dat door naar het hele team. En dat leidt tot voorbeeldgedrag. In maart 2022 komt de klankbordgroep opnieuw bij elkaar.

## PLATFORM SCHOOL MAKEN IN DE PRAKTIJK

Het platform School maken in de praktijk bestaat vanaf 2015 en bestaat uit vertegenwoordigers van eenheidsmanagementteams en van het team Politieleiderschap van de Politieacademie. De missie van het platform is om het nieuwe leiderschaps-onderwijs tot een succes te maken. **Onlangs heeft het platform de Beweging in Leiderschap geadopteerd en daarmee is de beweging 'gekoppeld' aan de lijn.**

In het platform is hier diverse keren over gesproken. De eerste keer was op 28 mei 2021.<sup>91</sup> Na uitleg over de opzet van de Beweging konden de leden reageren. Opgemerkt wordt dat de verbinding tussen leiding en medewerkers in beweging is. Op steeds meer plekken worden gesprekken gevoerd over hoe het gaat en wat beter kan. Oprechte aandacht wordt gewaardeerd en heeft een positieve uitwerking op medewerkers. Diverse leden willen met hun eenheid actief meewerken om het gesprek binnen hun eenheid verder te stimuleren. Daarnaast wordt toegezegd de Beweging in het eigen eenheidsmanagementteam verder te bespreken.

Op 3 september 2021<sup>92</sup> is uitvoerig stilgestaan bij de instroom van de Master Tactisch Leidinggeven (MTL). Sinds twee jaar blijft de aanlevering vanuit de eenheden achter.

90. Duijneveldt (2021) | 91. Verslag Platform Schoolmaken in de praktijk van 28 mei 2021  
92. Verslag Platform Schoolmaken in de praktijk van 3 september 2021

Er lijkt een – paradoxale - relatie te liggen met de invoering van de personeelsschouw en de instelling van MD-beraden. Vanaf dat moment is de instroom teruggelopen. Er is een imago probleem rond de functie van teamchefs en verder speelt een aantal aspecten, zoals de eis van HBO-niveau om in te kunnen stromen en de verplichting een thesis te maken. Deze aspecten kunnen wellicht ook een negatieve invloed hebben op de animo om de MTL te volgen. Op dit moment werkt de Politieacademie aan een aangepast aanbod om aan deze bewaren tegemoet te komen. Verder speelt het feit dat de MTL niet verplicht is wellicht ook een rol.

Mede op aandringen van het platform biedt de Politieacademie de opleidingsmodule 'het Fundament' over waardengedreven leiderschap, voor zittende operationeel experts zeven keer meer aan dan het jaar ervoor. Daarmee kan een deel van de wachtlijst worden weggevoerd.

Daarnaast is gesproken over de vraag hoe het gesprek in de eenheden gestimuleerd kan worden.

Binnen de eenheden zijn leidinggevenden (eenheidsleiding, sectorhoofden en teamchefs) die – onbewust - het 'goede gesprek' al voeren. Kunnen we hen bij elkaar brengen, onderzoeken wat ze precies doen (van onbewust bekwaam naar bewust bekwaam) en kunnen zij dit actiever uitdragen? Kunnen zij als voorbeeld dienen en anderen inspireren en motiveren om het ook te gaan doen? De eenheden Rotterdam, Noord-Nederland, Amsterdam en de Landelijke Eenheid gaan hier verder mee aan de slag.

**Daarnaast is de uitnodiging gedaan aan sectorhoofden om het gesprek met de eigen teamchefs aan te gaan en te onderzoeken wat er nodig is om het waarderende gesprek met medewerkers te voeren. Hoe doe je dit en hoe leer je van elkaar? Dezelfde uitnodiging kan aan teamchefs gedaan worden.** Ga in gesprek met je operationeel experts. En operationeel experts ga in gesprek met je medewerkers. Zo kunnen sectorhoofden met hun referent bij de eenheidsleiding in gesprek gaan. In Noord-Nederland zijn ze hiermee bezig.

Daarnaast is nog gesproken over wat de goede ontwikkeling in de weg zit. Het leverde opmerkingen op van verschillende aard. We zetten ze op een rij:

- **De grote span of control van teamchefs en de rolonduidelijkheid van operationeel experts.**
- **Veel ondersteuning is de afgelopen jaren weggeorganiseerd. Daardoor ligt veel bij de teamchef waar het gaat om het op orde houden van de basis. Het leidt ertoe dat teamchefs minder tijd en aandacht hebben voor medewerkers.**
- Als je het als teamchef anders wilt doen, dan heb je veel ruggengraat nodig om dat vol te houden: het wordt niet altijd gewaardeerd, laat staan ondersteund door (andere en hogere) leidinggevende lagen.
- **Om een waarderend gesprek te kunnen voeren is het goed om ook iets van het vak af te weten.**
- Leiderschap is veelal nog gericht op output, command en control. Binnen R&O ligt de nadruk op de R van resultaat en minder op de O van ontwikkeling.

- Hoe gaan we om met de beweging als we te weinig bewegen? Het is veelal nog vrijblijvend en dat beïnvloedt het leiderschap.
- Voorbeeldgedrag en reflectie op het niveau van de sectorleiding zou een positieve impuls kunnen geven.
- De organisatie is nog systemisch ingericht volgens het oude leiderschap en het daarbij horende mensbeeld.
- Culturele aspecten spelen een rol. Hoe verhoudt nieuw zich tot oud?
- De context waarin je in gesprek bent is ook van invloed. Als voorbeeld wordt een nieuwe jonge collega genoemd die in gesprek gaat met een teamchef; hier zit vaak een relatief grote afstand tussen.
- Integratie in het nieuwe vraaggerichte Basis politieonderwijs (BPO) is een mooie kans.
- Leidinggevenden zouden (meer) tijd en ruimte kunnen maken om naar de (zingevings-)vraag te luisteren.

De vraag aan het platform is hoe het versterken van de verbinding tussen leiding en medewerkers verder verbreed kan worden. De volgende ideeën en initiatieven worden genoemd:

- Het bij elkaar brengen van een aantal sectorhoofden in intervisievorm;
- Het toevoegen van een tweede teamchef om extra te investeren op de operationeel experts en daarmee de verbinding te versterken en de inzet van instrumenten goed te borgen;
- Het organiseren van reflectiegroepen en *critical friends* om de focus scherp te houden (waarbij opgemerkt moet worden dat het wel weer op groepjes is gericht);
- Vooral gaan dóen en niet te veel optuigen;
- Het gaat om het goede gesprek én de richting. Ook al kost het veel moeite om met die richting bezig te zijn;
- De bewuste keuze om er tijd voor te maken en het ego te parkeren.

Tijdens de bijeenkomst van 19 november 2021<sup>93</sup> is opnieuw gesproken over de beperkte instroom voor de MTL. Naast de hierboven genoemde spanningsvelden geven opleidingseisen nieuwe uitdagingen, ook in relatie tot de waardengedreven opzet van de MTL. Dat is een punt waar binnen de Politieacademie aan wordt gewerkt. Daarna wordt in (digitale) subgroepen verder verkend wat nodig is om meer beweging te generen in leiderschap. De volgende aspecten komen aan de orde:

- Aanleiding voor het betrokken gesprek is nu vaak een crisis of incident, maar de inhoud van het werk leent zich hier ook voor.
- Vertrouwen is de basis voor het 'goede gesprek'; dat vraagt tijd én kwetsbaarheid van de leidinggevende.
- De tijd en ruimte voor het goede gesprek kun je creëren bijvoorbeeld door zonder agenda bij elkaar te komen. Suggesties zijn een statafel-overleg, weg van de agenda en ruimte voor het gesprek dichtbij het hart.

- We zouden meer reflecterende vragen kunnen stellen (bijvoorbeeld in eenheidsmanagementteams) waarbij het belangrijk is om ook het eigen reflecterend vermogen goed te ontwikkelen.
- Complementerende managementteams waar alles mag zijn en ook moet zijn.
- Het is goed als teamleider piket te draaien om zichtbaar en betrokken te zijn bij de medewerkers.
- Op zoek gaan naar daar waar de energie en drive zit in teams en individuele medewerkers, en dit laten groeien. Dit is niet afhankelijk van functie of niveau. In 2022 gaan de gesprekken in het platform door.

## VAKGROEP TEAMCHEFS

Binnen het Qualiteitsstelsel is een vakgroep teamchefs gevormd die in gesprek over het eigen functioneren tot een aantal constatering komt<sup>94</sup>. Teamchefs vinden dat zij vooral bezig zijn met administratieve handelingen, reparaties en het zoeken van afstemming met andere interne afdelingen. **Zij willen meer tijd besteden aan actieve P-zorg: het ontwikkelen en motiveren van medewerkers en zorg verlenen aan medewerkers die in de knel zitten. Teamchefs ervaren dit als hun kerntaak.** Zij balanceren tussen zakelijk en sociaal en ervaren dat als lastig. Wat maakt een teamchef excellent? Teamchefs vinden het belangrijk om zichzelf te laten zien en ook hun kwetsbaarheid te tonen. Zij vinden het een lastige zoektocht om de goede weg in de organisatie te vinden. Het systeem heeft geen moreel kompas, de teamchef wel. Ze worstelen ook met de balans tussen de doelstellingen, beleid en regels van de organisatie en de persoonlijke integriteit. **Teamchefs omarmen warme communicatie, maar ervaren de mal van de bedrijfsvoering als een belemmering.** Teamchefs waarderen waarden als vertrouwen, betrouwbaarheid, transparantie en authenticiteit. Respectvol zijn wordt regelmatig genoemd, zowel intern als extern. Integer blijven is een opgave: 'Hoe kun je trouw blijven aan jezelf terwijl je aan de andere kant een spel speelt?'

Teamchefs hebben behoefte aan een intern feedbackinstrument. Echter, de medewerkersmonitor doet stof opwaaien. Het is een krachtig evaluatie-instrument, maar gebrekkig waar het gaat om de opvolging. Men ziet het als opdracht om het format te hanteren, maar de medewerkersmonitor helpt niet om de gesprekken met de medewerkers leidend te laten zijn.

## CENTRALE ONDERNEMINGSRAAD

In een brief aan de korpschef van 31-10-2018<sup>95</sup> deelt de Centrale Ondernemingsraad (COR) de door hen gekozen speerpunten. Dat zijn:

1. arbeidsverzuim
2. capaciteit / formatie: bezetting / inzetbaarheid
3. ontwikkeling en professionalisering
4. informatie(-voorziening)

94. Q-team (2019) | 95. COR (2018)

Dat betekent niet dat de COR geen aandacht heeft voor leiderschap en cultuur. De speerpunten raken aan aspecten van leiderschap, zeker de eerste en de derde. In het jaarverslag 2020<sup>96</sup> zien we dat de COR zich onder meer heeft beziggehouden met diversiteit en inclusie en met leiderschapsontwikkeling.

**De COR beschrijft dat cultuur en leiderschap veelal de onderliggende oorzaken zijn bij onderzoeken binnen de politie. In lijn met de visie van het korps stelt de COR dat faciliterend leiderschap bij de politie de toekomst is.**

De COR ziet dat onze nieuw opgeleide leidinggevenden het moeilijk hebben om een plek te vinden. Het is van belang dat nieuw en oud leiderschap beter gaan samenwerken. Het is belangrijk dat oud leiderschap zich spiegelt aan de basis van leiderschap en vervolgens deze competenties ook gaat ontwikkelen. Nu gebeurt dat op basis van vrijwilligheid.

Op 21 mei 2021 heeft de korpschef met de COR gesproken over de notitie *Beweging in Leiderschap*. De COR onderschrijft de benadering van de *Beweging in Leiderschap*, maar heeft wel een aantal kritische vragen en opmerkingen:

- Is de ambitie haalbaar? De uitvoering vraagt om (veel) personele inzet.
- Er is nu al krapte in de eenheden en daarnaast te aanbod voor het leiderschapsonderwijs.
- De suggestie werd gedaan om het permanente gesprek uit te breiden met medewerkers en om ook de klankbordgroep uit te breiden met medewerkers en wellicht met collega's vanuit de medezeggenschap. Aan deze suggestie die ook is gedaan in de klankbordgroep, is invulling gegeven door de spiegelgroep in te stellen.
- Er is veel behoefte aan duidelijkheid over de rol van de operationeel expert en zijn taken. De COR vraagt om terug te gaan naar de kern van de functie.
- Het goede gesprek met een medewerker kan ook in de auto: zoek naar creatieve oplossingen en kijk naar mogelijkheden.
- Wanneer ben je succesvol met *Beweging in Leiderschap*? Hoe stel je dit vast?

Het zijn waardevolle en terechte opmerkingen, die ook op andere plaatsen gehoord zijn. Afgesproken is dat een vertegenwoordiger van de COR deelneemt in de kerngroep van de *Beweging in Leiderschap* om alle ontwikkelingen goed te kunnen volgen.

## BREED OPERATIONEEL OVERLEG

Maart 2021 spraken we in het Breed Operationeel Overleg (BOO) over de *Beweging in Leiderschap*<sup>97</sup>. Na een korte toelichting werd opgemerkt dat we vooral aan de slag moeten gaan. Daarbij kan ook gebruik gemaakt worden van lopende initiatieven. Van belang is om oog te houden voor continuïteit in de visie op leiderschap. Doorgesproken wordt over het feit dat de visie zijn oorsprong heeft in de

96. COR (2020) | 97. BOO-verslag 26 maart 2021

Werkgeversvisie van 2008. De uitnodiging ging uit om de Beweging in Leiderschap ook in de eigen eenheid te ondersteunen en ideeën aan te dragen, die het *doen* ondersteunen.

## KMT

Op 19 mei 2021 is de notitie Beweging in Leiderschap besproken in het Korpsmanagementteam (KMT). Na een toelichting werden in het daarop volgende gesprek diverse opmerkingen gemaakt.<sup>98</sup> Korpschef **Henk van Essen onderstreepte het verschil tussen managen en leiderschap en hij benadrukte dat het goede gesprek nodig is. Zijn belangrijke vraag: hoe komt het dat we daar niet aan toekomen?** Hij vroeg zich af of er wel een gezamenlijk beeld is van wat we onder leiderschap verstaan. Hij sprak de zorg uit dat als we niet oppassen we teveel managen en daardoor mensen te weinig persoonlijke aandacht geven. De vraag wordt opgeroepen tot hoever het zoeken naar waarachtige aandacht reikt. Persoonlijk contact is de sleutel. Onderstreept wordt dat het belangrijk is dat we een weg vinden om te doen wat hier voorgesteld wordt. Aandacht wordt gevraagd voor onze reactie op niet functionerende leidinggevendenden. Dit thema speelt eveneens in de bedrijfsvoering. In het verdere gesprek wordt het belang van de verbinding tussen leiderschap met het politievak door iedereen onderstreept. Vooral de vraag waarom we niet doen wat vanzelfsprekend lijkt, verdient nadere aandacht. Dit gesprek wordt afgerond met de oproep om ook zelf het goede gesprek te voeren en het belang ervan uit te dragen.

Op 3 november 2021 is opnieuw over het onderwerp gesproken, ook naar aanleiding van het eerder aangehaalde verslag van de Ombudsfunctionaris. De bespreking was thematisch en is uitvoerig vastgelegd in het verslag.<sup>99</sup>

Ter introductie vertelt Maarten van Mierlo, chef van het basisteam Kaag en Braassem, zijn eigen ervaringen op het gebied van vertrouwen in medewerkers en de menselijke maat. Hij zoomt in op noodzakelijke erkenning en waardering. Bij erkenning staat de prestatie centraal, en dat kan gaan over formele erkenning, sociale erkenning en buitengewone erkenning. Erkenning is in de organisatie best goed geborgd. Waardering is niet gericht op de prestatie, maar op de persoon. Waardering uit zich in tijd en aandacht, een gebaar, hulp, een gesprek. Dat kan overigens ook een kritisch gesprek zijn – het gaat om de oprechtheid waarmee tijd en aandacht voor de medewerker wordt getoond. Maarten van Mierlo benadrukt het grote belang van waardering. Henk van Essen bedankt hem voor het voorhouden van een herkenbare spiegel.

Aansluitend gaan de KMT-leden in drie groepen in gesprek aan de hand van een aantal vragen over de organisatorische kant van het leidinggeven en over de interactie tussen leidinggevende en medewerker.

In de terugkoppeling vanuit de groepen komt onder meer naar voren:

1. **De essentie van leidinggeven is dat je moet houden van mensen, dat betekent begrenzen maar ook de tijd nemen.**
2. Leidinggevendenden moeten over vier eigenschappen beschikken: verantwoordelijkheid nemen, vergevingsgezindheid zijn, compassie en integriteit. Het is de vraag of we (als organisatie) voldoende selecteren op basis van dit type eigenschappen.
3. Bij leiding geven aan specialistische teams moet er ook liefde zijn voor het specialistische vak.
4. Zorg voor menselijk contact.
5. Leidinggeven is: er zijn momenten dat het ertoe doet. Voel je dit aan? Het betekent soms uitleggen waarom je er niet was, of dat je soms niet de juiste keuze hebt gemaakt. Dat is ook waardering.
6. Als dilemma wordt genoemd: wanneer grijp je zelf in? Hoe loopt de samenwerking met je eigen direct leidinggevende?
7. Manage verwachtingen. Geef aan dat iets soms lang duurt of dat iets niet kan. Maar let ook op dat de menselijke maat geen open deur wordt.
8. **Belangrijk is de formele erkenning operationeel experts.**
9. Zet in op het ontzorgen van leidinggevendenden (beheerswerkzaamheden).
10. **Een belangrijk punt is de span of control en/of de geografische spreiding; die spelen een rol waar het gaat om voldoende aandacht kunnen geven.**
11. De politie is een grote organisatie en dus zijn er veel procedures. Hoeveel mensen heb je nodig om het goede te doen? Wat is het effect van leiderschapsprogramma's? Wat blijft hiervan over? Hoeveel merkt de werkvloer hiervan? Van boven naar beneden, wat wordt verder gebracht? Soms is het belangrijk bij het team te gaan zitten met de vraag: hoe kan ik je helpen? Dat werkt dan beter dan de top-down benadering omdat veel niet op de werkvloer terecht komt.

Vervolgens werd geconcludeerd dat het goede gesprek is gevoerd, maar tegelijkertijd werd de vraag gesteld waar dit *ons* brengt.

- Een aantal zaken kan direct in de eigen dagelijkse praktijk vorm gegeven worden.
- Wat uitgewerkt moet worden is de positie van de operationeel expert ten opzichte van de teamchef en er moet gekeken worden naar de span of control.
- Verder kan er meer aandacht komen voor karaktereigenschappen in selectieprocedures voor leidinggevendenden.

In meerdere eenheden zijn in het licht van veilige teams trajecten benoemd voor operationeel experts. Het is goed om dit te volgen. Liesbeth Huyzer van het KMT sluit af met de mededeling dat aan de hand van wat nu is opgehaald opnieuw wordt bekeken wie wat pakt voor het vervolg.



## KORPSLEIDING

Er is geregeld opdrachtgeversoverleg met Liesbeth Huyzer over de voortgang van de Beweging in Leiderschap. Daarin komen allerlei aspecten naar voren, onder andere over de basisideeën, de paradigma's die liggen onder oud en nieuw leiderschap en het bijbehorende mensbeeld. Met diverse leden van de korpsleiding is gesproken over de opzet van de Beweging in Leiderschap. Leonard Kok<sup>100</sup> benadrukt het belang van afstemming met de beleidsmatige leiderschapsontwikkeling in het korps en met de Dienst HRM, onder andere HRO. Verder spraken we over de belangstelling van het ministerie van Justitie en Veiligheid, ook in relatie tot het Centraal Georganiseerd Overleg Politie (CGOP). Ook ging het over de herinrichting van het LFNP, voornamelijk rond operationeel experts.

Op 10 augustus 2021 is ook nog kort met de hele korpsleiding over het onderwerp doorgesproken. De korpsleiding sprak zijn steun uit voor de benadering. Verder ging het onder meer over de stagnerende opgaves voor de MTL-studenten, over de nadruk op het op gang brengen van activiteiten binnen de Beweging in Leiderschap en op de benodigde ondersteuning daarvoor. Daarnaast gevraagd wordt benadrukt dat het over leiderschap in de gehele organisatie gaat, dus blauw, opsporen, intell en bedrijfsvoering. **De korpsleiding gaf aan blij te zijn dat op alle initiatieven in het korps nu enige regie ontstaat.** Verder is gesproken over de samenhang met Politie in Beweging en Politie voor Iedereen.

**Ook kwam de vraag aan de orde of de systemische werking van de organisatie de ontwikkeling niet in de weg zit.**

## WAT ZIEN WE?

In dit hoofdstuk hebben we gekeken naar de manier waarop binnen het korps over leiderschapsontwikkeling wordt gesproken.

**De rode draad is het vasthouden aan de focus die de visie op Politieleiderschap geeft en die in de Beweging in Leiderschap verder wordt aangescherpt. Het gaat om de wijze van verbinding tussen chefs en medewerkers. Het onderliggende mensbeeld, namelijk dat politiewerk draait om de politieprofessionals, wordt onderschreven.**

In de gesprekken klinken voorzichtige positieve signalen door: er beweegt wel iets. Tegelijkertijd is de overheersende opvatting dat er nog veel beweging in het leiderschap moeten komen. De discussies richten zich vooral op de vraag waarom het gaat zoals het nu gaat en waarom we niet sneller de visie kunnen waarmaken. Opmerkingen daarover zijn van verschillende aard. Ze gaan onder meer over beschikbare tijd, over aandacht door de hele lijn, over HRM-instrumenten, de systemische werking van de organisatie, over cultuur, over de inrichting met de span of control.

**Opvallend is, opnieuw, dat er eigenlijk geen verschil van opvatting is tussen leidinggevenden op de verschillende niveaus en de medewerkers.**

In de volgende samenvattende analyse kijken we wat we door alle hoofdstukken heen bevonden hebben om zo een beeld te kunnen vormen van de staat van Politieleiderschap.

100. Gesprek Leonard Kok - Jaco van Hoorn 2 augustus 2021



DE ESSENTIE VAN  
LEIDINGGEVEN  
IS DAT JE MOET  
HOUDEN  
VAN MENSEN,  
DAT BETEKENT  
BEGRENZEN  
MAAR OOK  
DE TIJD NEMEN.

# Samenvattende analyse

**We hebben hiervoor op allerlei manieren verkend wat op dit moment over Politieleiderschap binnen ons korps gezegd wordt.**

In dit hoofdstuk bekijken we waar deze verkenning ons heeft gebracht. In het volgende hoofdstuk trekken we een aantal conclusies en kijken we wat ons te doen staat.

## VISIE

Eind 2019 is de *Visie op Politieleiderschap*<sup>101</sup> vastgesteld in het CGOP. Sinds 2020 wordt gewerkt aan de uitdaging om leiderschapsontwikkeling daadwerkelijk op gang te brengen. Na een inventarisatie van lopende initiatieven op leiderschapsontwikkeling wordt sinds 1 april 2021 verder ingezet op de ontwikkeling van leiderschap in de praktijk via de Beweging in Leiderschap<sup>102</sup>.

Uiteraard is de *Visie op Politieleiderschap* leidend. Deze visie, ook wel de grondtoon genoemd, geeft wezenlijke grondbeginselen voor Politieleiderschap. Deze grondbeginselen zijn:

- Leiderschap is het waardengedreven verbinden van mensen aan resultaten. Mensgericht en vakgericht leiderschap gaan hand in hand.
- Leiderschap is in verbinding zijn met professionals, hun uitvoering faciliteren en je richten op voortdurende ontwikkeling.
- Leiderschap wil, zoals iedere professional, verantwoorden: op basis van de opgave en toegevoegde waarde, investeringskeuzes en de kaders vanuit bedrijfsvoering.
- Leiderschap kent meerdere oriëntaties. Variatie in oriëntaties (én - én) met bijbehorende spanningsvelden hoort hierbij. Het balanceren in die spanning en tussen concurrerende waarden is de kern van leiderschap. Het onderstreept het belang van complementariteit in managementteams.
- Deze oriëntaties zijn de volgende. In de eerste plaats is er een professionele oriëntatie, gericht op de verschillende professies binnen het politievak en de daaraan ondersteunende vakgebieden. Daarnaast heeft leiderschap een mensgerichte oriëntatie, gericht op ontwikkeling, vitaliteit, inzetbaarheid en veiligheid van medewerkers. Leiderschap heeft ook een bedrijfskundige oriëntatie en ten slotte heeft leiderschap een veranderkundige oriëntatie.

De grondtoon is in alle eenheidsmanagementteams besproken. Daaruit bleek dat alle onderdelen van het korps de grondtoon onderschrijven en erop in willen zetten om deze tot realisatie te krijgen.

In de notitie over de Beweging in Leiderschap is aangegeven dat de kern van de grondtoon zich het kortst laat beschrijven als: **echt betrokken aandacht van de leidinggevende voor de medewerker.**

Ook deze notitie is besproken in het KMT en de COR en in vele andere overleggen. Er is grote overeenstemming dat dit is waar het om draait.

## MENSBEELD

De benadering die uit de visie spreekt, heeft oude papieren. De oorsprong ligt in de *Werkgeversvisie*<sup>103</sup>, die in 2008 geschreven werd in reactie op de toen dominerende stroming in de bestuurscultuur, namelijk die van het New Public Management. De *Werkgeversvisie* introduceerde vooral een fundamenteel andere benadering van het mensbeeld. Hoe kijken we naar de medewerkers in onze organisatie?

101. CGOP, *Visie op Politieleiderschap*, vastgesteld 28-9-2019

102. Beweging in Leiderschap, we brengen de visie in de praktijk, d.d. 19-5-2021 | 103. *Werkgeversvisie* (2008) p. 42

Het HRM-beleid 2005-2010<sup>104</sup> sprak nog over dat ‘het er op dit moment op lijkt dat de organisatie zich te veel richt naar de wensen van de mensen die zichzelf lijken te sturen en dat de organisatie zich onvoldoende bewust is van het bedrijfsbelang dat gediend moet worden’. Men vond toen dat dit moest veranderen, zodat ‘de mens in de organisatie straks een functie vervult die beschreven is in termen van bijdragen aan het proces, de te boeken resultaten en de hiervoor toegekende bevoegdheden. [...] De mens in de organisatie zal daarom in staat moeten zijn met deze zakelijk vorm van sturing om te gaan en te leren om de eigen belangen op een open en zakelijke manier aan de orde te stellen’.

De *Werkgeversvisie* uit 2008 geeft een radicaal ander mensbeeld. **Hier wordt gesproken over politiemedewerkers als (politie-)professionals die vanuit intrinsieke waarden verantwoordelijk, betrokken, betrouwbaar, rechtvaardig en met voortdurend enthousiasme voor het politievak zich inzetten voor de betekenisvolle rol die ze met hun werk in de samenleving vervullen.**

In het kader van leiderschap worden termen als sturen en afrekenen vervangen door coachen en bezielen. Een consequentie hiervan is dat leidinggevend in staat moeten zijn een laag dieper te komen om de authenticiteit van medewerkers te raken.<sup>105</sup> **Tops e.a. zeggen het zo: ‘het meer aansluiten van de wereld van leidinggevend op het vak zal medewerkers sterker maken. Het biedt de uitgelezen mogelijkheid om verbinding te maken op de bezieling van dienders, op hun beroepstrots en in het verlengde daarvan hun beroepseer.’**

Ook in het *Ontwerpplan*, het *Realisatieplan* en in het *Inrichtingsplan*, die uitkwamen in 2012, is dit beeld op de medewerkers van het korps leidend. Op diverse manieren wordt het verder uitgewerkt. Heel duidelijke teksten vinden we in het *Inrichtingsplan* onder de titel *Mensen maken het verschil*<sup>106</sup>, waar we het volgende lezen:

*Het kloppend hart wordt gevormd door de medewerkers. De kwaliteit van medewerkers, vakmanschap en professionele ruimte vormen de basis voor het korps en zijn randvoorwaardelijk voor goed politiewerk, evenals het in verbinding staan met de lokale gemeenschap en het gezag. De legitimiteit van de politie is immers gebaseerd op het vertrouwen van de burger. Dit vertrouwen wordt versterkt als de politie goede resultaten behaalt en als de burger in zijn contacten met de politie ervaart dat hij van doen heeft met professionele politiemensen.*

Dit mensbeeld leidt tot de visie dat in het uitvoeren van politiewerk de (politie-) professional centraal staat, omdat zij randvoorwaarden zijn voor goed politiewerk en omdat zij in hun contacten met burgers werken aan de legitimiteit van de politie. In het leiderschap staat dus eveneens de professional centraal. Leidinggeven is gebaseerd op vertrouwen in de professional en leiderschap. Leiderschap betekent ook ondersteuning bieden, medewerkers faciliteren om hun werk te doen. Leidinggevend zijn wegbereider, rolmodel en voorbeeld. Ze kennen de praktijk, denken over grenzen

104. Raad van Hoofddcommissarissen, Board Personeel, *Visie en beleidsplan HRM 2005-2010*

105. *Werkgeversvisie* (2008) p. 77,78 | 106. *Nationale Politie* (2012-3, p. 46)

heen en ze stimuleren en faciliteren professionals. Ze geven het voorbeeld waar het gaat om professionele en menselijke waarden.

## VERBINDING MET HET VAK

Deze nieuwe benadering als uitgangspunt voor Politieleiderschap is op allerlei manieren uitgewerkt. We verwezen naar diverse publicaties waarin deze visie is uitgewerkt. Kern is steeds dat de verbinding tussen leidinggevend en medewerkers centraal staat, net als de verbinding van de leidinggevende met het vak. De (politie-) professional staat voor goed politiewerk. Wat goed politiewerk is, is verbonden met de externe opgave. Goed politiewerk gaat over betekenisvolle ontmoetingen met burgers. Tops e.a.<sup>107</sup> zeggen dat elke politiemedewerker moet beseffen dat hij drager is van de democratische rechtsstaat. Het is aan leidinggevend om hierover het gesprek gaande te houden.

Het *Ontwerpplan* zegt dat politiewerk zich vaak afspeelt in een dynamische, onvoorspelbare en vaak risicovolle werkomgeving. Om die reden hebben politiemensen een grote mate van handlings- en beslissingsruimte nodig. Overigens hoort daarbij dat zij over hun professionele vrijheid verantwoording afleggen. Er vindt dus steeds reflectie plaats op het handelen vanuit de vraag of het politiewerk beter kan en zich kan aanpassen aan veranderende omstandigheden.

**De conclusie uit de plannen voor de Nationale Politie is dat leiderschap en sturing ten dienste staan van de mannen en vrouwen die het werk doen: de vakmensen van de politie.**

Het *Realisatieplan* geeft aan dat leiderschap betekent leidinggeven aan de operatie, aan een gezamenlijke identiteit, aan professionals en aan samenwerking. Dat is ook wat de werkgroep Welten vond. 'Dienders', zegt Welten, 'hebben behoefte aan leidinggevend die begrijpen wat het werk inhoudt, die vertrouwen uitstralen, hun mensen en de kwaliteiten van hun mensen kennen, beslissingen durven nemen, kunnen motiveren en openheid aanmoedigen, die hun dienders faciliteren in het werk, maar ook in hun ontwikkeling, die kunnen uitleg waarom iets moet gebeuren of iets niet gebeurt en die weten wat er speelt in een team.' Welten c.s. constateert op basis van de gesprekken die in het korps zijn gevoerd dat deze behoeften niet alleen door medewerkers worden genoemd, maar ook door leidinggevend worden herkend.

Alle plannen, het *Ontwerpplan*, het *Inrichtingsplan* en het *Realisatieplan* onderstrepen dit en zien daarin een nieuwe cultuur ontstaan, namelijk:

- **Meer ruimte voor de politieprofessional**
- **Van verantwoordingscultuur naar georganiseerd vertrouwen**
- **Van beheersmatig management naar operationeel leiderschap**
- **Betere verbinding tussen bedrijfsvoering en operatiën**

De visie Politie voor Iedereen<sup>110</sup>, verschenen in 2020, is aangesloten op deze benadering. Vanuit het perspectief van diversiteit en inclusie is uitgangspunt, dat

107. Tops, e.a. (2012) | 108. TOLNP (2013), p. 32, 33 | 109. Nationale Politie (2012-2, p. 18)

110. Politie voor Iedereen, veilige, competente en effectieve teams (2020), vastgesteld in het KMT van 26-8-2020

*'iedere collega er toe doet. Van de nieuwkomer tot en met de collega die binnenkort met pensioen gaat, alle collega's moeten zich binnen veilig en gewaardeerd kunnen voelen. Tegelijkertijd moeten alle collega's zich kunnen onderscheiden in het vak met hun talent en hun unieke toegevoegde waarde. Een sociaal veilige omgeving waarin iedereen - ongeacht welk persoonskenmerk dan ook - meedoet'.*

Het *Realisatieplan politie voor iedereen*<sup>111</sup> noemt als randvoorwaarde dat er een sociaal veilige en inclusieve werkplek is waar iedereen mag meedoen, meepraten en meebeslissen. Het belang daarvan is groot. Allereerst voor het welbevinden van de collega's, maar ook omdat presteren en leren belemmerd worden als veiligheid ontbreekt. Ook dit plan onderstreept de noodzaak van een betrokken en open gesprek, door te stellen dat het vergroten van veiligheid en een inclusieve setting alleen kan door ons bewust te zijn van onze overtuigingen en ons gedrag en de bereidheid om (tijd vrij te maken om) hierop te reflecteren, elkaar te bevragen en om ons handlingsrepertoire hierop aan te passen.

Ook Politie in Beweging<sup>112</sup>, wat gaat over het meer wendbaar en flexibel maken van de organisatie, stelt dat zowel in het bedenken van de gewenste organisatieaanpassingen als in het oplossen van de (personele) gevolgen van de organisatieaanpassing de (politie-) medewerkers voluit worden betrokken. Het is opnieuw een vorm van leiderschap waarin de medewerker centraal wordt gesteld.

Daarna zien we dat in het Q-stelsel het vak weer wordt teruggegeven aan de vakmensen, die in vakgroepen zelf eigenaarschap nemen voor de verbetering van hun vakmanschap en de omstandigheden waarbinnen zij werken. Alle genoemde omschrijvingen, ook die van heel recent, duiden steeds op een verandering, een breuk met het verleden.

## BREUK MET HET VERLEDEN

Het *Realisatieplan* en het *Inrichtingsplan* maken heel duidelijk dat die breuk gewenst is. Op diverse plaatsen lezen we wat gevolgen zijn van de eraan voorafgaande sturingsstijl en wat anders moet. We lezen dat de professionele ruimte was ondergesneeuwd door een doorgeschoten regel- en verantwoordingsdrang. Moedig en doortastend optreden in ongewone situaties is risicovol geworden omdat het ertoe kan leiden dat medewerkers afgerekend worden op het niet volgen van het protocol. Daarnaast heeft de politieorganisatie, zo lezen we, de menselijke maat en de sociale context uit het oog verloren. Het werk is zo georganiseerd en opgeknipt dat politiemensen elkaar niet goed meer kennen. De organisatie kent 'georganiseerd wantrouwen'. Leidinggevend zijn omgevormd tot integraal managers, overladen met al dan niet relevante taken, zodat ze aan 'echt' leidinggeven te weinig toekomen.

Een alomvattende conclusie in het *Realisatieplan*<sup>113</sup> is de volgende:

**De afstand tussen medewerkers en leidinggevend is te groot geworden.**

111. Realisatieplan politie voor iedereen (2020), vastgesteld in het KMT van 26-8-2020

112. Politie in Beweging (2021) | 113. Nationale Politie (2012-2, p. 29)

Het moet dus anders. De huidige Beweging in Leiderschap heeft als focus om de verbinding tussen leiding en medewerkers te verbeteren. Maar dat staat niet op zichzelf. Het *Realisatieplan* benadrukt dat de professionele ruimte en onderlinge binding van medewerkers wordt hersteld. Dit gebeurt door overbodige bureaucratische belemmeringen op te ruimen en te sturen op de kernwaarden: integriteit, betrouwbaarheid, moed en verbinding. De kernwaarden vormen het uitgangspunt om te bepalen wie dat vertrouwen verdient en wie niet. Binnen deze grenzen kunnen de medewerkers van het korps creatief zijn, handelen, leren en ook fouten maken. Bij het geven van vertrouwen hoort ook het motiveren en verantwoording afleggen over de wijze van handelen en de gemaakte keuzes. De sociale binding tussen politiemensen wordt hersteld, zo lezen we ook in het *Inrichtingsplan*, door de menselijke maat als uitgangspunt te nemen bij het organiseren van het werk: het bouwen van overzichtelijke samenwerkingsverbanden (teams, afdelingen) en zorgen dat medewerkers elkaar in die samenwerking goed leren kennen. Daarnaast klinkt van veel kanten de behoefte om de positie van de operationeel expert helder te maken wat betreft hun leiderschapsverantwoordelijkheden. We lezen: ‘de Nationale Politie vertrouwt haar medewerkers.’ Alle systemen, regels en procedures worden daar tegen afgezet en daar waar ‘georganiseerd wantrouwen’ wordt opgemerkt, wordt actie genomen. Ook het belang van medewerkersparticipatie, wat wordt omschreven als het actief betrekken van medewerkers bij het vormgeven van hun eigen werk en werk-omstandigheden, wordt benadrukt.

Voor leiderschap betekent dit dat de afstand tot medewerkers moet worden verkleind. Dat wil zeggen meer verbinding, meer contact met de medewerkers en meer contact met de werkomgeving. En dus minder tijd achter het bureau. Operationeel leiderschap betekent ook dat leidinggevend, als dat nodig is, bereid en in staat zijn tot operationele inzet en bovendien in staat zijn het werkproces, samen met hun medewerkers, te verbeteren en te ontwikkelen. Leidinggevend beschikken in principe over dezelfde basiscompetenties als hun medewerkers. Dit geldt eveneens voor leidinggevend binnen de Bedrijfsvoering; ook zij dienen op hun vakgebied in principe te beschikken over dezelfde basiscompetenties als hun medewerkers.

## HET GOEDE GESPREK

**In nagenoeg alle publicaties wordt erop gewezen dat het goede gesprek de manier is om de verbinding tussen leidinggevend en medewerkers waar te maken.** In het gesprek worden medewerkers op waarde geschat, klinkt erkenning en waardering door en start de gezamenlijke zoektocht naar goed politiewerk. Het gesprek gaat ook over de reflectie op het werk, met de bijbehorende vraag of het politiewerk beter kan. Politieleiders zouden dat gesprek moeten zoeken. Vakmanschap krijgt dus een belangrijke plaats in de gesprekken en ook in de aandacht van politieleiders. En dit alles tegen de achtergrond van de afgesproken

kernwaarden integer, betrouwbaar, moedig en verbindend. Juist het politiewerk is hetgeen ons verbindt en kan de basis zijn voor onderling vertrouwen en communicatie. En dit komt ook naar voren in het evaluatieonderzoek naar de aanpak van verzuim<sup>114</sup>.

Goede verbinding en – professionele - uitwisseling tussen leiding en medewerkers heeft naast bovengenoemde algemene voordelen ook een positieve uitwerking op het creëren van veilige, competente en effectieve teams, waar Politie voor iedereen over spreekt. En het is van groot belang in de benadering van Politie in Beweging waar samen met medewerkers gesproken wordt over de gewenste organisatieveranderingen en het opvangen van de personele gevolgen.

Ook in de nu lopende inrichting van het nieuwe zorgstelsel<sup>115</sup> is de leidinggevende in alle fases voor de medewerker het eerste aanspreekpunt. Een goed contact tussen de leidinggevende en de medewerker is randvoorwaarde om dit stelsel te laten werken. In een eerder gehouden evaluatief onderzoek naar de aanpak van verzuim<sup>116</sup> wordt het belang van deze goede relatie, ook bij langdurig verzuim, expliciet onderstreept. Teamchefs onderschrijven dit zelf ook en zeggen dat ‘om aan de voorkant te komen het goede gesprek’ tussen leidinggevende en medewerker normaal zou moeten zijn. Dat geldt natuurlijk nog meer als het gaat om extreme omstandigheden, zoals bij alle openbareordeproblematiek rond corona. In dat verband benadrukken Annika Smit, lector weerbaarheid aan de Politieacademie en Tineke van Gullik<sup>117</sup> het belang van meer, gerichte en structurele aandacht voor reflectie om medewerkers en daarmee het korps weerbaarder te maken. De Ombudsfunctionaris benadrukt het belang van leidinggeven en leiderschap bij alle thema’s die zij aanreikt.

### **Toch wordt geregeld de vraag gesteld of het goede gesprek wel wordt gevoerd.**

Sturen op Vertrouwen zegt: *‘Is het niet zo dat dit gesprek vaak wordt vermeden? Medewerkers hebben vaak geen zin om diep te gaan en chefs hebben vaak niet de moed om door te vragen.’*

Jan Nap<sup>119</sup> beschrijft in zijn dissertatie dat er vrijwel geen echte gesprekken plaatsvinden over het werk; geen gesprekken over wat mensen daarin bezighoudt en wat daarin voor hen belangrijk en lastig is. Een rustig gesprek over de eigen verhouding tot het politievak wordt waardevol gevonden, maar vindt bijna nooit plaats. In die vaststelling zien we wat voor hen van waarde is en waarvan zij een tekort ervaren. Medewerkers ervaren, volgens Nap, dat leidinggevend hen vaak niet prikkelen tot goed werk, maar hen doorgaans sturen op onzinnige zaken. De leiding houdt zich – in hun ogen - met zaken bezig die niet raken aan de praktijk van alledag. Dat leidt tot de vaststelling dat het eerder de afwezigheid van leiding is dan de dominante aanwezigheid van leiding die als ontmoedigend wordt ervaren. De leiding moet dus eerder een stap vooruit zetten naar de praktijk, dan een stap terug. Overigens merkt ook Nap op dat de leiding ook zelf meent te veel met zaken bezig te zijn die afleiden van de essenties en dat de doelen die gesteld worden daar vaak niet op gericht zijn.

114. Beukema, Kuijpers, Knaapen (2020) | 115. Smits, Zoest-Hommema, van (2021)

116. Beukema, Kuijpers, Knaapen (2020) | 117. Smit, Gullik, T. (2021) | 118. Demmers (2021)

119. Nap (2012)

Meer recent zien we bij Politie voor ledereen dergelijke twijfels. Het realisatieplan van Politie voor ledereen benadrukt het belang van een betrokken gesprek tussen leidinggevende en medewerkers, maar zegt dat dit gesprek lang niet altijd wordt gevoerd. Er wordt gezocht naar oorzaken: eigen blinde vlekken en beperkende overtuigingen, gebrek aan moed om de plek der moeite op te zoeken, operationele druk, een te grote span of control, veel wisselingen in leiding en onvoldoende toerusting.

Het onderzoek onder operationeel experts<sup>120</sup> laat zien dat zij vinden dat de zorg voor medewerkers het kind van de rekening is door te veel diensten in sturingsrollen. Overigens blijken operationeel experts ook behoefte te hebben aan sturing en aan betrokkenheid en waardering van de teamleiding en dat is ook niet vanzelfsprekend. Dat dit goede gesprek in de breedte van de organisatie veelal ontbreekt, zien we ook terug in diverse metingen onder de medewerkers. De belangrijkste zijn de *Vertrouwen- en reputatiemonitor* en de MEMO, maar ook flitspeilingen geven hiervan een indruk. Het blijkt niet allemaal negatief; sommige medewerkers zijn positief over hun leidinggevenden en signaleren verbeteringen, maar andere zijn negatief. In flitspeilingen wordt duidelijk dat ongeveer de helft van de collega's waardering ervaren vanuit de organisatie voor hun werk en voldoende aandacht voor hun persoonlijke omstandigheden.

De vraag is hoe dit kan. Het roept de vraag op of voldoende is geïnvesteerd in het in werking brengen van de visie. Er blijkt veel ondernomen.

## WAT IS GEDAAN OM DE VISIE TOT LEVEN TE BRENGEN?

Aan het tot leven brengen van de visie op Politieleiderschap is door veel mensen op veel manieren gewerkt. Sinds 2015 kennen we de Master Tactische Leergang (MTL) en de Leergang Operationele Sturing (LOS) die waardengeoriënteerd zijn en gericht op verbinding tussen medewerkers en leidinggevenden. Inmiddels hebben veel groepen deze opleidingen doorlopen. En de reacties uit het korps geven aan dat deze *studenten* ander en meer gewenst leiderschap laten zien. Niettemin doen zich twee belangrijke knelpunten voor. Allereerst zien we rond deze studenten de botsing tussen de huidige dominante leiderschapsstijl en het nieuwe leiderschap. Dat leidt tot spanning in selectieprocedures: het geeft voeding aan de veronderstelling dat oud leiderschap oud leiderschap selecteert. Daarnaast vraagt het veel van deze nieuw opgeleide collega's om het waardengedreven handelen in verbinding met de collega's waar te blijven maken in de context waarin zij werken. De Centrale Ondernemingsraad wijst ook op dit spanningsveld. Een tweede opmerkelijk feit doet zich voor dat sinds twee jaar de instroom naar de MTL gehalveerd is, terwijl vanuit veel eenheden het bericht komt dat er problemen zijn rond de opvolging bij de functies van teamchef.

Er zijn losse modules beschikbaar voor zittende teamchefs en operationeel experts. Daar wordt volop gebruik van gemaakt. Onlangs is het aanbod van het Fundament, een basismodule voor operationeel experts over waardengedreven leiderschap uitgebreid.

120. Sollie en Landman (2021)

Ook de doorontwikkeling van de School voor Politieleiderschap (SPL2.0) genereert een groot aanbod van programma's en activiteiten waar leidinggevenden op tactisch en operationeel niveau volop gebruik van maken. Het leiderschapsprogramma *Met het oog op de toekomst*<sup>121</sup> voor het strategisch niveau is daar een mooi voorbeeld van. Voor het maken van nieuwe kwalificatiedossiers zijn beroepsprofielen voor de politieleider beschreven. Ook zijn kwalificatiedossiers gemaakt voor de opleiding van politieleider op verschillende niveaus. Uiteraard diende ook hier de *Visie op Politieleiderschap* als uitgangspunt.

In de afgelopen jaren zijn op heel veel plaatsen binnen de organisatie afzonderlijke leiderschapsinitiatieven<sup>122</sup> genomen die soms uitmondde in programma's. Het blijken, zeker tot nu toe, echter vaak losse initiatieven, zonder samenhang en ook lang niet altijd gericht op de realisatie van de geldende visie op Politieleiderschap. De collega's die hieraan werken vragen om landelijke regie, samenhang, boegbeelden. Ze vragen daarnaast om eigenaarschap aan de top van de lijn en willen voorbeeldgedrag zien. Ook vragen zij om betere ondersteuning vanuit HRM en een ander vacaturebeleid.

Vanwege de ongewenste uitwerking van protocollen is gewerkt aan andere manieren van protocollering. Met als uitgangspunt dat het de politieprofessional is die zorgt voor goed werk en niet het protocol. De uitwerking bevat ook een pleidooi voor het professionele gesprek.

Binnen de Directie HRM is aan Politieleiderschap en Management Development gewerkt, aan de visie daarop en aan het instrumentarium, zoals MD-PD beleid, MD-politietop, evaluatie van het LFNP, en het wervings- en selectiebeleid. Vanuit het MDburo politietop<sup>123</sup> is een notitie over strategisch leiderschap bij de politie verschenen, waarin veel vanuit de grondtoon te herkennen is. Ook binnen de Dienst HRM vinden activiteiten plaats rond Politieleiderschap, maar de indruk, binnen en buiten de HRM-discipline is, dat deze te weinig gefocust en gebaseerd zijn op de visie op Politieleiderschap en dat deze onvoldoende versterkend werken tussen de verschillende HRM-afdelingen.

## WEERBARSTIGHEDEN

De collega's die bezig waren met de leiderschapsinitiatieven in de eenheden wijzen op tal van belemmerende factoren<sup>124</sup>. Allereerst de waan van de dag en tal van andere activiteiten die de aandacht vragen. Daarnaast is er te weinig bewustzijn op het belang van verbinding tussen leiding en medewerkers en er wordt onvoldoende commitment in de organisatie ervaren. We zien veel programma's, maar deze werken onafhankelijk van elkaar, en veel initiatieven zijn afhankelijk van individuele collega's. Diverse keren wordt gewezen op de cultuurkloof tussen nieuwe en zittende leidinggevenden. Andere belangrijke punten zijn de bureaucratie - de systemen

121. Politieleiderschap (2020) | 122. Ontwikkelingen in de leiderschap (2020) | 123. MDburo Politietop (2020)  
124. Met dank aan Annemieke van der Knaap, oktober 2020

werken tegen - en de organisatieopbouw die door een te grote span of control, beter gezegd span of support, het vrijwel onmogelijk maakt om voldoende aandacht aan medewerkers te geven.

Al deze thema's komen op meerdere plekken terug. De waan van de dag en tijdsgebrek spelen zowel teamchefs als operationeel experts parten. Dat komt onder meer naar voren in de vakgroep teamchefs<sup>125</sup>, in het onderzoek naar operationeel experts<sup>126</sup> en in de evaluatie van de verzuimaanpak<sup>127</sup>.

In gesprekken over Politieleiderschap, zoals in de klankbordgroep van Beweging in Leiderschap en in het KMT worden vragen gesteld bij de huidige inrichting en dan met name bij de span of support. Ook de Ombudsfunctionaris<sup>128</sup> vraagt hier aandacht voor.

De genoemde cultuurkloof wordt onder meer duidelijk rond studenten van het nieuwe leiderschapsonderwijs, de MTL en de LOS. We hoorden veel verhalen over moeizaam doorlopen selectieprocedures en over de – culturele - spanning die deze studenten ondervinden in de context waarin zij komen te werken. Ook de COR signaleert dit in haar jaarverslag.<sup>129</sup>

Des te opmerkelijker is de stagnerende instroom voor de MTL. Sinds de korpsbrede invoering van MD-raden en de schouw is het aantal opgegeven kandidaten voor de MTL gehalveerd.

In een onderzoek naar de aanpak van verzuim<sup>130</sup> spreken leidinggevenden van fragmentatie van personeelszorg waardoor zij onvoldoende ondersteuning ervaren en er geen eenduidige aanpak is. Opgemerkt wordt dat de personeelssystemen in Youforce ook te complex en tijdrovend zijn.

Overigens stellen diversen de vraag in hoeverre ook andere instrumenten leiderschap toch niet naar de hoek trekken waar we niet heen willen. Het is een vraag die ook binnen de korpsleiding is gesteld. In de spiegelgroep werd opgemerkt dat drie keer een MARAP-gesprek wordt gevoerd en één keer per jaar een R&O-gesprek. En in veel R&O-gesprekken gaat het meer over de R van resultaat dan over de O van Ontwikkeling.

In *Handelen naar Waarheid*<sup>131</sup> staat dat het opsporingsproces zo is ingericht dat dit als belemmerend wordt ervaren. Dit demotiveert medewerkers; leidinggevenden zijn te veel bezig met randzaken en het beheersen van het werkproces en te weinig gericht op een inspirerend, stimulerend werkklimaat. Een citaat: 'We zijn niet meer bezig met de medewerkers in de basis.' Binnen de opsporing staat zingeving te weinig centraal, het sturingsconcept richt zich op verantwoordingsafspraken. Nog altijd lijkt sprake van een grote behoefte aan beheersing. Het belet ook dat ingegaan wordt op de breed gevoelde behoefte om op een lager niveau binnen de opsporing meer zelfstandigheid en verantwoordelijkheid te leggen. De daar gesignaleerde interventiekansen worden nu te weinig benut. Met het programma *Toekomstbestendig Opsporen en Vervolgen* wordt gewerkt aan verbetering van deze knelpunten.

125. Q-team (2019) | 126. Sollie en Landman (2021) | 127. Beukema, Kuijpers, Knaapen (2020)

128. Demmers (2021) | 129. COR, jaarverslag Centrale Ondernemingsraad 2020

130. Beukema, Kuijpers, Knaapen (2020) | 131. Huisman, Princen, Klerks, Kop (2016) *Handelen naar Waarheid, sterkte-zwakke analyse in de opsporing*, Politieacademie, p.73

Al met al is de conclusie dat het goede, betrokken gesprek waarin verbinding gevoeld wordt tussen leidinggevenden en medewerkers, op veel plaatsen moeilijk van de grond komt.

In het KMT is opgemerkt dat je als leidinggevende moet houden van je mensen. Leidinggevenden moeten verantwoordelijkheid nemen, vergevingsgezindheid zijn en compassie en integriteit tonen. Een terechte vraag is of we als organisatie voldoende selecteren op basis van deze eigenschappen.

Het is goed dat de leden van het KMT elkaar en zichzelf de vraag stellen welk voorbeeldgedrag zij zelf vertonen. Dit zou ook moeten blijken uit de tijd die zij als strategisch leidinggevende zelf vrijmaken voor aandacht voor hun medewerkers.

Meerdere keren, onder andere in de medewerkersmonitoren, komt naar voren dat niet ingegrepen wordt als leidinggevenden niet in staat blijken om deze verbinding te maken, terwijl medewerkers dit wel verwachten.

Alles overziende stellen we vast dat, ondanks positieve signalen, de verbinding tussen medewerkers en leidinggevenden versterkt moet worden. Dat is hét grote punt is dat verder ontwikkeld moet worden om te komen tot goed Politieleiderschap in de praktijk. De uitdaging is om dit te realiseren. En dat is een enorme opgave, temeer omdat er meerdere oorzaken zijn waarom het tot nu toe niet gelukt is. In het volgende hoofdstuk overzien we nog een keer het geheel en komen we tot een aantal punten wat het korps te doen staat.





DIT MENSBEELD LEIDT  
TOT DE VISIE DAT IN  
HET UITVOEREN VAN  
POLITIEWERK DE  
(POLITIE-)PROFESSIONAL  
CENTRAAL STAAT,  
OMDAT *ZIJ*  
VOORWAARDE ZIJN  
VOOR GOED POLITIE-  
WERK EN WERKEN  
AAN DE LEGITIMITEIT  
VAN DE POLITIE.

# 10

**Waar staan we  
en wat staat  
ons te doen?**

## **Wat hebben we nu gezien, waar staan we? En tot welke volgende stappen leidt dat?**

Dit laatste hoofdstuk geeft geen oplossing. Het vat wel samen welke inzichten rond de staat van Politieleiderschap worden aangereikt en het geeft zoekrichtingen voor het antwoord op de vraag wat ons nu te doen staat.

## WAAR STAAN WE?

Na deze verkenning naar Politieleiderschap komen we tot de volgende constatering:

- 1 Politieleiderschap is van groot belang voor de uitvoering van goed politiewerk en het welbevinden van politiemedewerkers.
- 2 Er is grote overeenstemming over de benadering van Politieleiderschap die vanaf 2008 met de Werkgeversvisie is ingezet. Het *Ontwerp*-, het *Realisatie*- en het *Inrichtingsplan* van de Nationale Politie kiezen expliciet voor deze benadering. Deze onderliggende visie is doorgezet in de visie op Politieleiderschap die eind 2019 is vastgesteld en in de doorvertaling in de notitie *Beweging in Leiderschap* in 2021.
- 3 Met deze visie nemen we afstand van de meer ‘managerial’ manier van sturing, zoals die voortkomt uit het New Public Management. In de plannen voor de Nationale Politie wordt duidelijk aangereikt wat de nadelige effecten van deze benadering zijn. Dat zijn er meerdere, maar de meest duidelijke is: **de afstand tussen medewerkers en leidinggevenden is te groot geworden**. De plannen laten duidelijk zien dat de politie wil breken met dit verleden.
- 4 Mede daarom, maar ook omdat het de start is van de visie op Politieleiderschap, wordt binnen de *Beweging in Leiderschap* de focus gelegd op meer verbinding tussen leidinggevenden en medewerkers, wat als resultaat zal hebben dat medewerkers zich in hun persoon, in hun werk en in hun ontwikkeling meer gehoord en gezien voelen. Dat is waar zij behoefte aan hebben.
- 5 Dat betekent niet dat over Politieleiderschap niet meer te zeggen is. Velen wijzen op de complexiteit en de vele, vaak tegenstrijdige belangen, waarmee leidinggevenden moeten omgaan. Ondanks dat, is de stelling dat als de verbinding tussen chef en medewerker ontbreekt of gebrekkig is, we sowieso niet van goed leiderschap kunnen spreken.
- 6 Zowel de visie op Politieleiderschap als de notitie *Beweging in Leiderschap* vinden breed draagvlak in het korps. Opvallend is dat zowel medewerkers als leidinggevenden het eens zijn over wat de gewenste ontwikkeling zou moeten zijn. Daarop aanvullend merken leidinggevenden op dat zij zelf ook medewerker zijn die op hun beurt aandacht van hun leidinggevenden wensen.
- 7 De nieuwe visie is gebaseerd op een ander mensbeeld dan we meegekregen vanuit het New Public Management. In de visie op Politieleiderschap staat het mensbeeld van de politieprofessional centraal. De aandacht moet dus op de medewerker zijn gericht. Daarbij past ook dat het (persoonlijk) vakmanschap een herwaardering

heeft gekregen. Mensgericht en vakgericht leiderschap gaan, zoals de visie op Politieleiderschap zegt, hand in hand.

- 8 Interessant is dat op dit moment meerdere bewegingen en activiteiten gaande zijn die onderliggend dezelfde uitgangspunten kennen. Denk aan Politie voor Iedereen, Politie in Beweging, de inrichting van het nieuwe zorgstelsel, de inrichting van het Q-stelsel, de inzet op Anders Protocolleren en de ontwikkelingen rond Rijkverantwoorden.
- 9 Desondanks zijn er veel signalen dat ondanks de gedragen visies en beleidsintenties er nog veel te doen is in de verbetering van Politieleiderschap. Oud gedrag is hardnekkig, in alle lagen van het korps. Het blijkt moeilijk om het oude New Public Management los te laten.
- 10 Dat roept spanning op in de organisatie, die ook voelbaar is<sup>132</sup>. Nog altijd gaat veel beleid over beheersen, terwijl we verlangend spreken over zingevend leiderschap. We managen menselijke bronnen -HRM-, maar steeds duidelijker voelen we dat onze medewerkers zich als persoon en in hun werk gezien en gehoord willen voelen. Onze personeelsinstrumenten zijn gebaseerd op competentiedenken, toch hunkeren we ernaar om talent de ruimte te geven. De controlafdelingen meten wat er te meten valt, terwijl we steeds meer geïnteresseerd zijn in de maatschappelijke effecten van ons werk. Als iets niet goed genoeg gaat, moet er nog meer gestuurd worden. Terwijl we in een volgend gesprek elkaar oproepen onze professionals te betrekken bij de juiste aanpak. We willen nog altijd de juiste mens op de juiste plaats, maar we voelen aan dat de criteria om dat te bepalen niet meer deugen. En, rechtszekerheid en goede arbeidsvoorwaarden blijven heel belangrijk, maar we ervaren ook hoe het de organisatie op slot zet.
- 11 Het is goed om ons af te vragen in hoeverre het mensbeeld van de (politie) professional, dat past bij de breed gedragen visie op Politieleiderschap, écht leidend is voor het beleid en het handelen.
- 12 In de spanning die ervaren wordt, is veel terug te voeren op de kern dat het gewenste professionele, betrokken, ‘belang-stellende’, waarderende gesprek onvoldoende op gang komt.
- 13 Tal van redenen worden aangevoerd hoe dit komt. Deze redenen zijn organisatorisch, zoals de omvang van de span of control of de span of support en duidelijkheid over de rol van de operationeel expert, systemisch namelijk in sturingsprocessen of personeelsinstrumenten, maar ook cultureel.
- 14 Er liggen dus uitdagingen voor het strategisch management in het aanpassen van de inrichting en van sturingsprocessen, voor HRM om na te gaan of beleid en instrumenten én HRM-professionals de visie op Politieleiderschap daadwerkelijk

132. Hoorn, van (2021)

ondersteunen, voor alle leidinggevendenden om na te gaan of zij de visie op Politieleiderschap voldoende waarmaken en of zij naar andere leidinggevendenden daartoe de goede faciliteiten bieden.

## WAT STAAT ONS TE DOEN?

De vraag wat we te doen hebben, is niet eenvoudig te beantwoorden. En zeker niet vanuit één plaats.

Dit document geeft geen pasklare antwoorden. Ook daarover zullen we een intensief gesprek met elkaar moeten aangaan, op meerdere plaatsen en niveaus in de organisatie. **Daarom is de belangrijkste aanbeveling om dit gesprek aan te gaan. Allereerst over de betekenis van de visie en het mensbeeld. In de tweede plaats over de vraag hoe ver men bereid is te gaan om hier radicaler opvolging aan te geven. En in de derde plaats wat we dan moeten gaan doen om dit vorm te geven.** We adviseren deze gesprekken door alle lagen van het korps te organiseren.

## MET DEZE VRAGEN KUN JE AAN DE SLAG

Wat dit document wel biedt, zijn onderwerpen voor die gesprekken. We geven een opsomming van mogelijke vragen:

### DE AFSTAND VERKLEINEN

- Hoe verkleinen we de afstand tussen leidinggevende en medewerkers? En hoe verbeteren we de verbinding tussen leidinggevende en medewerkers?
- Hoe kunnen we het betrokken professionele gesprek verbeteren? Hoe kunnen we beter reflecteren op het werk? Hoe spreken we meer 'belang-stellend' over politiewerk in de praktijk?
- Wat betekenen de kernwaarden integer, betrouwbaar, moedig en verbindend voor leiderschap?

### CULTUUR

- Herkennen we de spanning tussen 'oud' leiderschap en 'nieuw' leiderschap? Tussen handelen vanuit het 'oude' mensbeeld en het 'nieuwe' mensbeeld? En als dit zo is, hoe geven we dan ondersteuning aan de benadering volgens de visie van het Politieleiderschap?
- Is er een cultuur waarin het handelen en het onderlinge gesprek erop gericht is het steeds weer beter te doen? Beter in het werk maar ook beter in de samenwerking en omgang met elkaar?
- Kunnen we medewerkersparticipatie verder vormgeven? Dat wil zeggen dat medewerkers (meer) verantwoordelijkheid krijgen voor de kwaliteit van het werk en de keuzen die daarvoor nodig zijn.

## VOORBEELDGEDRAG

- Kunnen strategisch leidinggevendenden meer profiel geven in het gewenste Politieleiderschap? Bijvoorbeeld door het zelf meer uit te dragen?
- Kunnen strategisch leidinggevendenden voldoende open en nieuwsgierig luisteren naar medewerkers die bezig zijn met de uitvoering van het werk? Nemen ze hier voldoende tijd voor?
- Zijn we als leidinggevendenden bereid onderling met elkaar het gesprek aan te gaan als we zien dat verbinding met de medewerkers onvoldoende tot stand komt?
- Zijn we bereid, zoals veel medewerkers vragen, om ook het gesprek aan te gaan met leidinggevendenden die onvoldoende in staat blijken om het gewenste leiderschap te tonen?

## VERTROUWEN

- Wat moeten we doen om vertrouwen in onze medewerkers leidend te laten zijn in de organisatie? Met andere woorden, durven we onze medewerkers ons vertrouwen te geven?
- Wat moeten we doen met het voornemen uit het *Realisatieplan* om tegen alle systemen, regels en procedures die voortkomen uit georganiseerd wantrouwen actie te ondernemen?

## MENSELIJKE MAAT

- Hoe kan de sociale (groeps-)binding tussen politiemensen worden hersteld? In het *Realisatieplan* staat dat dit gebeurt door de menselijke maat als uitgangspunt te nemen bij de organisatie van het werk. Wat betekent dit in de praktijk?
- Doen we genoeg om de menselijke maat terug te krijgen in regelgeving en procedures?

## ORGANISATORISCH

- Wat kunnen we doen om leidinggevendenden in tijd meer gelegenheid te geven om persoonlijke aandacht aan medewerkers te geven?
- Is de inrichting met het oog op span of support passend? Zo niet, zijn we bereid dit aan te passen?
- Is de positie van en verwachtingen naar vooral de operationeel expert voldoende helder als het gaat om de leidinggevende rol?

## VORMING EN TOERUSTING

- Is verdere toerusting nodig van leidinggevendenden, rond het voeren van het goede gesprek over bijvoorbeeld verzuim, veiligheid of inclusie?
- Verdient het leiderschapsonderwijs in verschillende vormen meer ondersteuning en ruimte?
- Hoe kan het dat de instroom naar de MTL stagneert, terwijl er tegelijkertijd een opvolgingsprobleem rond teamchefs is?

**HRM**

- Helpt het HRM-beleid voldoende in het verbeteren van Politieleiderschap in de praktijk? Een vraag die daarbij hoort is in hoeverre bestaat HRM-beleid, procedures en instrumenten nog gebaseerd zijn op de 'oude' besturingsfilosofie en niet ondersteunend aan de visie op Politieleiderschap? Waar is daar verbetering mogelijk?
- In hoeverre dragen HRM-professionals voldoende bij aan bevordering van het gewenste Politieleiderschap in hun advisering en coaching aan leidinggevend? Versterken HRM-afdelingen elkaar hierin?

**TOT SLOT**

Het doel van dit document is om de staat van Politieleiderschap in 2022 in beeld te brengen. Een heldere en gedragen visie en een weerbarstige praktijk, met positieve signalen maar ook veel redenen om met overtuiging de praktijk verder te ontwikkelen.

**Vanuit de Beweging in Leiderschap zijn we ondersteunend.**

- **We agenderen, zoals ook via dit document.**
- **We ondersteunen het politieleiderschapsonderwijs.**
- **We stimuleren communicatie dat gewenst leiderschap ondersteunt.**
- **We zoeken naar manieren om daadwerkelijk hulp te bieden bij de gewenste ontwikkeling in de teams.**
- **We enthousiasmeren voorbeeldgedrag van de strategische leiding binnen de eenheden en het korps om met medewerkers het goede gesprek aan te gaan.**

Toch zal voor iedereen duidelijk zijn dat dit allemaal niet voldoende is. In de veranderstrategie van het korps staat dat het de lijn is die veranderingen doorvoert. De lijn is leiderschap. Daarom is wellicht het grootste spanningsveld dat het leiderschap zichzelf zal moeten verbeteren. Het lijkt op een soort Baron-van-Münchhausenprobleem: hoe trek je jezelf uit het moeras omhoog? Dat roept vragen op. Is de lijn wel in staat om zelf die cruciale doorontwikkeling door te maken? Ook dat moet onderdeel zijn van het gesprek.

We sluiten af met een uitspraak van een van de deelnemers aan de spiegelgroep. Zij zei: **'De ontwikkeling van leiderschap vraagt ook leiderschap.'** Voor deze uitdaging staan we.



DE BELANGRIJKSTE  
AANBEVELING IS OM OP  
MEERDERE PLAATSEN  
EN OP ALLE NIVEAUS  
HET GESPREK AAN TE  
GAAN OVER DE VRAAG  
WAT WE HEBBEN  
TE DOEN  
OM DE GEWENSTE  
ONTWIKKELING  
VAN LEIDERSCHAP IN  
DE PRAKTIJK VERDER  
TE BRENGEN.

## Bronnen

- Beukema, L., Kuijpers, I., Knaapen, T. (2020). *De kracht van passend leidinggeven, van arbeidsverzuim naar personeelszorg*. Politie.
- *Beweging in Leiderschap, we brengen de visie in de praktijk*, d.d. 19-5-2021, besproken in het KMT van 19 mei 2021 en in de COR van 21 mei 2021
- CGOP, *Visie op Politieleiderschap*, vastgesteld 28-9-2019
- Commissie Eenhoorn (2016). *Conclusies en aanbevelingen Onderzoeksrapport TweeSteden*. Politie Eenheid Zeeland-West Brabant
- COR, *Speerpunten Centrale Ondernemingsraad*, brief aan de korpschef d.d. 31-10-2018
- COR, *jaarverslag Centrale Ondernemingsraad 2020*
- Dekker, F., Vleeschouwer, E. de, Toorn, A.J. van der, Prince, Y., Koning, J. de (2022). *Duurzaam Perspectief in de GGP, een studie naar interne arbeidsmobiliteit bij de politie*, Politie i.o.v. portefeuillehouder GGP
- Demmers, L. (2021). *Menselijke maat, een waarde op zich, jaarverslag 2020 van de ombudsfunctionaris Politie*. Politie.
- Dienst Communicatie, innovatie en onderzoek (2021). *Bouwstenen van intern vertrouwen*
- Dienst Communicatie, innovatie en onderzoek (2021). *Corona Flitspeiling VII – okt. '21*
- Dienst Communicatie, innovatie en onderzoek (2021). *Interne communicatie Flitspeiling II – nov. '21*
- Directie Communicatie (2018). Factsheet Vertrouwens- en reputatiemonitor.
- Directie Communicatie (2021). *Praatplaat strategische communicatie agenda*. <https://intranet.politie.local/downloads/1201/praatplaat-strategische-agenda.html>
- Directie HRM (2019). *Rangeerterrein Politieleiderschap MD*
- Duijneveldt, I. van (2021). *De grenzen van professionele ruimte*, Boom Criminologie
- Hart, M.H.E. 't. Duijnhoven, H.L., Wessels, H. (2021). *Adaptief leiderschap: toewerken naar duurzame verandering binnen de politie*, TNO
- Hoog Antink, A. (2020). *Servant Leadership*, powerpointpresentatie, intern politie
- Hoorn, C.A. van (2020). *De bedoeling van de operationeel expert*, Politiekundige Bachelorthesis, Politieacademie.
- Hoorn, J. van (2010). *Sturen op vertrouwen, goed leidinggeven aan goed politiewerk*, Boom
- Hoorn, J. van, Jansen, T. (2017). *Minder rechtspositie en meer beroepstrots*. *Tijdschrift voor de politie*, nr. 4 <https://beroepseer.nl/download/6/documenten/796/minder-rechtspositie-en-meer-beroepstrots.pdf>
- Hoorn, J. van, Nap, J., Riks, E., Terpstra, J., Witman, Y. (2018). Een goed protocol is een handreiking die te denken geeft. *Tijdschrift voor de Politie*, nr. 2
- Hoorn, J. van. (2021). *Politie in Beweging*. *Tijdschrift voor de Politie*, nr. 3
- HRM (2021). *Analyse werkgeversvisie 2008 t.o.v. vigerend HRM beleid*
- Huisman, S., Princen, M., Klerks, P, Kop, N. (2016). *Handelen naar Waarheid, sterkte-zwakke analyse in de opsporing*, Politieacademie
- Inspectie Justitie en Veiligheid (2022). *Onderzoek naar de taakuitvoering bij de Landelijke Eenheid, deelonderzoek 3: de Dienst Specialistische Operaties*
- KPMG (2020). *rapportage cultuuronderzoek DLIO, o.v.v. de eenheidsleiding Landelijke Eenheid*
- Landman, W. (2021). *Veilige teams, inzichten in literatuur*, powerpoint-presentatie op verzoek van G. Veldhuis, portefeuillehouder Veilige teams
- Lange, H. (2021). *Uit het goede hout gesneden*, 5e druk, Mediawerf
- MDburo Politietop (2020). *Strategisch Leiderschap bij de Politie*
- MDburo Politietop, *talentontwikkeling strategische top*.
- Mierlo, M.H. van (2020). *Erkenning en waardering, geen opgave maar een kracht*, masterthesis MTL, Politieacademie.
- Ministerie van Justitie en Veiligheid (2022). *Strategisch Omgevingsbeeld 2021*.
- Nap, J. (2012). *Vragen naar goed politiewerk: belang-stellend ontwikkelen van de alledaagse praktijk*, Boom Lemma
- Nationale Politie (2012-1). *Ontwerpplan*
- Nationale Politie (2012-2). *Realisatieplan*
- Nationale Politie (2012-3). *Inrichtingsplan*
- *Ontwikkelingen in de leiderschap: samenhang en verbinding tussen onze lopende projecten en activiteiten*, juli 2020
- Oudenhoven-van der Zee, K. van (2020). *Meer Kleur aan de Top*, VU Amsterdam
- Politie, Eenheid Zeeland-West-Brabant (2016). *Onderzoeksrapport TweeSteden*
- Politie in Beweging (2021). *powerpointpresentatie Nationale Briefing Organisatieontwikkeling*, maart 2021
- Politie (2021). *Veiligheid, vertrouwen en verbinding*, strategische agenda 2021-2025
- *Politie voor Iedereen (2020)*. *Politie voor Iedereen, veilige, competente en effectieve teams (2020)*. vastgesteld in het KMT van 26-8-2020
- Politieacademie (2021). *Studiegids Master Tactisch Leidinggeven*
- Politieacademie (2021). *Studiegids Leergang Operationele Sturing*
- Politieacademie (2021). *KSP21, de nieuwe kwalificatiestructuur Politieonderwijs*, vastgesteld op 17 november 2021
- Princen, M. (2015). *De gekooide recherche, het ware verhaal achter de matige prestaties van de Nederlandse opsporing*, Prometheus.
- Princen, M. (2015-2). *De gekooide recherche, een tussenbalans over de ontvangst van een kritisch boek*.

- *Tijdschrift voor de Politie*, nr. 3 Projectgroep Visie op de politiefunctie, Raad van Hoofdcommissarissen (2005). *Politie in Ontwikkeling, visie op de politiefunctie*. De Haag: NPI
- Q-team (2019). *Korte impressie 6QV teamchefs*.
- Raad van Hoofdcommissarissen, Board Personeel (2004). *Visie en beleidsplan HRM 2005-2010*, vastgesteld in de plenaire RHC van 28-10-2004, <https://www.politieacademie.nl/kennisenonderzoek/kennis/mediatheek/PDF/40999.pdf>
- Raad van Hoofdcommissarissen en ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijkrelaties (2008-1). *Werkgeversvisie, een inspirerend fundament*
- Raad van Hoofdcommissarissen en School voor Politieleiderschap (2008). *Politieleiderschap, de herontdekking van een waardevol ambt*
- Schakel, K. (2020). *Politiecultuur, Gezondheid en Zingeving*, Brave New Books
- Smit, A., Gullik, T. (2021). *Meer aandacht voor reflectie maakt het politiekorps weerbaarheid*, <https://www.politieacademie.nl/Pages/'Meer-aandacht-voor-reflectie-maakt-politiekorps-weerbaarder%E2%80%99.aspx>
- Smit, M. (2018). *Kwaliteit maakt niet gelukkig, Kwaliteitsstelsel Politie 2018-2022*
- Smits, I, Zoest-Hommema, I. van (2021). *Verandering stelsel beroepsziekten en dienstongevallen*, AEF
- Sollie, H. en Landman, W. (2021). *Leidinggeven aan politiewerk en politiemensen, de operationeel expert in het basisteam en de districtsrecherche*, politie
- SPL (2006). *Wat bezielt politiemensen, op zoek naar essenties van politiewerk*. In de reeks Blauwe denkers, Politieacademie.
- SPL (2020). *De ontwikkeling van Politieleiderschap van vandaag en overmorgen, uitgangspunten en activiteiten*, powerpointpresentatie maart 2020
- SPL (2021). *Lerende leiders*, Politieacademie.
- SPL (2022). *Met het oog op de toekomst*, Politieacademie.
- Strategisch beraad (2020). *Preambule bij Politie in Beweging*, besproken 27 november 2020
- Tops, P. e.a. (2012). *Leidinggeven aan goed politiewerk - de politie als frontlijnorganisatie -*, Apeldoorn,
- Werkgroep Welten (2013). *Eindrapport Traject Operationeel Leiderschap Politie*, Nationale Politie
- Urlings, T, Blank, J. (2011). *Veiligheid verkend Een empirisch onderzoek naar de determinanten van veiligheid*, TU Delft en IPSE studies
- Vernieuwend werken (2021). *Terugblik 2020*.





## *‘De ontwikkeling van leiderschap vraagt ook leiderschap’*

Dit boek gaat over Politieleiderschap in de praktijk. Het belang van goed Politieleiderschap is voor iedereen duidelijk. De politie heeft een belangrijke maatschappelijke opgave en politiewerk is bijzonder werk. Politie mensen worden geconfronteerd met alles wat mooi en lelijk is in onze samenleving. Daarom moeten zij erop kunnen vertrouwen dat ze worden gesteund door directe collega's en door leidinggevend. En, goede ideeën moeten worden opgepikt, zodat we ons werk steeds beter kunnen maken. Daar is sterk leiderschap voor nodig. Met oog voor de mens achter de collega en ook gericht op hun ontwikkeling.

Dit zijn woorden in de strategische agenda en ook de visie op leiderschap, de grondtoon, sluit daarop aan. Maar de praktijk blijkt weerbarstig. Bij de start van de nationale politie lazen we dat de afstand tussen leidinggevend en medewerkers te groot is geworden. Onder andere de medewerkersmonitor en de vertrouwens- en reputatiemonitor laten zien dat dit in teveel gevallen nog steeds geldt. Veel collega's voelen zich niet voldoende gehoord en gezien in hun persoon, in het belangrijke werk dat zij doen en in hun ontwikkeling. Waarom is dat nog altijd zo? In dit boek vragen we hoe dit komt en we gaan op zoek naar waar mogelijk de antwoorden te vinden zijn.

