

Visie op politieleiderschap

Politieleiderschap:

verbinding bovenstroom

en onderstroom

« waakzaam en dienstbaar »

 **POLITIE**

Politieleiderschap:

verbinding bovenstroom en onderstroom

Politieleiderschap:

verbinding bovenstroom en onderstroom

Prof. dr. Harrie Aardema

**Bestuur & Management Consultants
Open Universiteit Nederland**

Inhoud

Voorwoord	7
1 <i>Verbinding</i>	8
2 <i>Politieleiderschap in praktijk</i>	12
2.1 <i>De bovenstroom</i>	
2.2 <i>De onderstroom</i>	
2.3 <i>Organisatie-ijsberg</i>	
3 <i>Politieleiderschap in theorie</i>	21
3.1 <i>Kwadrantenschema</i>	
3.2 <i>Organisatiegericht leiderschap</i>	
3.3 <i>Mensgericht leiderschap</i>	
3.4 <i>Resultaatgericht leiderschap</i>	
3.5 <i>Omgevingsgericht leiderschap</i>	
4 <i>Accentverschuiving van 'Soll' naar 'Ist'</i>	27
4.1 <i>Van linksonder naar balans</i>	
4.2 <i>Van alles naar verschil</i>	
4.3 <i>Van ieder voor zich naar samen</i>	
4.4 <i>Van anderen veranderen naar zelf veranderen</i>	
5 <i>In praktijk aanhaken bij accentverschuiving</i>	32
5.1 <i>Teweegbrengen</i>	
5.2 <i>Werving & selectie</i>	
5.3 <i>Opleiding & training</i>	
6 <i>Conclusie</i>	36
<i>Dankwoord</i>	38
<i>Literatuur</i>	39
<i>Noten</i>	46

Voorwoord

De School voor Politie Leiderschap heeft in 2007 op vele manieren referentiemateriaal verzameld om de vraag te beantwoorden welk politieleiderschap voor de komende tijd geboden is. De zoektocht naar het antwoord op deze vraag heeft een viertal publicaties opgeleverd. In deze documenten wordt de richting geduid waarin het leiderschap zich ontwikkelt en worden de belangrijkste thema's met betrekking tot het leidinggeven bij de politie aangereikt. Om te beginnen een algemene bijdrage, genoemd *Politleiderschap, de herontdekking van een waardevol ambt*. Verder een document dat u confronteert met leiderschapsvragen met als titel *Stilstaan bij politieleiderschap, waaraan ben ik dienstbaar, waarvoor moet ik waken?* Het opgedane materiaal van het gehele traject is samengebracht in het brondocument, het zogeheten *Reisverslag*.

Voor u ligt de bijdrage van prof. dr. Harrie Aardema met als titel *Laat je niet het paradijs uitsturen*, het vierde document. Hij schetst ontwikkelingen in leiderschapsland, verbindt deze met de verschillende stromen in de politieorganisatie, reikt een analyse-instrument aan, signaleert bewegingen en doet ten slotte enkele interessante suggesties. Zijn inzichten zetten de lezer niet alleen aan tot denken over politieleiderschap, maar reiken eveneens de nodige handvatten aan om daarmee verder te komen.

In combinatie met *Stilstaan bij politieleiderschap* beschikt u hiermee over het nodige materiaal voor een reflectie op uw politieleiderschap. Om daarover met uzelf en met uw collega's het gesprek aan te gaan.

Wij wensen u veel succes daarmee.

Leon Kuijs
Portefeuillehouder Leiderschap
Raad van Hoofdcommissarissen

Kees Buijnink MCM
Directeur
School voor Politie Leiderschap

1 Verbinding

In zijn ruime werkkamer zit God geconcentreerd te werken aan allerlei scheppingsplannen. Op een gegeven moment wordt er geklopt en komt Gabriël binnen. Lichtelijk verstoord kijkt God over de rand van zijn leesbril en zegt: 'Wat is er, Gabriël?' Deze antwoordt: 'Sorry dat ik u stoort, baas, maar er zijn problemen op Aarde.' God krijgt een vragende blik in zijn ogen en zegt: 'Aarde? Help me eens even...' Gabriël vult aan: 'U weet wel, dat project van zeven dagen. Zes dagen scheppen en de zevende dag rust...' Peinzend staart God voor zich uit. Gabriël vult verder aan: 'Eerst water en land scheiden, toen planten en dieren scheppen. Toen de mens: eerst Adam, daarna Eva...' Plotseling klaart Gods gezicht op: 'Oh, ja! Nu weet ik het weer. Gut ja, paradijs, Adam, Eva, mensen... Hoe is het met ze?' Gabriël krijgt zijn bezorgde blik terug: 'Nou, steeds slechter sinds U ze uit het paradijs heeft gestuurd.' Verbijsterd zet God zijn leesbril af en zegt: 'Je gaat me toch niet vertellen dat ze ook werkelijk gegáán zijn!?'

Manfred van Doorn¹

Dit verhaal is bedoeld om bij te dragen aan een 'visie op politieleiderschap'. Maar wat is dat eigenlijk: een 'visie op politieleiderschap'? Een 'visie' ergens op hebben suggereert dat je weet 'waarheen' het gaat of zou moeten, dat je kennelijk beter weet dan anderen (bijvoorbeeld omdat die minder in de positie zijn om daarover na te denken?) wat het wenkend perspectief voor de toekomst is.² Ten aanzien van politieleiderschap is dat een hachelijke pretentie. Zoals het 'Reisverslag' van het visietraject laat zien,³ bestaan over dit onderwerp ontelbare verschillende visies, die ieder voor zich legitiem zijn, afhankelijk van iemands positie, omstandigheden, achtergrond en wijze van kijken. Wiens visie is nu waar? Is het mogelijk om een soort gemeenschappelijke of overkoepelende visie te formuleren? En hoe waar is zo'n overkoepelende visie dan? Iedere selectie is immers arbitrair in de zin van subjectief gekleurd door de samensteller? Toch lijkt dat nog de meest aangewezen weg bij het uitvoeren van de opdracht waaraan dit verhaal een bijdrage moet leveren:⁴ probeer enkele rode draden te ontdekken in de veelheid van benaderingen, oftewel accenten die meer dan eens de kop opsteken en dan mogelijk iets te betekenen hebben voor de dynamiek van het politieleiderschap in het hier en nu en, wie weet, ook enig zicht geven op het waarheen. Hiervoor is verbinding nodig, in de zin van het zien van mogelijke samenhang in een veelheid van significante accenten in verhalen over politieleiderschap.

Het Reisverslag laat vele impressies uit praktijk en theorie zien, maar hoe zit het met 'de wetenschap'? Zijn er mogelijke rode draden c.q. significante accenten te vinden in theorieën over leiderschap in het algemeen en politieleiderschap in het bijzonder? Wat valt daarvan te leren bij het nadenken over een nieuwe visie op politieleiderschap? Wat weten we bijvoorbeeld op basis van empirisch onderzoek met betrekking tot (politie)leiderschap? Over leiderschap is door de eeuwen ontzettend veel geschreven. Het is eigenlijk niet mogelijk om daarvan een samenvattend beeld te schetsen. Het is veel te veel en iedere selectie daaruit is gekleurd door eigen voorkeuren van degene die dat probeert. Evenals praktijkverhalen zijn ook wetenschappelijke inzichten van betrekkelijke waarde, zelfs als ze voortkomen uit empirisch 'bewijs'. Ieder inzicht is de subjectieve weerspiegeling van een unieke context, zowel historisch als plaatsgebonden of anderszins contextueel, bijvoorbeeld reagerend op

bepaalde benaderingen van anderen. Door inzichten met elkaar in verband te brengen zien we soms wel bepaalde patronen. Kennis van bestaande theorie kan dan behoeden om ten aanzien van relatief universele elementen opnieuw het wiel uit te vinden. En wellicht, voor zover het om ordeningen gaat, als hulpmiddel om in de enorme veelheid van benaderingen 'door de bomen het bos' te zien, bijvoorbeeld in termen van bepaalde ontwikkelingen die door veel deskundigen worden gesignaleerd.

Dat is dus een tweede reden voor verbinding: het naar vermogen zien en aan elkaar relateren van significante accenten in wetenschappelijke theorieën over leiderschap in het algemeen en over politieleiderschap in het bijzonder.

Wat valt nu het meest op, als we proberen te reflecteren op de verzamelde praktische en theoretische materialen over politieleiderschap? Het meest in het oog springend lijkt dan het bestaan van een zekere 'bovenstroom' en 'onderstroom', zo te zien in een nadrukkelijker gescheidenheid ten opzichte van elkaar dan in vroeger tijden het geval was.⁵ Bij 'bovenstroom' denken we dan aan het politieleiderschap in beleidsmatige zin, kortom alles wat te maken heeft met de interne aansturing en bedrijfsvoering van de politie, met inbegrip van de 'doordinking' daarvan. Bij 'onderstroom' denken we dan aan wat politiefunctionarissen (inclusief politieleiders) werkelijk doen en laten, met name in hun operationele contact met de buitenwereld, kortom het 'echte' politiewerk.

Het onderscheid tussen bovenstroom en onderstroom valt dus niet samen met het onderscheid tussen top en werkvloer, of tussen leiders en geleiden. Een korpsbeheerder of korpschef die interacteert met buurtregisseurs of met plaatselijke gemeenteraadsleden beweegt zich in de weerbarstige werkelijkheid van de onderstroom. Een diender die een zelfevaluatieformulier invult in het kader van een cursus bij de politieacademie beweegt zich in de papieren bovenstroom. 'Peptalk' in het kader van een voorlichtingsbijeenkomst over een nieuwe strategische visie behoort tot de bovenstroom. Wel zal het zo zijn dat relatief meer leiders zich in de bovenstroom ophouden en relatief meer dienders in de onderstroom, gezien de verschillende aard van hun werkzaamheden.

Het onderscheid tussen enerzijds leiders en managers en anderzijds 'geleiden', 'volgers', 'uitvoerenden' en/of 'professionals' is natuurlijk zo oud als de mensheid. Duidelijk is dat we bij alle verhalen die we tegenkomen rekening moeten houden met de kans op vertekende beelden over en weer, omdat beide categorieën elkaar doorgaans met een zekere stereotypering bejegenen. Daardoor is per definitie min of meer sprake is van polariserende beeldvorming. Zo leert onderzoek dat managers de oorzaak van organisatieproblemen al snel zoeken bij een gebrekkige motivatie of onkunde van de medewerkers, die kleinigheden tot overdreven proporties plegen op te blazen, terwijl andersom die medewerkers de oorzaak zoeken in onbekwaamheid of onwil van de leidinggevenden, die elkaar ook nog eens de hand boven het hoofd houden.⁶

Toch lijkt het erop dat de divergentie van de bovenstroom en onderstroom in de tegenwoordige tijd een nieuwe lading en betekenis heeft gekregen, gevoed door omstandigheden en ontwikkelingen die er vroeger niet waren.⁷ Brunsson spreekt van een '*georganiseerde hypocrisie*', vrij vertaald naar onze opdracht: in de huidige, steeds complexer geworden werkelijkheid probeert de politietop te ontsnappen aan de niet aflatende omgevingsdruk met taal en besluiten die erop zijn gericht om de maatschappelijke en politieke omgeving tevreden te stellen en daarin steun te verwerven: *we doen ons ietsje mooier voor dan we in werkelijkheid zijn en wat we werkelijk doen en kunnen waarmaken*.⁸ Volgens Brunsson

schuilt in die omgevingsdruk de voornaamste verklaring van wat wij de toegenomen divergentie tussen bovenstromen en onderstromen noemen. Niemand kan daar op dit moment in het bijzonder de schuld van worden gegeven.⁹ Het gesignaleerde verschijnsel betekent in ieder geval niet dat politieleiders hypocriet zouden zijn. Het gaat 'slechts' om een nuttig en legitiem overlevingsmechanisme, waarvan velen zich op allerlei niveaus bedienen, omdat 'het systeem' dit min of meer vraagt en beloont; we zullen daar in het navolgende voorbeelden van geven.

De 'verbeterindustrie', die op gang gekomen is onder invloed van de opkomst van het New Public Management denken sinds de jaren tachtig van de vorige eeuw, heeft aan dit verschijnsel waarschijnlijk stevig bijgedragen.¹⁰ De strekking van de New Public Management beweging was in de kern: overheidsorganisaties moeten minder bureaucratisch worden, meer naar buiten gericht en meer ondernemend, kortom: meer functioneren zoals succesvolle particuliere bedrijven. Op zichzelf is dat natuurlijk een mooi streven. Het gaat pas mis zodra anderen dan degenen die het werk moeten doen gaan regelen wat die werkers precies moeten doen en hoe ze dat moeten doen. Vaak gaat dat gepaard met collectieve visies, missies en kernwaarden, reorganisaties, competentieprofielen, tal van nieuwe instrumenten en vele prachtige projecten en plannen met SMART-doelen. De bedoeling hiervan is dat 'leiders' de werkzaamheden van de 'geleiden' in hun organisatie beheersen en verbeteren. Stelselmatig onderschat wordt echter wat dit alles 'doet' met mensen. Duidelijk is intussen dat verbaal geweld ontwijkbewegingen op de werkvloeren doet ontstaan.¹¹ Mensen trekken zich terug in de kleine kring van het eigen werk, waar het klimaat als minder bedreigend wordt ervaren en waar het over minder abstracte dingen gaat. Natuurlijk wekken ze de indruk dat ze loyaal meedoen met de collectieve eisen, maar ze verbergen min of meer dat al het rationele moois van boven niet kan worden waargemaakt. Mensen zijn nu eenmaal minder ideaal dan de plannen van hen verlangen. Ze verkeren in een andere leefwereld, met andere belangen en drijfveren dan degenen die de plannen maken en vaststellen. Ziehier de sociaal-psychologische verklaring van fenomenen als hokjesgeest, verkokering, non-interventiecultuur, enzovoort. De heersende (stilzwijgende) gedragscode van de betrokkenen is dat als je collegiaal bent en niet te confronterend doet, dan overleef je het allemaal wel. We zien deze observaties momenteel in veel overheidsorganisaties van de Westerse geïndustrialiseerde wereld waar men zich beijverd heeft om het New Public Management denken in de praktijk te brengen.¹² Gesproken wordt van de 'performance paradox', oftewel het tegendeel van wat toch zo mooi in visies en prestatiecontracten is geregeld.¹³ Kortom: juist meer bureaucratistisch, meer naar binnen gericht en minder ondernemend.

De Nederlandse politieorganisatie beweegt volop mee in deze ontwikkelingen die moderne overheidsorganisaties schijnen te moeten doormaken. In de bovenstroom van de politie – vanouds toch een hiërarchische, uitvoeringsgerichte bevelsorganisatie – wordt veel tijd geïnvesteerd in nadenken over nieuw beleid in de toekomst, het daarbij benodigde leiderschap en allerlei andere op het oog weinig direct politieke zaken. De stroom activiteiten, boekjes en andersoortige uitingen op dit terrein heeft bij de politie een indrukwekkend niveau bereikt.¹⁴ De politie denkt fundamenteel na en getuigt daarvan. De vraag naar balans en verbinding dringt zich wel op: in hoeverre komen al deze inspanningen en investeringen ten goede aan het 'echte' politiewerk in de onderstroom – waar een andere logica geldt dan de zorg om in de gunst te blijven van de maatschappelijke en politieke omgeving? De

woorden (ver)bind(en) / (ver)binding komen veelvuldig voor in het Reisverslag en vormen kennelijk een hot leiderschapsitem!¹⁵ De context van een nadrukkelijke bovenstroom en onderstroom roept op zichzelf allerlei vragen op, waarvoor klassieke recepten uit de leiderschapsliteratuur niet zonder meer de antwoorden kunnen aanreiken. We zullen moeten reflecteren op problematiek en dynamiek die zich nú aandienen en waar we mogelijk nieuwe oplossingen en handelwijzen voor moeten bedenken.

Dat is dus een derde reden voor verbinding en tegelijk de kernvraag in dit boekje:

*Wat kan een nieuwe visie op politieleiderschap bijdragen aan het verbeteren van de verbinding tussen de bovenstroom en de onderstroom binnen de politieorganisatie?*¹⁶

Om deze kernvraag te kunnen beantwoorden proberen we in *hoofdstuk 2* eens wat scherper te kijken naar de praktijk van het politieleiderschap en met name naar de gedachte van een bovenstroom en een onderstroom. Eerst werken we de bovenstroom nader uit, vervolgens de onderstroom. In beide stromen zien we dan een wirwar van allerlei verschillende soorten politieleiders op het toneel verschijnen. Al deze politieleiders hebben op een of andere manier iets met elkaar te maken: soms in vormen van afhankelijkheidsrelaties (salaris, prestatieafspraken, reorganisaties), soms in de vorm van percepties op afstand. Maar hoe dan ook blijft de vraag klemmen: wie bepaalt nu eigenlijk wat er gebeurt – mocht dat de betekenis van leiderschap zijn?¹⁷ Wat is politieleiderschap?

Om het ontstane beeld beter te kunnen begrijpen gaan we in *hoofdstuk 3* naar theorieën van (politie)leiderschap, nu niet zozeer in waarnemende zin (wat voor politieleiderschap zien we in de huidige tijd), maar meer in ordenende zin (hoe kunnen we dat wat we weten over leiderschap conceptueel uiteenrafelen en begrijpen, zomogelijk ook in de tijd). Daartoe plaatsen we het begrip (politie)leiderschap in een schematisch totaaloverzicht, waarin we enkele rode draden uit het geheel van de leiderschapstheorie onderscheiden. Aan de hand van dit schematisch overzicht laten we in *hoofdstuk 4* enkele accentverschuivingen zien die zich in het tegenwoordige denken over leiderschap lijken af te tekenen. Tenslotte verkennen we in *hoofdstuk 5* hoe de praktijk van het politieleiderschap mogelijk bij deze accentverschuivingen zou kunnen aanhaken. Dat is de laatste verbindende opdracht die we onszelf opleggen: een indicatie van de verbinding tussen de theorie en de praktijk van het politieleiderschap en daarmee mogelijk ook van de genoemde bovenstroom en onderstroom.

We eindigen met een conclusie (*hoofdstuk 6*).

2 Politieleiderschap in praktijk

De leidende hengst van een kudde paarden straalt iets krachtigs uit.¹⁸ Je ziet al gauw dat hij de baas is. Hij heeft iets fiers, loopt net wat parmantiger dan de rest. Toch loopt hij meestal niet voorop, maar om de groep heen of achteraan – hij waakt en drijft op, bepaalt het wat en waar en wie. Zo is er in iedere groep dieren uiteindelijk één de baas. Ook in groepen mensen voel je en zie je meestal wel wie het voor het zeggen heeft. Let maar eens op de houding, het altijd beter weten, het met uiterlijk vertoon etaleren van macht en status.¹⁹

2.1 De bovenstroom

Met de 'bovenstroom' hebben we in het voorgaande het politieleiderschap in beleidsmatige zin aangeduid: de interne aansturing en bedrijfsvoering van de politie en het nadenken, praten en schrijven daarover. In de bovenstroom zien we dan niet alleen korpschefs, maar ook korpsbeheerders / burgemeesters, volksvertegenwoordigers, ministers, en opleidingen, onderzoeken, congressen, enzovoort. En binnen de korpsen zien we middenmanagers, PIOFA- en P&C-managers.²⁰ Het heeft er alle schijn van dat deze bovenstroom in de huidige tijd omvangrijker en machtiger dan ooit is geworden, maar ook versnipperder en ondoorzichtiger dan ooit. Velen zijn verantwoordelijk voor een deel(tje) van het geheel. Wat Hoogerwerf in 1988 voorzag als de '*machtvorming der bewindvoerders*'²¹ en trouwens ook Mintzberg eerder al treffend beschreef –²² lijkt sedertdien in overheidsland steeds meer werkelijkheid te zijn geworden, zeker ook bij de politie. In de bovenstroom wordt vergaderd, worden nota's geschreven, prestatiecontracten, formulieren en formats opgesteld en worden visies, missies, kernwaarden en competenties benoemd. Er gaat ontegenzeggelijk een zekere mate van toenemende 'bureaucratisering' mee gepaard, in de zin van een 'papieren communicatie'.²³ Blijkbaar is het de bedoeling dat in de bovenstroom op papier wordt bepaald hoe de onderstroom z'n werk zou moeten doen.

De bovenstroom verricht dit werk over het algemeen met grote deskundigheid, gedrevenheid en betrokkenheid. Het is leuk in de bovenstroom. Je doet er werk van een hoog abstractieniveau – de moderne politieleider is academisch gevormd²⁴ – en je ontmoet er tal van inspirerende mensen (ook 'van buiten de politie') van wie je veel kunt leren. En er is tijd en geld genoeg, voor vele studies, bijeenkomsten, boekjes, enzovoort. '*De 'old boys' houden er wel van. Veel taartjes en hapjes*'.²⁵

Zeker bij de politie is de bovenstroom zeer actief en inventief met vernieuwing bezig. De resultaten daarvan worden breed en op creatieve wijze geëtaleerd, waarbij de strekking over het algemeen is dat het allemaal heel goed wordt aangepakt bij de politie. Als recent voorbeeld kan gelden de op bijzondere wijze vormgegeven Kalender 2008 in het kader van 'Politie In Ontwikkeling' (PIO). Op het gebied van leiderschap wordt met grote gretigheid kennisgenomen van 'alles' wat er op de wereld bestaat aan nieuwe ideeën, modes en trends.²⁶ De goeroes die deze ideeën verkondigen worden warm onthaald in geschrift, in bytes en in persoon.

Wie scherp kijkt, ziet dat veel van de nieuwe ideeën in verschillende bewoordingen toch ongeveer eenzelfde lading bevatten. Zoals de oproep tot meer externe gerichtheid, samengevat door Jan Nap als: niet op zichzelf gericht maar *dienstbaar* aan een groter geheel, meer als *concern* en als *netwerkorganisatie*.²⁷ En vooral ook 'zachte' elementen, in combinatie met de diep verankerde resultaatgerichtheid bij de politie ook wel *'warme zakelijkheid'* genoemd.²⁸ Met het concept van *'verbindend leiderschap'* vroeg het ministerie van BZK aandacht voor betrokkenheid, draagvlak, begrip en belangen van medewerkers en voor de noodzaak van samenwerking.²⁹ Riepen de grote managementdenkers van deze wereld enkele decennia geleden nog voornamelijk op tot doelrationeler werken, thans hebben bij hen Zen, emotionele intelligentie, intuïtie en andere moeilijk grijpbare elementen zoals *'out of the box'* denken volop hun intrede gedaan. Ook de politie blijkt door de cijfers heen naarstig te zoeken naar 'bezieling',³⁰ spiritualiteit en Tao.³¹ Hoe veelvormig ook in woorden, toch komen veel vernieuwende boodschappen in een bepaald tijdsgewricht op ongeveer dezelfde kernboodschap neer. 'Hard' moet volgens velen wel een beetje blijven (alleen wat minder bureaucratistisch) en 'zacht' en 'extern' dienen meer aandacht te krijgen.³² Een vraag die zich dan opdringt is: in hoeverre zijn zulke algemeen beleden kernboodschappen als vernieuwend te beschouwen? In hoeverre gaat het om het elkaar napraten van abstracties en in hoeverre gebeurt er onderling en op straat echt iets vernieuwends? Want uitwisseling van woorden is natuurlijk niet genoeg, het gaat om wat daarvan in concreet dagelijks gedrag zichtbaar is.

Welke vernieuwing zien we nu in termen van concreet dagelijks gedrag in de praktijk van het politieleiderschap? De regiegroep heeft daar geen onderzoek naar gedaan. Hiervoor is eigenlijk observerend onderzoek nodig – waarvan buiten de politie wel enkele mooie voorbeelden bestaan.³³ Nu dat niet is gebeurd, dienen we ons vooral te baseren op onderzoeksresultaten, opvattingen, getuigenissen en beelden die in de loop van het visietraject zijn opgetekend. Duidelijk lijkt dan wel dat mensen in de bovenstroom – niets menselijks is hen vreemd – niet alleen met opgeschreven woorden, maar ook veel met elkaar bezig zijn.³⁴ De Raad van Hoofdcommissarissen heeft bijvoorbeeld zo z'n eigen nationale en internationale thema's en een eigen cultuur en dynamiek met min of meer rituele procedures en activiteiten, waarbij het belangrijk is dat men elkaars gebruiksaanwijzing kent en weet hoe een ieder zal reageren.³⁵ Dat is ook een soort onderstroom – in de zin van anders dan het 'officiële verhaal', zij het niet gericht op het uitvoerende politiewerk.

Wat zien we aan vernieuwend leiderschap binnen de korpsen? Hiervoor geldt hetzelfde als het gaat om de beschikbaarheid van empirisch materiaal. We weten het eigenlijk niet.³⁶ Het is duidelijk dat binnen de korpsen veel wordt gedaan aan visievorming en training op het gebied van leiderschap.³⁷ Maar dat is allemaal bovenstroom. Wat doen die politieleiders nou écht?³⁸ We kunnen iets proberen af te leiden uit 'medewerkers tevredenheids onderzoeken' (MTO's), maar die gaan niet over alle soorten leiderschap (niet bijvoorbeeld over de korpschef, noch over operationeel leiderschap in crisissituaties) en bevatten over het algemeen ietwat globale informatie – mogelijk ook enigszins stereotyperend en polariserend (zie voorgaande, hoofdstuk 1).³⁹

Op basis van onderzoeken van anderen en bij anderen zouden we iets kunnen vermoeden over hoe het bij de politie toegaat.⁴⁰ Het blijkt bijvoorbeeld dat het voldoen aan bepaalde mode-, vorm- of andere vereisten op zichzelf nog weinig zegt over de kwaliteit van de samenwerking en prestaties. Als het erop aankomt plegen veel leidinggevendenden in functi-

oneringsgesprekken een suboptimaal niveau van de dialoog te prefereren. Zij kunnen er genoeg mee nemen dat hun medewerkers aangeven te zullen doen wat zij belangrijk vinden, terwijl andersom de medewerkers er genoeg mee kunnen nemen dat de bazen dat denken – intussen hun eigen vrijheidssferen veilig stellend; voor dit verschijnsel wordt wel de uitdrukking *'pocket veto'* gebruikt.⁴¹ Mede als gevolg van zulk *'naar de mond praten'* en *'ja zeggen, nee doen'* kan het empathisch, zelfreflectief en adaptief vermogen van leiders in de loop der tijd afnemen, zoals bleek in een onderzoek naar *'vallende burgemeesters'*.⁴² Leiders krijgen dan niet meer te horen hoe men werkelijk over hen denkt en *'blijven zelf wie zij nu eenmaal zijn'*, ondanks veranderende omstandigheden. Dit komt natuurlijk een optimale verbinding tussen bovenstroom en onderstroom niet ten goede.

Deze observaties gelden niet in het bijzonder voor de politie, althans dat hebben we niet onderzocht. Een specifieke factor voor de politie is mogelijk wel de traditionele organisatiecultuur van een hiërarchisch-operationele bevelsorganisatie, waarin autoriteit en bestrafing zwaar wegen.⁴³ Organisationsculturen zijn betrekkelijk immuun voor veranderende filosofieën en rationaliteiten.⁴⁴ Empirisch onderzoek in België wees uit dat er nog steeds korpschefs zijn die een hard en zeer rechts politiediscours hanteren.⁴⁵ Niet uitgesloten is kennelijk dat een ogenschijnlijke accentverschuiving naar zachtere waarden in de praktijk toch gepaard kan gaan met een optreden in de trant van: *'Als je niet doet wat ik wil, dan kun je je carrière hier verder wel vergeten'* – zoals een ex-politieman die wij spraken en die om deze reden zijn korps had verlaten.

Het gaat hier overigens telkens om uitdrukkingen van wat in het voorgaande *'georganiseerde hypocrisie'* werd genoemd. In de afhankelijkheidsrelatie tussen actoren op verschillende organisatorische niveaus gaat ongetwijfeld een zekere voorbeeldwerking schuil. Wie als leider aan de organisatie cijfers vraagt die krijgt cijfers als voornaamste prestaties. Wie als leider zijn organisatie diskwalificeert met het aanwenden van macht, vergaande verbeteringen en kennelijk onvoldoende vertrouwen (*'Zien ze daarboven eigenlijk wel wat wij doen? Wat doen wij nu niet goed dan?'*), die krijgt een organisatie die de top diskwalificeert en niet vertrouwt. Iedere organisatieleiding (bij de overheid met inbegrip van de politiek) krijgt de organisatie(cultuur) die zij verdient.

2.2 De onderstroom

De kudde heeft behoefte aan leiderschap. Want als de kuddehengst niet zou waken en bepalen, dan zou ieder paard dat zelf moeten doen en niet meer rustig kunnen grazen. De aanwezigheid van leiderschap verschaft de groepsgenoten een gerust gevoel. Je staat er niet alleen voor. Je hoort ergens bij. Er wordt voor je gezorgd.

Maar: 'Als de leider regelmatig onnodig een houding heeft die geconcentreerd is, dan voelt de kudde dat ze steeds klaar moet staan om te vluchten. Ook agressief optreden wordt niet op prijs gesteld. Dit alles geeft onrust, leidt af van het grazen en wordt door paarden daarom beschouwd als slecht leiderschap. Een goede leider is opmerkzaam maar ontspannen, tenzij er echt iets aan de hand is. Hij verspilt geen energie door te tiranniseren of opzichtig zijn kracht te tonen maar nodigt zijn kuddeleden als het ware uit hem te volgen' (Marga Kubbe & Peter Rosenkrantz).⁴⁶

Met de 'onderstroom' hebben we in het voorgaande met name de politiefunctionarissen (inclusief politieleiders) aangeduid die in operationeel contact staan met de buitenwereld, kortom het 'echte' politiewerk. In de onderstroom zien we allerlei vormen van politieleiderschap, waaronder het 'natuurlijk leiderschap op straat', in operationele situaties. De onderstroom betreft het dagelijkse politiewerk in relatie tot de buitenwereld, 'de werkvloer', 'blauw vakmanschap', 'het ambacht'.⁴⁷ Evenals de bovenstroom kent ook de onderstroom een hoge mate van autonome dynamiek en een 'eigen proces van leren en veranderen', direct gerelateerd aan allerlei zich plotseling voordoende situaties en werkervaringen.⁴⁸ Politiefunctionarissen pakken aan zodra zich praktijkwerk aandient, zij kijken naar elkaar en leren van elkaar.⁴⁹

Het is niet alleen leuk in de bovenstroom, het is ook leuk in de onderstroom. Het gaat hierbij vooral om de kick van het 'echte' politiewerk. De kunst van de juiste dingen doen in een veelheid van spannende complexe praktijksituaties van misdaad, crisis, ongeluk, enzovoort. 'Every officer is a leader'.⁵⁰ Maar in al deze situaties is ook onderling sprake van leiderschap. Wie is het die partijen met elkaar confronteert,⁵¹ de rust bewaart, de lakens uitdeelt, alles in goede banen leidt, iets durft om een patstelling te doorbreken? Het kan hier zomaar gaan om een diender zonder leidinggevende functie, maar ook om een burgemeester / korpsbeheerder die er niet voor terugschrikt om een impopulaire maatregel te nemen ten aanzien een uit de hand gelopen rel of een woonwagenkamp. Ook korpschefs maken deel uit van de onderstroom, namelijk wanneer zij door middel van hun leiderschap met gezag interveniëren in externe vraagstukken en betrekkingen waarmee de politie dag in dag uit geconfronteerd wordt. Als politieleider in de onderstroom moet je geen last hebben van gevoelens van vervreemding en cynisme ten aanzien van sociale misstanden en hoe andere mensen daarin (inter)acteren.⁵²

Symptomatisch voor de spanning tussen bovenstroom en onderstroom bij de politie is wellicht de – uit MTO's⁵³, artikelen⁵⁴ en boeken⁵⁵ op te tekenen maar soms in bijeenkomsten herhaalde – verzuchting *dat veel politiemensen trots zijn op hun werk, maar niet op hun organisatie*. Mogelijk heeft dat te maken met wat Jan Nap in het begin van het visietraject schreef toen hij het 'Ist' nader probeerde te duiden: *'De praktijk moet onderzocht worden*

op de spanning 'tussen droom en daad'; niet om iemand af te rekenen, maar om scherper zicht te krijgen op de zin / onzin van de droom en op de mogelijkheden van de zich ontwikkelende praktijk. We moeten daarbij ook de moeilijke kanten onder ogen zien: ijdeluiterij, machtsspelletjes, vriendjespolitiek, angst en wellicht hoort daar ook de werking van 'het zondebokmechanisme' bij ('het is toch wat met Den Haag, de Raad, het RMT etc..').⁵⁶

Het zou ook kunnen zijn dat de verzuchting te maken heeft met bepaalde kenmerken van 'het systeem'. In de bijeenkomsten met korpsvertegenwoordigers, boeken en tijdschrift-artikelen van de afgelopen jaren⁵⁷ en ook tussen de regels door in het Reisverslag spreekt ergernis over stapelend beleid, reorganisaties, formats van planning & control, bureau-cratistische procedures en instructies, onredelijke eisen en doelstellingen zonder voldoende middelen, onvoldoende gezien en gehoord worden door wisselende leidinggevendenden, en vooral over het salaris. Dit laatste – het geld – is een groot verschil met de bovenstroom: in de onderstroom is bepaald niet altijd en overal geld genoeg. Ook het werk- en denkniveau in de onderstroom is over het algemeen van een andere orde dan dat in de bovenstroom, in operationele zin nogal eens op MBO-niveau. Alleen daarom al is de kans aanwezig dat de imposante productie van academische geschriften uit de bovenstroom niet echt aankomt in de onderstroom.⁵⁸

De regiegroep heeft de onderstroom slechts op indirecte wijze onderzocht. In het Reisverslag zijn mensen uit de bovenstroom aan het woord. Weliswaar ook in de vorm van verhalen, onderzoeken en impressies over / uit de onderstroom,⁵⁹ maar toch: percepties en abstracties van mensen uit de bovenstroom. Er komt in het Reisverslag niemand aan het woord uit de categorie 'blauw op straat'. Succesverhalen zijn niet nader onderzocht c.q. doorgeprikt op zoiets als ijdeluiterij van de leider of mogelijk andersoortige belevingen van diens 'volgers'. Dat is jammer, omdat uit tal van onderzoek blijkt dat de zelfperceptie van leidinggevendenden bepaald niet altijd overeenstemt met het beeld dat de geleiden van hen hebben.⁶⁰ Bovendien mag de in het voorgaande genoemde neiging tot stereotypering en de daarmee gepaard gaande polarisatie niet alleen verondersteld worden bij de onderstroom ten aanzien van de bovenstroom, maar ook andersom. Bazen kunnen bijvoorbeeld op afstand menen dat hun medewerkers weinig veranderingsbereid en weinig 'taakvolwassen' zijn, zonder dat zij zien hoeveel goeds er in het dagelijkse operationele werk gebeurt.

Uit onderzoek in overheidsland meer in het algemeen blijkt dat de voortdurende drang van bovenstromen naar regeling / beheersing en verandering / vernieuwing niet altijd wordt geapprecieerd in onderstromen.⁶¹ Het werken met prestatieafspraken lijkt misschien in hoge mate naar wens te verlopen (veel wordt inzichtelijk en iedereen werkt loyaal mee), maar tegelijkertijd lijkt al die kwantificering bij een grote groep dienders een 'dalende motivatie' te bewerkstelligen.⁶² De onuitgesproken reactie bij van bovenaf opgelegde verandering kan zijn: *'Niemand is hier ooit komen kijken wat wij doen en hoe wij dat doen. Hoe kunnen ze dan eisen dat alles anders moet?'* Mensen kunnen het gevoel krijgen dat zij niet gewaardeerd worden en dat de eigen mening niet telt. Tegelijk ontstaat een groeiende bedrevenheid om aan de dreigende druk van boven te ontsnappen. *'Even bukken, het waait wel over.'* 'Tegen de (boven)stroom in' blijven mensen 'gewoon hun werk doen'. Veel daarvan is niet in cijfers inzichtelijk te maken, zoals uit de volgende typering moge blijken.

'Een agent in de wijk houdt zich met van alles en nog wat bezig: een bekeuring voor een 'beller', een praatje met een groepje jongeren die rondhangen bij het winkelcentrum en overlast (zouden) veroorzaken, het signaleren van iemand waar de recherche belangstelling voor heeft, het kalmeren en desgewenst verwijzen van een verwarde man of vrouw, het overbrengen van een winkeldief; het opnemen van een aangifte; het troosten van een slachtoffer; iemand vraagt de weg; een bon voor een foutparkeerder; bemiddelen in een burenruzie of echtelijke twist; het aanhouden van iemand die in een kroeg lastig of gewelddadig is geworden, het signaleren van een defect verkeerslicht; het aanspreken van een cafébaas die zijn terras te ruim heeft neergezet, het opnemen van een aanrijding, gewoon eens ergens staan om een beetje toezicht te houden, kijken wie zich waar ophoudt en met wie, enzovoort, enzovoort. Politiewerk is een eindeloze reeks 'klusjes' en klussen die op de één of andere manier allemaal te maken hebben met het (weer) soepel laten draaien van het samenleven; de vrede bewaren of 'de boel bij elkaar houden'. Het is onmisbaar, maar ook goeddeels onzichtbaar en 'on-dankbaar' werk. Het is nooit 'af'; net als huishoudelijk werk; Je kan ook zeggen: het is dweilen met de kraan open; maar denk niet dat de kraan dicht kan. Natuurlijk kunnen voor politiewerk telbare activiteiten of producten benoemd worden (output) maar die vormen er niet de zin van. Bij politiewerk gaat het om een volgehouden inspanning om het leefbaar te houden. Het gaat eerder om het waardegeladen leidbeeld waaraan je je in je handelen oriënteert (Ziele) dan om de meetbare doelen waarop je afgerekend kan worden (Zweck)'.⁶³

In schril contrast met de voortdurende dialoog over regeling / beheersing en verandering / vernieuwing in de bovenstroom kan de *'pijnlijke stilte'* in de onderstroom zijn. Gesproken wordt in dat verband wel van *'gulzige instituties'*:⁶⁴ naarmate organisaties een klemmender beroep doen op meer gezamenlijkheid en voortreffelijkheid neemt op de werkvloer het belang toe om verborgen te houden dat je daar zelf eigenlijk anders over denkt, bijvoorbeeld omdat je het gevoel hebt dat je er niet aan kunt voldoen, of dat je dat niet wilt omdat het helemaal niet lijkt te gaan over je eigen werk. Natuurlijk, je wekt binnen je organisatie en vooral naar je baas de indruk dat je meedoet (anders gebeuren er misschien 'enge dingen'), maar intussen blijf je vooral je 'eigen ding' doen. De politiemans is 'Street-Level Bureaucrat' ten voeten uit.⁶⁵

Ook op dit punt gaat het in de onderstroom niet alleen om de diender op straat, maar kan het ook weer gaan om de korpsbeheerder / burgemeester, die bijvoorbeeld bij de benoeming van een nieuwe politiechef uiteindelijk de officiële competenties links laat liggen en vooral zijn intuïtie laat spreken:⁶⁶ is dit de juiste man of vrouw op deze plek, gezien de situatie, collega's, enzovoort. Zo ook de korpsbeheerder die de kwalificatie *'esoterisch gezever'* gebruikt voor de wijze waarop de politietop met leiderschap bezig is.⁶⁷ Of de wetenschapper die uitroept dat de politie niet over kerncompetenties moet praten: *'Ga toch boeven vangen'*.⁶⁸

Wederom: het gaat hier telkens om voorbeelden van wat in het voorgaande *'georganiseerde hypocrisie'* werd genoemd. Wat doet een nieuwe visie op politieleiderschap er dan eigenlijk toe? Cultuur- en gedragspatronen zijn ook in politieorganisaties betrekkelijk immuun voor wisselende filosofieën en rationaliteiten.⁶⁹ Ondanks de stroom van abstracte en ook 'zachte' noties over leiderschap is niet uitgesloten dat feitelijk gedrag van leiders in politieorganisaties nog kan worden beheerst door het hiërarchisch machtswoord.

Aannemelijk is dat mensen zich in tijden van onzekerheid, verandering en dreiging te meer terugtrekken in hun eigen veilige circuits.⁷⁰ Zij maken zich zorgen (wat gebeurt er met mijn salaris, mijn positie?), maar spreken dit niet gauw uit. Voor de oppervlakkige waarnemer lijkt er niets aan de hand, maar onder water kan er iets broeien dat een optimale verbinding van bovenstroom en onderstroom ondermijnt.

De ontstane situatie kan grote consequenties hebben voor de legitimiteit van het leiderschap bij de overheid in het algemeen en mogelijk ook bij de politie. Immers, kijkend naar het omkaderde cursiefje bovenin dit hoofdstuk: het beeld kan bestaan dat de leiders niet zorgen voor orde, veiligheid en rust, maar geconcentreerd en gespannen zijn. Er zijn aanwijzingen dat dit beeld van toepassing is. *'Het respect voor en het vertrouwen in de politietop is laag,'* aldus een korpsbeheerder.⁷¹ De op operationeel niveau benodigde richting en houvast worden niet ontleend aan abstracte stukken met kleurrijke halleluja-verhalen. Dus organiseert men op de werkvloer dit houvast in een kleine kring van lotgenoten, waarin natuurlijke leiders zoals teamchefs kunnen opstaan. In termen van de paarden: *de kudde ervaart teveel machtsvertoon, kijkt wat onzeker op van het grazen en zoekt onderling de steun die niet van de kuddehengst komt.*

2.3 Organisatie-ijsberg

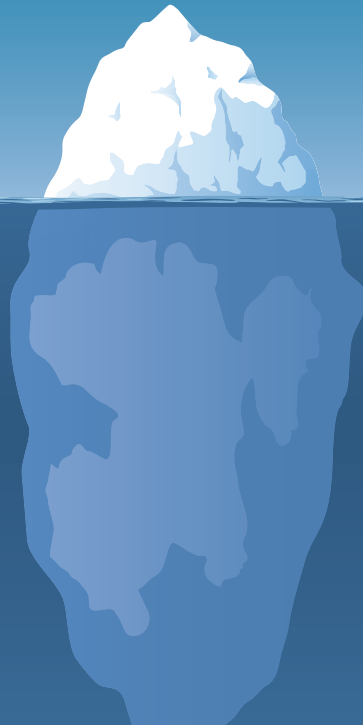
Het beeld van een bovenstroom en een onderstroom is op zichzelf natuurlijk niets nieuws. Er hangt tot op zekere hoogte een klassieker uit de organisatietheorie mee samen, waaruit ook voor de actuele politiecontext nog steeds belangrijke lessen zijn te trekken: de zogenaamde organisatie-ijsberg.⁷² Een ijsberg heeft de gewoonte om slechts voor een klein deel zichtbaar te zijn: het gedeelte boven water. Wat wij in de tegenwoordige tijd doorgaans onder aansturing van organisaties plegen te verstaan is dat wat wij daarvan kunnen zien: officiële structuren, regelingen en beleidsnota's zoals PIO en alle daarmee samenhangende instrumenten en activiteiten die erop zijn gericht om het in PIO vervatte wensbeeld te implementeren. Eigenlijk alles wat in het voorgaande tot de bovenstroom werd gerekend.

Minder goed zichtbaar is 'wat dit alles doet met mensen', dat wat vaak onuitgesproken blijft maar wel maakt 'dat het gaat zoals het gaat': 'stille waarden'.⁷³ Waarden worden vaak in een adem genoemd met normen, met wat mensen behóren te vinden. Bijvoorbeeld een ethisch behoren, zoals solidariteit en respect, sociaal gedrag, verantwoordelijkheidsgevoel en hulpvaardigheid. Of 'gedragscodes', waarbij wangedrag moet worden tegengegaan of professionaliteit moet worden geborgd (eerlijkheid, vriendelijkheid, integriteit en dergelijke). Maar collectieve (kern)waarden gelden voor individuen in feite als normering: *'Zo hoort het, dit wordt van je verwacht'.*

'Stille waarden' daarentegen hebben betrekking op onderliggende drijfveren van mensen en groepen, de vaak verborgen motieven en principes, de ongeschreven regels van het spel,⁷⁴ het 'gegons' in het informele circuit, dat 'wat er in de gangen hangt'. Men kan ook spreken van overtuigingen, dikwijls onuitgesproken en impliciet, deels wellicht onbewust. Het gaat om sociale werkelijkheidsconstructies van mensen, dingen waar zij vast in geloven, de betekenis en zin die zij geven aan de werkelijkheid om hen heen.

(Over)normering = alles wat moet en hoort:
kernwaarden, visies en missies, regels, beleid
en plannen met SMART-doelen, instrumenten,
lijstjes, competentieprofielen, prestatiecontracten,
rapportages, gedragscodes, gekantelde structuren,
programma's, veranderagenda's

Stille waarden = waarom het gaat
zoals het gaat, maar wat vaak onzichtbaar,
onuitgesproken, soms zelfs onbewust blijft:
macht, motieven, drijfveren, behoeftes, angsten,
leerervaringen, principes, overtuigingen,
gevoelens, ambities, intuïties, ideeën, verlangens,
overlevingsmechanismen, mentale programmering,
defensieve routines, comfortabele zone, fixaties,
ingesleten patronen, zo gaat het hier nu eenmaal,
informele deals, ongeschreven regels van het spel,
weerstand, verborgen agenda's, strategisch gedrag,
non-interventiecultuur, groupthink, zelfordenende
krachten, operationele zelfsturing, je eigen
professionele verantwoordelijkheid en speelveld



In de literatuur is veel te vinden over de gang van zaken onder water, dikwijls in termen van een beschrijving van de geheimen van de informele cultuur van een organisatie. Het gebeuren onder water kan zowel in negatieve termen worden geduid (groupthink, defensiviteit, weerstand, strategisch gedrag), als in meer positieve termen (zelfordenende krachten, mensen die zelf hun verantwoordelijkheid nemen, elkaar in de praktijk goed weten te vinden). Boven water kunnen heel veel goed bedoelde verbeteroperaties in gang zijn gezet (prestatie management, planning & control, competentie management, kwaliteitsmanagement, reorganisaties), terwijl tegelijk onder water de kunst om je daar zo weinig mogelijk van aan te trekken stilzwijgend lijkt te zijn gelegitimeerd (loyaal ja zeggen, maar nee doen; non-interventiecultuur).

Een klassieke leiderschapsreflex in zo'n kennelijk onwillige sfeer is dan om de sturing boven water nóg steviger aan te zetten: verbetering van regels, toezicht en controle, nieuwe instrumenten, assessments, management development, gedrags- en cultuurveranderingstrajecten (*'De zweep erover, wat denken ze wel?'*). Maar natuurlijk is dat 'meer van hetzelfde', dat de kloof tussen bovenstroom en onderstroom alleen maar verder vergroot. De kans bestaat dat de *'weerstand onderduikt'*, aldus Scott-Morgan.⁷⁵ Volgens hem ontstaan dan 'de gevaarlijkste en schadelijkste neveneffecten die zich kunnen voordoen'. Hij spreekt van een *'organisatiecarcinoom'* dat vele jaren onzichtbaar kan blijven, totdat de symptomen zo ernstig worden dat het mogelijk te laat is om nog te kunnen genezen.

Overigens hoeven we nu ook weer niet somber te worden: er ontstaan in de moderne tijd steeds meer uitdagende leiderschapsbenaderingen die, ook vanuit het gegeven van een bovenstroom en een onderstroom, op zoek gaan naar alternatieve perspectieven. Daarmee zijn we aangeland bij onze nadere verkenning van de theorie van het (politie)leiderschap.

3 Politieleiderschap in theorie

'Een manager is idealiter een super-op-de-winkel-passer. Iemand die zorgt dat binnen gegeven doelen en waarden de zaken worden geoptimaliseerd. Leiders daarentegen herijken die doelen en waarden. Een wezenskenmerk van een leider ten opzichte van een manager is zijn systeemvernietigende kracht, gepaard aan zijn vernieuwende, creërende kracht,' aldus Paul 't Hart.⁷⁶

Is politieleiderschap iets anders dan leiderschap in het algemeen? Natuurlijk heeft het politiewerk specifieke kenmerken. Te noemen zijn dan het geweldsmonopolie, het uniform, de 24-uurs frontline.⁷⁷ De operationele aansturing daarvan kent specifieke accenten. In situaties van leven en dood moet niet 'gepolderd' worden over wat er moet gebeuren. Maar vooral op tactisch en strategisch niveau vervaagt het onderscheid met leiderschap in het algemeen. Ook zijn politieleiders bezig zijn met specifieke inhoudelijke ontwikkelingen, met name op het terrein van veiligheid.⁷⁸ Er moet een organisatie gerund worden, zoals dat ook geldt voor allerlei andere soorten organisaties met specifieke eigen inhoudelijke opgaven en kenmerken. In dit hoofdstuk over politieleiderschap in theorie gaan wij ervan uit dat politieleiderschap in de kern niet verschilt van andere soorten leiderschap. Onomstreden is dat wat we weten over leiderschap in het algemeen, ook van belang is voor politieleiderschap.⁷⁹

Covey onderscheidt vijf grote stromingen in de theorievorming rondom leiderschap in de twintigste eeuw:⁸⁰

- 'trait'-theorieën (nadruk op superieure karaktertrekken),
- gedragstheorieën (nadruk op interactie),
- machtstheorieën (nadruk op rangorde),
- situationele theorieën (nadruk op omstandigheden) en
- integratieve theorieën (nadruk op totaalbenadering).

Veel auteurs onderscheiden rollen en aspecten van leiderschap die min of meer overeenkomen met dit onderscheid. De vijf invalshoeken van Covey zijn te integreren in het navolgende, op het 'model van de concurrerende waarden' van Quinn geïnspireerde schema.⁸¹ In zekere zin representeert dit schema de ontwikkeling van het denken over leiderschap gedurende de afgelopen honderd jaar.

3.1 Kwadrantenschema



De linker helft van dit schema gaat over de gerichtheid van leiders op de interne organisatie, de rechter helft over hun gerichtheid op de maatschappelijke omgeving. De onderste helft gaat over de gerichtheid op 'harde', rationale elementen: structuren, procedures, taken, bevoegdheden. Dit is het domein van 'het hoofd'. De bovenste helft gaat over de gerichtheid op 'zachte', (inter)menselijke aspecten: relaties, gevoelens, signalen, 'echte' gedragsverandering. Dit is het domein van 'het hart'. Met elk van de kwadranten corresponderen verschillende accenten (cursief), leiderschapsactiviteiten (onder het bovenste cursief) en kwaliteitsdimensies (in kleine hoofdletters). In dit schema zit in beginsel 'alles' over leiderschap. Dat geldt ook voor het leiderschap van onze kuddehengst in hoofdstuk 2. Hij bepaalt de richting (rechtsonder). Hij zorgt daarmee voor interne orde (linksonder). Hij waakt voor dreigend gevaar (rechtsboven). Zijn natuurlijk gezag wordt stilzwijgend geaccepteerd (linksboven).

Het schema kan ons denken behoeden voor eenzijdige percepties en stellingnames. Leiderschap is meer dan alleen afgesproken prestaties leveren (rechtsonder) en meer dan alleen vergaderen (linksonder). En dus ook meer dan alleen contact met de werkvloer (linksboven) of alleen een antenne voor de buitenwereld (rechtsboven). Met dit schema zijn we in staat om te zien dat bijvoorbeeld een tot op heden onomstreden klassiek leermodel als dat van Deming ('Plan – Do – Check – Act')⁸² in feite een een-tweetje tussen de onderste twee kwadranten impliceert. In het model van Deming zijn het omgevingsgerichte kwadrant (Vragen) en het mensgerichte kwadrant (Voelen) niet vanzelfsprekend in beeld. Dat valt te begrijpen tegen de achtergrond van de meer rationalistische tijd waarin het model kon ontstaan. In de huidige tijd staan echter juist de omgeving en de gevoelsdimensie in veel benaderingen centraal. De huidige tijd vraagt wellicht ook een herbezinning op de vraag wat 'leren' eigenlijk is. Zo wordt tegenwoordig nogal eens

benadrukt dat vooral geleerd wordt van verschillende opvattingen en kwaliteiten die door 'andersdenkenden' worden ingebracht (omgevingsgerichte impuls).

Ook kunnen we met dit schema bijvoorbeeld het klassieke onderscheid tussen leiderschap en management ontmaskeren, namelijk dat leiderschap visionair zou zijn ('koers bepalen': 'de goede dingen doen') en management uitvoerend ('presteren': 'de dingen goed doen').⁸³ Het betreft hier twee kanten van eenzelfde medaille, die beide bij een bepaald, resultaatgerichte type leiderschap behoren. De ene kant heeft betrekking op het maken van keuzes, de andere kant op het bewerkstelligen dat de groepsgenoten zich overeenkomstig die keuzes gedragen.

Daarnaast kan het schema stimuleren tot 'anders kijken' dan waartoe we zelf geneigd zijn. Bent u een typische 'controller' (linksonder) of 'doener' (rechtsonder), dan bent u in bepaalde situaties gebaat bij leren kijken naar gevoelens van betrokkenen (linksboven) of naar 'waar we het eigenlijk voor doen' (rechtsboven), enzovoort.

Natuurlijk is het schema een betwistbare vereenvoudiging van de rijke overvloed aan theorievorming op het gebied van leiderschap. Maar het verschaft wel een aantrekkelijk houvast bij het ordenen van het denken over (politie)leiderschap – ook in het vervolg van dit hoofdstuk. Het is een simplificatie, maar voorkomt het ook.

We zullen de verschillende kwadranten van het schema nu kort langslopen en tegelijk proberen verbinding te maken met uitingen daarvan in de politiepraktijk van het heden.

3.2 Organisatiegericht leiderschap

In het begin van de vorige eeuw domineerde het organisatiegerichte denken, vooral in termen van rationele vuistregels ter beheersing van de interne werkprocessen: 'scientific management',⁸⁴ 'science of administration'.⁸⁵ De accenten zijn formeel, normatief, top-down. Standaardisering is in dit denken belangrijk. Als iedereen zich maar aan de centraal uitgevaardigde regels en standaarden houdt, dan komt het goed. Hiermee correspondeert het kwaliteitsbeginsel van de rechtmatigheid. Er horen managementvaardigheden bij die te maken hebben met regelen en beheersen.

De klassieke 'politics-administration dichotomy' past in dit beeld: de politiek-bestuurlijke top bepaalt, de organisatie voert uit.⁸⁶ Hetzelfde geldt voor de klassieke bureaucratie-theorie⁸⁷ en het 'rationele actor model' oftewel de manager als 'homo economicus' die de rationeel beste keuze maakt uit 'informatie op maat' (gebaseerd op de economische beslissingstheorie van de 'public choice' benadering⁸⁸).

Veel hedendaagse managementconcepten zijn in zekere zin te beschouwen als een 'revival' van dit klassieke, organisatiegerichte denken, zoals: ISO (International Standardization Organization), INK (Instituut Nederlandse Kwaliteit),⁸⁹ BPR (Business Process Redesign),⁹⁰ Balanced Scorecard,⁹¹ NPM (New Public Management, in z'n praktische uitwerking).⁹² Al deze concepten hebben een rationeel-normatieve dimensie gemeen. Wat zijn de geldende normen binnen een organisatorisch verband en hoe kunnen die worden verbeterd? Wat zijn de 'frames' waaraan houvast wordt ontleend en waardoor het denken wordt gericht èn beperkt (gefixeerd)?

Bij de politie zien we de 'revival van het scientific management' onder meer terug in de

vorm van de regeldruk en 'sluipende centralisering'⁹³ vanuit Den Haag, het toepassen van reorganisaties, het werken met INK, prestatiecontracten en een planning & control cyclus, de dominantie van het dagelijkse vergaderen, regelen en beheersen, en eigenlijk alles wat 'de bovenstroom' genereert aan normen waar 'de onderstroom' zich naar zou moeten gedragen. Dus – het moet gezegd worden – met inbegrip van de oproep van PIO aan alle politiemedewerkers om 'waakzaam' en 'dienstbaar' te zijn.⁹⁴

3.3 Mensgericht leiderschap

In de loop van de vorige eeuw werden de reacties op het organisatiegerichte denken steeds manifester: het mensgerichte denken: de 'human relations' stromingen.⁹⁵ De accenten zijn informeel, gericht op menselijke waarden, meer bottom-up. Het wordt belangrijk geacht om mensen 'mee' te krijgen. Hiermee correspondeert het kwaliteitsbeginsel van de aanvaardbaarheid. Er horen managementvaardigheden bij die te maken hebben met stimuleren (coachen) en samenbrengen (teambuilding) van mensen. Naast – en als reactie op – de bij het organisatiegerichte denken genoemde managementconcepten beleeft ook het mensgerichte denken tegenwoordig een soort 'revival'. '*Het gaat om mensen*'.⁹⁶ In het mensgerichte denken is oog voor het nu eenmaal beperkte vermogen van om alles te overzien ('*bounded rationality*'),⁹⁷ aan het intermenselijke karakter van managen en van overheidswerk in het bijzonder: belangen verdedigen, steun daarvoor verwerven, enzovoort. Het zoeken is nu naar de 'homo sociologicus' of 'homo politicus'.⁹⁸ Benadrukt wordt dat managers veelal op basis van andere gronden beslissen dan op basis van rationele kosten-baten analyses. Bijvoorbeeld op basis van dat wat eerder goed werkte, of op basis van intuïtie.⁹⁹

In leiderschaps- en development trajecten zijn velen tegenwoordig op zoek naar zingeving en intrinsieke waarden, geïnspireerd door 'grote' managementdenkers die als reactie op rationele normering ook steeds meer nadruk leggen op zachte aspecten als intuïtie en emotie.¹⁰⁰

Verder wordt in de literatuur het *sociaal-constructionistische denken* steeds dominanter: zelfregulerend en reframend leren en veranderen via interactieve processen van betekenisgeving – zowel intern als extern.¹⁰¹ Het aardige dat in deze benadering besloten ligt is dat 'het systeem' geen gegeven is waarvan wij anderen de schuld kunnen geven en waarvan wij slachtoffer zijn, maar dat wij eigenlijk zelf 'het systeem' zijn, namelijk in de mate (hoe ogenschijnlijk onbeduidend ook) waarin wij er zelf een aandeel in hebben, door de betekenis die wij er dagelijks aan toekennen in onze dagelijkse interactie met anderen. Het uitdagende is dan dat 'het systeem' in dezelfde mate ook door onszelf veranderbaar is, als wij maar zouden durven en zouden weten hoe dat aan te pakken.

Bij de politie zien we het mensgericht leiderschap onder meer terug in de enorme belangstelling voor niet harde aspecten, onder meer blijkend uit opleidingen, trainingen en accenten in het Reisverslag, maar ook in de stijl van leiderschap van korpschefs.¹⁰² Hoewel vrouwelijke politieleiders nog steeds sterk in de minderheid zijn – ook internationaal –¹⁰³, worden 'vrouwelijke' vermogens die te maken hebben met empathie, 'aanvoelen' en contact maken steeds belangrijker geacht.¹⁰⁴ Zo kan het gebeuren dat de politie tegenwoordig zelfs een 'softe' organisatie genoemd kan worden, die niet meer echt durft aan te pakken.¹⁰⁵

3.4 Resultaatgericht leiderschap

Vanaf ongeveer de jaren zeventig van de vorige eeuw kwam het resultaatgerichte denken steeds meer in de belangstelling. Aanvankelijk in de vorm van beleidswetenschappelijke benaderingen,¹⁰⁶ vervolgens in toenemende mate in meer bedrijfsmatig georiënteerde benaderingen (NPM, in z'n theoretisch meest voorkomende opzet). De accenten zijn rationeel doelgericht (doelbomen, SMART¹⁰⁷), aanbodgericht (performance, prestaties leveren) en marktgericht (zakelijkheid, ondernemerschap, concurrentie). Hiermee correspondeert het kwaliteitsbeginsel van de doelmatigheid (denken in termen van externe doelen in samenhang met de middelen c.q. de wegen waarlangs die doelen te bereiken zijn). Er horen managementvaardigheden bij die te maken hebben met koers bepalen (richting aangeven, op de zeepkist staan) en presteren (mensen achter de broek zitten dat ze hun werk goed doen). In de praktijk van het openbaar bestuur komt dit denken ook tot uitdrukking in het streven naar kwaliteitshandvesten, benchmarking, prestatie-indicatoren en transparantie, kortom: prestatie-management.¹⁰⁸ Daarbij gaat het in toenemende mate ook om de kwaliteit van informatie en de technische hulpmiddelen die daarbij een rol kunnen spelen ('infocratie').

Politiemensen worden over het algemeen als praktische en resultaatgerichte mensen gezien.¹⁰⁹ In theoretische zin zien we het resultaatgericht leiderschap onder meer terug in de keuze die PIO maakt voor een resultaatgerichte benadering en in de vorm van statistieken met betrekking tot misdaadcijfers en dergelijke (politiemonitor), maar ook in de ambities in de richting van de al genoemde prestatiecontracten en een planning & control cyclus. Omdat de uitwerking vooral een organisatiegerichte impact heeft, hebben we deze ambities ook genoemd bij het organisatiegerichte leiderschap.

3.5 Omgevingsgericht leiderschap

Gedurende de laatste decennia heeft daarnaast het omgevingsgerichte denken aan populariteit gewonnen. Aanvankelijk in de vorm van open systeemdenken,¹¹⁰ naderhand de vele 'horizontale', contingentie-, netwerk- en postmoderne benaderingen.¹¹¹ De accenten zijn gericht op het ontvangen van nieuwe informatie, vraaggericht, dienstbaarheid aan de buitenwereld. Trefwoorden zijn veelvormigheid, grensvervaging, fragmentatie, ambiguïteit. Hiermee correspondeert het kwaliteitsbeginsel van de doeltreffendheid (denken in termen van maatschappelijke noden en effecten). Er horen managementvaardigheden bij die te maken hebben met verkennen (luisteren, ontvangen, nieuwe ontwikkelingen toelaten) en vernieuwen (weten te bewerkstelligen dat het nieuwe zich vertaalt in andere omgangspatronen en gedragsroutines). Het zijn onder meer veranderkundige disciplines en in het bijzonder ook de complexiteitstheorie en de chaostheorie van waaruit (soms en steeds vaker verweven met de bovengenoemde sociaal-constructionistische invalshoek) aandacht wordt gevraagd voor de machts- en adhocistische vraagstukken die samenhangen met de genoemde accenten.

Bij de politie zien we het omgevingsgerichte leiderschap onder meer in de vorm van burgerraadpleging ('wijkpanels'),¹¹² het nemen van verantwoordelijkheid in complexe samenwerkingsverbanden¹¹³, netwerken¹¹⁴ en ketens¹¹⁵, alsook in allerhande toekomstverkenningen,

bijvoorbeeld in het kader van de totstandkoming van Politie In Ontwikkeling¹¹⁶ en van de Werkgeversvisie¹¹⁷, met onder meer aandacht voor internationalisering. En niet te vergeten de snel populair geworden 'nodale' oriëntatie.¹¹⁸ In de praktijk heeft de politie mogelijk nog een weg te gaan, omdat de politieorganisatie ondanks alle omgevingsgerichte wensen soms ook wel als een 'gesloten bolwerk' en een weinig 'open systeem' wordt beschouwd.¹¹⁹ Samenwerking met de buitenwereld oogt in het 'Soll' fraai en vanzelfsprekend, maar in het 'Ist' is dat kennelijk minder het geval.¹²⁰

4 Accentverschuiving van 'Soll' naar 'Ist'

De Belgische filosoof Arnold Cornelis voorspelde dat de 21^e eeuw andere accenten zou gaan kennen dan de 20^e eeuw.¹²¹ De vorige eeuw heeft volgens Cornelis vooral in het teken gestaan van het tot stand brengen van een ordelijk maatschappelijk systeem van 'sociale regelgeving'. Tegen het einde van de eeuw overdrijven we dat. We schieten door. We maken te veel en te gedetailleerde regels. Tegelijk raken velen hoger opgeleid, we worden mondiger en via moderne media beschikken we over veel informatie. We accepteren het niet langer dat we zo volstrekt worden beheerst door systemen en regels. De nieuwe eeuw komt volgens Cornelis in het teken te staan van de 'communicatieve zelfsturing': het nemen verantwoordelijkheid voor onszelf en onze omgeving door met elkaar te communiceren en zo door nieuwe betekenisgeving de beheersing door systemen en regels te overstijgen. Dat is niet iets softs of een nieuw normatief recept, maar iets dat zich volgens hem min of meer langs natuurlijke weg voltrekt, als een uiting van groei naar meer culturele volwassenheid.

Het kwadrantenschema van het vorige hoofdstuk bevat allerlei elementen die op het eerste gezicht moeilijk verenigbaar lijken: intern versus extern, hard versus zacht, top-down versus bottom-up, normen versus waarden, formeel versus informeel, vraag versus aanbod. In de dagelijkse praktijk is het vooral de kunst om te kunnen 'spelen' met deze paradoxen. Met andere woorden, het zijn niet zozeer dilemma's ('of-of'), het zijn veeleer verschillende accenten – soms letterlijk belichaamd in verschillende persoonlijke karakters – die in de praktijk met elkaar moeten worden verzoend en door 'slim spel' wellicht zelfs tot synergie leiden ('en-en', 'win-win'). Tegelijk kunnen we vaststellen dat, onder invloed van het bedrijfseconomisch georiënteerde New Public Management denken van de afgelopen kwart eeuw, het denken over leiderschap tot op dit moment sterk wordt beheerst door hoe het idealiter zou kunnen zijn c.q. zou moeten zijn: het 'Soll'. Op papier vertegenwoordigen deze wensbeelden vooral het rechtsonder kwadrant, maar in werkelijkheid is vaak sprake van een overaccentuering van het linksonder kwadrant (top-down modellen, voorschriften, handboeken, regels, enzovoort).

Uit de veranderkundige literatuur is bekend dat 70 tot 80 % van alle veranderprocessen pleegt te mislukken, met name doordat leiders een werkelijkheid die in hun hoofden bestaat proberen op te leggen aan een praktijk die aan dit beeld niet voldoet.¹²² Steeds nadrukkelijker wordt aandacht gevraagd voor het 'geheim van leren en veranderen' dat tegenwoordig vooral aan 'de binnenkant' en bottom-up wordt gezocht. De werkelijke 'veranderomotortjes' zouden niet in de bovenstroom, maar vooral in de onderstroom zitten. Dáár bepalen mensen in hoeverre zij de officieel vastgestelde competenties al dan niet in eigen gedrag zullen vertalen. Er zou daarom meer oog moeten zijn voor het 'Ist': de werkelijke leer- en veranderprocessen van mensen in het hier en nu, die slechts in beperkte mate worden beïnvloed door het 'Soll'.

In de leiderschapsliteratuur is een hiermee samenhangende ontwikkeling te bespeuren. In een gezaghebbende, maar intussen alweer min of meer klassieke benadering wordt de verbinding tussen top en werkvloer doorgaans geformuleerd in termen van 'transformatieel leiderschap': het vermogen van leiders om de persoonlijke doelen en het bijbehorende

gedrag van volgers te transformeren in overeenstemming met de organisatiedoelen.¹²³ Soms wordt de oplossing vooral gezocht in de faciliterende en dienende sfeer.¹²⁴ Tegenwoordig bestaat toenemende belangstelling voor 'het lef' van leiders om zelf een zodanig initiatief tot eigen gedragsverandering te nemen dat daardoor het gedrag van anderen wordt beïnvloed.¹²⁵ Het inzetten van reorganisaties, nieuwe instrumenten en nieuwe kernwaarden en competenties zou slechts cosmetische waarde hebben en schijnverandering bewerkstelligen, de enige (cultuur)verandering die beklijft zou gedragsverandering op de werkvloer zijn als gevolg van gedragsverandering bij leiders in het 'Ist', niet op papier maar in het hier en nu van de praktijk.

Intussen zien we soortgelijke tendensen, die uitdagen tot het zelf nemen van initiatief en verantwoordelijkheid in complexe processen en structuren die ons lijken te beheersen, terug in het werk van vele denkers van deze tijd, dwars door allerlei disciplines heen. Tegelijkertijd wordt overigens door menigeen in de praktijk de regeldruk voornamelijk als groter dan ooit ervaren.¹²⁶ Volgens diverse auteurs is momenteel ook bij de politie sprake van een breukvlak van tijdperken of generatiewisseling.¹²⁷ Kritische vragen zijn ook mogelijk: in hoeverre is hiermee niet ook sprake van een 'Ist' naar een 'Soll'? In hoeverre is dit niet een nieuwe overaccentuering van het linksboven kwadrant, ter compensatie van het linksonder kwadrant? Waar is nu het inspirerend leiderschap van het resultaatgerichte kwadrant gebleven? Waar de buitenwereld en het vernieuwend leiderschap van het rechtsboven kwadrant? Niettemin lijkt sprake van een ontwikkeling die zich alom in de theorie en praktijk van het leiderschap lijkt te voltrekken. Ook PIO lijkt hierbij aan te sluiten door te zoeken naar sturingsconcepten met een meer directe sturing op de uitvoering. In de navolgende paragrafen staan we daarom stil bij enkele min of meer kenmerkende 'van ... naar' dimensies van deze ontwikkeling en de mogelijke consequenties daarvan voor het politieleiderschap:

- 1) van linksonder naar balans;
- 2) van alles naar verschil;
- 3) van ieder voor zich naar samen;
- 4) van anderen veranderen naar zelf veranderen.

4.1 Van linksonder naar balans

Uit onderzoeken blijkt dat veel leiders momenteel het gevoel hebben dat hun meeste tijd opgaat aan het regelen en beheersen van het linksonder kwadrant, maar dat zij liever hun tijd zouden besteden aan activiteiten die samenhangen met de drie andere kwadranten.¹²⁸ Om dit te bereiken nemen zij echter vaak maatregelen die in hoge mate normerend en divergerend van aard zijn (zoals hierover vergaderen en besluiten nemen, nota's schrijven, competentie management of structuurveranderingen invoeren), waarmee zij in feite weer vervallen tot linksonder gedrag.

Kan dat anders?

In ieder geval is het van belang om te zien dat linksonder niet verkeerd is en niet meer zou mogen, maar dat 'anders regelen' geboden is. Dat wil zeggen een zodanig regelen dat het operationele politiewerk daarvan houvast en duidelijkheid ondervindt, in plaats van last en

onrust. Hoe doe je dat? Dat kan bijvoorbeeld door in rechtstreekse contacten veranderingen of opdrachten zo te communiceren dat mensen daarvan de voordelen voor het eigen werk(resultaat) kunnen zien. Dat betekent: praten vanuit de burgers voor wie je het doet en op het niveau van je toehoorders, niet proberen te overtuigen vanuit een vooringenomen abstract ideaalbeeld, maar proberen te voorzien in hun reële behoefte aan richting en houvast in relatie tot het eigen werk. Dit is dus 'luisterend praten', of 'inspireren vanuit contact'. Mensen zullen zich pas geïnspireerd voelen als ze een prikkel voelen die met hun eigen situatie te maken heeft. Het is een tegenwoordig populair misverstand om te menen dat professionals geen leiding nodig zouden hebben.¹²⁹ Met succes een team leiden in een innovatietraject vraagt juist om een zeer inhoudelijke betrokkenheid en een zeer contactrijke manier van leidinggeven.¹³⁰ In termen van het kwadrantenschema is dan sprake van balans: het echte politiewerk vanuit de buitenwereld staat centraal (rechtsboven), er wordt geïnspireerd en gepresteerd (rechtsonder), er wordt 'anders geregeld' en geholpen (links-onder) en er wordt geluisterd, contact gemaakt (linksboven). Concreet zou dit ook kunnen betekenen: de basis betrekken bij beleidswerk.¹³¹

4.2 Van alles naar verschil

Mede als reactie op het NPM-tijdperk zien we in de literatuur momenteel een ware hausse in de richting van '*verschil*'.¹³² Er lijkt een nieuw toverwoord geboren. Soms heet het ook wel '*diversiteit*'.¹³³ Het competentie-management zoals dat momenteel in de meeste overheidsorganisaties is en wordt ingevoerd, is echter gebaseerd op de wens van de leiding om de mensen binnen de organisatie zo te modelleren dat zij zullen worden zoals de leiding dat graag ziet. In de meeste gevallen betekent dat het vaststellen van competentieprofielen die zo ongeveer alles bevatten wat in het kwadrantenschema van hoofdstuk 3 zit.¹³⁴ Vervolgens worden assessments en trainingen toegepast om de betrokkenen daadwerkelijk te transformeren. Op basis van empirisch onderzoek wordt intussen ingezien dat dit onmogelijk is.¹³⁵ Schapen met vijf poten bestaan niet en in feite is competentie-management dan een beheersingsinstrument van de top volgens de NPM-traditie. Mensen zullen zich afvragen of zij dat alles wel kunnen en willen en bejiveren zich in ontsnappingstechnieken. Intussen ontstaan de genoemde '*pijnlijke stiltes*' waardoor '*gulzige instituties*' worden gekenmerkt.¹³⁶ Het lijkt als of iedereen braaf meewerkt, maar intussen woekert mogelijk onderhuids het '*organisatiecarcinoom*' van Scott-Morgan.¹³⁷

Kan dat anders?

Als het voor een leider onmogelijk is om alle competenties zelf in huis te hebben, dan moet hij zorgen dat hij omringd wordt door mensen die hem compenseren in die kwaliteiten waar hij zelf minder goed in is. Dat klinkt vanzelfsprekend en wordt ook regelmatig opgemerkt in het Reisverslag,¹³⁸ maar in de praktijk wordt de politie een 'gesloten bolwerk' genoemd¹³⁹ en leren de ervaringen in organisatiepraktijken meer in het algemeen dat de meeste mensen zich liever met 'ja-knikkers' dan met 'andersdenkenden' omringen. In instrumentele zin is een reflectie op competentie-management van belang. Door schapen met vijf poten te willen zijn of dat van anderen te eisen doen we onszelf en die anderen ernstig tekort. Want dan forceren we ons om te worden wie we niet zijn en we verwaarlozen onze kernkwaliteiten. We doen alsóf we alles kunnen. We houden elkaar voor de gek en creëren daarmee afstand. De ene mens is de andere niet, zoals ook

organisaties, werkterreinen, posities en wetenschappelijke disciplines verschillen. Evenzeer is het onmogelijk om 'alles op het gebied van leiderschap' te benoemen. Door dat toch te proberen zien we niets meer. We zien pas weer iets als we – hoe arbitrair ook – enkele rode draden en significante ontwikkelingsrichtingen durven te benoemen. Tegelijk bestaat het gevaar dat de vertaling hiervan in een landelijke visie uniformerend werkt naar de korpsen en diskwalificerend kan overkomen naar alle inspanningen die men zich daar getroost op het gebied van leiderschap, met ook hier alle averechtse effecten van dien. Dus: laat al die verschillende aanpakken bestaan. In plaats van te weinig eenduidig is de kans eerder groter dat ze te weinig verschillend zijn en op korpsniveau een bovenstroom vertegenwoordigen die los staat van het echte politiewerk.

4.3 Van ieder voor zich naar samen

Van bovenaf opgelegde niet realistische competenties en prestatie-eisen werpen mensen terug op zichzelf en werken verkokering in de hand. Zeker als een en ander gepaard gaat met 'heilige NPM-huisjes' als 'prestatiecontracten', 'publieke verantwoording', 'sturen op hoofdlijnen', 'integraal management' en 'decentraal tenzij' met 'zelfsturing'. Uiteindelijk moet iedereen temidden daarvan immers persoonlijk het vege lijf zien te redden. Dat kan ofwel door persoonlijk of met de 'eigen club' alle energie eenzijdig te richten op het gevraagde (de buitenwereld en de kwaliteit van de dienstverlening zijn dan ondergeschikt), ofwel door de schijn op te houden dat het gevraagde wordt geleverd en de werkelijke activiteiten verborgen te houden. Communicatie, laat staan samenwerking met betrekking tot dat wat mensen zelf van belang vinden in hun werk, wordt in feite gefrustreerd door de stilzwijgende code dat ieder in de ontstane situatie vooral voor zichzelf gaat.

Kan dat anders?

Er kan iets aan worden gedaan door te proberen het ambitieniveau meer realistisch te maken. Dat kan alleen als je weet wat wel en niet reëel uitvoerbaar is. Er is dus contact met en voeding vanuit de operationele uitvoeringsorganisatie voor nodig. Dus juist niet op hoofdlijnen en op afstand, maar in verbinding met wat dagelijks gebeurt, anders weet je het niet. Dat kan van leidinggevend een andere dan de gebruikelijke agenda vergen (nu dikwijls van 9 tot 5 volgepland of op de hei), maar ook van controllers en andere ondersteuners: niet het vullen van de P&C-cyclus zien als het hoogste goed, maar het adviseren en onderbouwen van beslissers in het 'spel dat gespeeld wordt'. Dus niet op afstand foeteren op onverantwoorde ad hoc besluitvorming en stapeling van beleid, maar tegengas durven geven en zonodig persisteren bij een onderbouwd '*Nee, kan niet*'. Dit vraagt dus van alle betrokkenen leiderschap in de zin van het met eigen gedrag aan de kaak durven stellen van systeemconformisme en vastzittende cultuurpatronen. Dus niet: '*Zo gaat het hier nu eenmaal*', want dan doe je er zelf aan mee.

4.4 Van anderen veranderen naar zelf veranderen

Bovengenoemde 'heilige NPM-huisjes' gaan niet in het bijzonder over het politiewerk. Voor alle soorten overheidsorganisaties geldt dat dit in feite vormvereisten zijn waaraan moet worden voldaan, in de veronderstelling dat dit uiteindelijk het echte werk ten goede zal

komen. *'De vorm is belangrijker geworden dan de norm'*, schreef Dorien Pessers.¹⁴⁰ Ook bij de politie bepaalt 'het gezag / Den Haag' tot in detail wat de politie moet doen, een rol die in het verleden veel meer was voorbehouden aan leidinggevendenden bij de politie.¹⁴¹ Dat roept weerstand op en geeft te denken over de complexiteit van het politieleiderschap in het heden. Welke mogelijkheden hebben politieleiders nog? Het patroon is steeds dat in bovenstromen (in dit geval 'Den Haag') nieuwe gedragsnormen worden bedacht (linksonder) die de onderstroom in feite niet wil (linksboven). Door zo te doen ben je niet doeltreffend (rechtsboven) en ook niet doelmatig (rechtsonder).

Kan dat anders?

Quinn omschrijft leiderschap niet zozeer als trainbare gedragingen en technieken, maar als een toestand: leiderschap is allereerst wie we zijn. Hij spreekt van *'de fundamentele staat van leiderschap'*, een situatie van creativiteit en 'flow' waardoor andere mensen worden aangestoken.¹⁴² Deze situatie bereiken we volgens hem pas als we de moed hebben om uit onze *'comfortabele zone'* te treden en daarmee, voor een deel, uit onze vaste zekerheden, overtuigingen, principes. Dat is niet eenvoudig, we houden zo lang mogelijk angstig vast aan onze daarmee samenhangende vertrouwde routines van denken en doen. Quinn zelf wijst erop dat het volstrekt legitiem is om vast te houden aan de overlevingsmechanismen van de eigen comfortabele zone: *'Niemand wil diepgaand veranderen, omdat het betekent dat men de controle verliest'*.¹⁴³ We negeren signalen om ons heen die indiceren dat verandering geboden is. We doen aan ontkenning en hypocrisie, aldus Quinn. Zulke hypocrisie is zeer functioneel, een vorm van nuttige aanpassing aan overvragende omgevingscomponenten,¹⁴⁴ maar ook erg systeembevestigend. Onze defensieve patronen beschermen ons tegen informatie die we niet aankunnen, die ons uit ons doen brengen.¹⁴⁵ Ze zijn dus nuttig. Het is een goede eigenschap om onszelf te beschermen tegen mogelijke gevaren. Kijken buiten het gangbare frame is angstwekkend en gevaarlijk. Het is moeilijk om de regels te zien die we zelf – grotendeels onbewust – hanteren om onwelgevallige informatie over onszelf en de wereld buiten de deur te houden. Voorbij een bepaalde grens kan zulke zelfbescherming contraproductief zijn. Bijvoorbeeld als het gevaar waarop de verdediging is gericht niet meer bestaat en de verdediging verworden is tot een dominante, permanente manier van opereren.¹⁴⁶ Dan kan hulp geboden zijn om de disfunctionele controle los te laten en productiever te worden. Dat is iets anders dan 'andere mensen veranderen'. Een geveugelde uitspraak in dit verband is: *'Goed verandermanagement begint pas als je ophoudt mensen te willen veranderen'*.

5 In praktijk aanhaken bij accentverschuiving

Volgens Anthony Giddens wordt menselijk handelen weliswaar enerzijds tot op zekere hoogte bepaald door structuren en hun spelregels, maar anderzijds ontstaan structuren juist door en uit interacties van individuen.¹⁴⁷ Mensen worden niet zomaar geregeerd door hun omgevingsstructuren c.q. systemen. Systemen staan niet op zichzelf en zijn niet onveranderlijk. Systemen worden constant geproduceerd en gereproduceerd en strekken zich uit in tijd en ruimte. Ongeschreven regels en machtsaspecten spelen daarbij een belangrijke rol. Tegelijkertijd werken mensen daarmee aan hun eigen identiteit: mensen zijn voortdurend bezig alles om hen heen te verzoenen met hun eigen ik en ontwikkeling. Door hun omgeving te veranderen, veranderen mensen ook zichzelf.

5.1 Teweegbrengen

'Iets tweewegbrengen' is een typische 'Soll'-ambitie. Natuurlijk wil je dat wat je bedacht hebt als zinvol wordt opgepakt en dat men er iets mee doet. Maar wie is 'men'? Het gevaar van 'iets tweewegbrengen' zit in de suggestie dat de bovenstroom weer iets bedacht heeft dat goed zou zijn voor de onderstroom. De bovenstroom gaat het nieuwe dan uitleggen aan de onderstroom, die ervan overtuigd moet worden dat het nieuwe beter zou zijn dan wat er nu al is. Om het meer kracht bij te zetten wordt het nieuwe vertaald in beelden, ludieke aanpakken, enzovoort. De 'road-show' van het leiderschapsdiscours. Wie zo doet trapt alsnog in alle valkuilen van het NPM-denken. Er is niets nieuws bedacht. Er is hooguit een ontwikkeling begrepen die al volop gaande is. De korpsbeheerders getuigen daarvan door zich in concrete benoemingsituaties vooral te laten leiden door intuïtie en niet door normatieve rationaliteiten. De hoofdcommissarissen doen dat door de wijze waarop ze bij elkaar zitten in hun bijeenkomsten en wat ze doen binnen hun korpsen. Hetzelfde geldt voor de middenmanagers en gelukkig ook voor de natuurlijke leiders in spannende praktijk-situaties. Wat moeten we dan willen tweewegbrengen? Waarschijnlijk doen we er verstandig aan om deze gangbare praktijk van het politieleiderschap te respecteren en te waarderen, die heeft helemaal geen beschrijving of normering nodig. Wat nuttig kan zijn is het vervullen van een bepaalde rol tussen al die kennelijke verschillen en overeenkomsten, initiatieven en ervaringen, bijvoorbeeld ook waar het gaat om de verbinding met de onderstroom: leren van elkaar.

Wat voor leiderschapshandelen past daarbij? Wat weten we in dat verband bijvoorbeeld vanuit onderzoek? Zeer bekend is het empirisch onderzoek van Collins naar bedrijven die volgens hem de sprong van 'goed' naar 'geweldig' maakten; hij kwam daarbij tot een opmerkelijke conclusie, namelijk dat enkele leiderschapskenmerken (door hem 'niveau 5-leiderschap' genoemd) van belang zijn, die min of meer haaks staan op leiderschapskenmerken die vanuit het NPM-kenmerken doorgaans als wenselijk worden beschouwd: geen charismatische overtuigingskracht, maar een inhoudelijke drive met bescheidenheid; niet eerst een inhoudelijke visie en strategie, maar eerst de juiste mensen op de juiste plaats; geen grootscheepse verandering, maar gestage volharding.¹⁴⁸

Niveau 5-leiderschap

We waren verbaasd, min of meer geschokt, toen we ontdekten welk type leiderschap er nodig was om van een goede onderneming een geweldige te maken. Het leek wel alsof de g2g-leiders van Venus kwamen, zeker vergeleken met bekende, extraverte leiders. Bescheiden, rustig, gereserveerd, soms bijna verlegen. Deze leiders bleken een paradoxale mix van persoonlijke nederigheid en professionele wil. Ze leken meer op Lincoln en Socrates dan op Patton en Caesar.

Eerst wie... dan wat

We verwachtten dat g2g-leiders zouden beginnen met het ontwikkelen van een nieuwe visie en strategie. In plaats daarvan bleek dat ze er eerst voor zorgden dat de juiste mensen op de rijdende trein sprongen en de verkeerde eraf. Dan zorgden ze ervoor dat de juiste mensen op de juiste plaats gingen zitten – en dan gingen ze pas bekijken waar de trein heen zou rijden. Het oude adagium ‘mensen zijn de belangrijkste middelen’ bleek niet te kloppen. Mensen zijn niet de belangrijkste middelen, alleen de juiste mensen zijn dat.¹⁴⁹

Tegen de achtergrond van deze bevindingen kan het ook voor politieleiders nuttig zijn om eens zelfreflecterend te focussen op het eigen aandeel in de (boven)stroom van beleid, normen, boeken, planning & control: iets teweegbrengen door jezelf een spiegel voor te houden en bijvoorbeeld iets concreets te doen in termen van ‘lastenvermindering’ voor de onderstroom. Zoals wat in een der voorbereidende bijeenkomsten ‘*het opruimen van de zolder*’ is genoemd. Daarmee wordt in zekere zin het omgekeerde beoogd van het vertellen door de bovenstroom aan de onderstroom hoe het werk moet gebeuren. Uiteraard niet door opvattingen uit de onderstroom tot nieuwe norm te verheffen, want dan zou nog steeds geen sprake zijn van een verbeterde verbinding. Het gaat om iets anders. De kritische geluiden en wellicht juist de ‘pijnlijke stilte’ vanuit de onderstroom kunnen voor de bovenstroom aanleiding zijn om de toegevoegde waarde van alle bovenstroomactiviteiten en -producten eens kritisch tegen het licht te houden en waar mogelijk af te schaffen. *De bovenstroom snijdt in eigen vlees*. Niet realistische normeringen verdwijnen. Bazen hebben meer tijd voor gewoon contact over wat er operationeel gebeurt. De kudde kan weer rustig grazen.

5.2 Werving & selectie

De herijking van een landelijke competentieset voor werving & selectie lijkt op het eerste gezicht weinig zinvol te zijn. Daarvoor is de situatie per korps en leiderschapsniveau te verschillend, terwijl gewenste competenties zich nauwelijks verhouden tot de factoren die uiteindelijk bij benoemingen de doorslag geven.¹⁵⁰ Processen van werving & selectie zijn evenals beleidsvormende processen arena’s waarin allerlei actoren hun spel van belangen en macht spelen. Voor ondersteunende functionarissen geldt dat hun invloed – ook waar eigenbelang, vriendjespolitiek en coöptatie in het geding mochten zijn – groter is naarmate zij de kunst beter verstaan om dat spel mee te spelen, door op momenten van afweging en besluitvorming met relevante argumenten of andere gezaghebbende informatie komen, zoals consequenties, andere mogelijkheden en dergelijke. Overwegingen die te maken hebben met de in hoofdstuk 4 genoemde accentverschuivingen kunnen daarbij van groot belang zijn. Op papier gestelde formele competenties zijn op zulke momenten van betrekkelijk belang.

Aan de andere kant geldt natuurlijk ook voor werving & selectie, als reguliere taak van leidinggevend, de balans van het gehanteerde kwadrantenschema: naast de kunst om het spel van het 'Ist' te spelen (linksboven) bestaat de noodzaak van richting (rechtsonder) en houvast (linksonder) en de ontvankelijkheid voor omgevingsdynamiek (rechtsboven). Denkbaar is dan een actueel te houden 'basis-set' van gewenste competenties voor leidinggevend op de verschillende niveaus (strategisch, tactisch, operationeel), per vacature aan te vullen met verschillen naar plaats, tijd en omstandigheden. Hierbij kan zowel een plek worden ingeruimd voor bijvoorbeeld de rol van intuïtie en ervaring als voor eigentijdse inzichten als het in teamverband spelen met verschillen (teamleiderschap, groepsleiderschap) en het werken aan sterktes in plaats van alleen aan zwaktes. Zo kan ook ten aanzien van het onderwerp werving & selectie een verbinding worden gemaakt tussen 'Ist' en 'Soll'.

5.3 Opleiding & training

Volgens de Japanners Nonaka & Takeuchi moeten westerse managers *'loskomen van de oude manier van denken, namelijk dat door middel van handleidingen, boeken of lezingen kennis kan worden 'gekocht', onderwezen en ingeoeft. In plaats daarvan moeten zij meer aandacht besteden aan de minder formele en minder systematische kant van kennis, en zich gaan richten op uiterst subjectieve inzichten, intuïties en ingevingen, verkregen via metaforen, beelden en ervaringen'*. En: *'Dan gaat het niet meer uitsluitend over het bijeenvoegen van uiteenlopende brokstukken van gegevens en informatie, maar om een uiterst individueel proces van persoonlijke en organisatorische zelfvernieuwing'*.¹⁵¹

Dit citaat is geen pleidooi voor opleiding & training in de zin van achteroverleunend luisteren naar theoretische beschouwingen en in abstracto te denken en te praten over 'het & ze' en intussen zelf buiten schot te blijven, zoals te doen gebruikelijk in veel opleidingen en trainingen – omdat zulks nu eenmaal het minst bedreigend is en je de volgende dag gewoon kunt blijven doen wat je altijd deed. Dit gaat over jezelf. We zijn daarmee weer terug bij het verhaal van Quinn over de 'comfortabele zone' en het werken aan je organisatie door te werken aan jezelf.¹⁵² Met name hogere en oudere leidinggevend hebben soms moeite met deze voorstelling van voorbeeldgedrag. Waarschijnlijk vormt de politie hierop geen uitzondering. *'Regelmatig feedback geven en ontvangen is niet iets wat sterk verankerd is in de cultuur van de gemiddelde politieorganisatie'*, aldus de bevinding in een recent onderzoek.¹⁵³ De situatie van bewonderd, gehoorzaamd en naar de mond gepraat worden is dan ook veel prettiger dan te horen krijgen dat je effectiever gedrag kunt vertonen dan je doet. Leidinggevend stralen naar ondergeschikten dan ook vaak uit dat zij dergelijke correcties niet op prijs stellen (*'Wie denk jij wel dat je bent?'*), terwijl andersom die ondergeschikten er belang bij hebben om de baas niet boos te maken. Zo kunnen bazen in de loop der jaren de verbinding verliezen. Zij hebben er dan vooral baat bij om te leren kritische feedback op het eigen gedrag te organiseren en te proberen de verbinding te herstellen.¹⁵⁴ Dan gaat het dus juist niet – zoals nu over het algemeen in het Reisverslag te lezen valt – om het etaleren van eigen successen en van normatieve abstracties –, maar vooral om de eigen verbeterpunten in de ogen van de volgers. Om met Jaap Boonstra te spreken: leren van de *'bad cases'*.¹⁵⁵

Opleidings- en trainingssessies kunnen een 'veilige omgeving' vormen waarin het mogelijk wordt om los te komen van ogenschijnlijk onveranderbare patronen in cultuur en (eigen)

gedrag. Ook hier geldt dat reflectie op de in hoofdstuk 4 genoemde accentverschuivingen van belang kan zijn. Deze nodigen immers uit tot horizonverbreding, het loslaten van fixaties in manieren van zien en omgaan met elkaar, het zien van de betrekkelijkheid van cosmetische veranderoperaties en het ontdekken van mogelijkheden om verandering te bewerkstelligen in je eigen handelen en daarmee in je omgeving. Onmisbaar zijn daarbij veelal het kennismaken en uitwisselen van inzichten en ervaringen van anderen, bij voorkeur aan de hand van levende praktijkvoorbeelden of simulaties daarvan. In dergelijke sessies kan ook geoefend worden met gedragsexperimenten die kunnen helpen om uit de eigen comfortabele zone te komen. Zonodig worden barrières opgeruimd die in vroeger tijden zijn ontstaan, bijvoorbeeld in traumatische jeugdervaringen. Je leert dan vooral door 'in die ervaringen te gaan', feedback te geven en te krijgen en bepaalde werkende formules te herhalen en daar sterker in te worden. Tegelijk kun je leren open te blijven staan voor nieuwe dingen. Zo is sprake van stroomversnelling in jouw eigen zich elke dag voltrekkende leerproces, door te doen en tegelijk te vragen, te denken en te voelen. Zo leer en verander je stap voor stap verder in je eigen persoonlijke leiderschapsontwikkeling.

Ongetwijfeld zal de scepsis hier en daar vooralsnog groot zijn. Een departementale leidinggevende onthulde onlangs in een bijeenkomst over deze materie: *'Ik heb zelf een echtgenoot die zo'n training heeft gedaan en die probeerde toe te passen en toen ontslagen is.'* En ieder kent het voorbeeld van de leidinggevende die meewarig wordt aangekeken omdat hij gisteren op cursus is geweest en opeens dingen doet die niet bij hem passen. Dan ben je blijkbaar jezelf niet meer, niet authentiek en niet geloofwaardig meer. Onderzoek naar een innovatief leiderschapstraject met gedragsexperimenten wees echter uit dat mensen door gedragsverandering hun authenticiteit niet verloren, maar juist hervonden.¹⁵⁶ In de bestaande cultuurpatronen waren zij zichzelf niet meer. Juist door zichzelf te herontdekken en dienovereenkomstig te durven handelen hervonden zij hun authenticiteit. Daarvoor is een zekere mate van ongehoorzaamheid nodig jegens het geldende en vanzelfsprekende, een zeker tegendraads gedrag. *Laat je niet het paradijs uitsturen!*

6 Conclusie

Langzamerhand heeft de beantwoording van de kernvraag die we aan het begin van dit boekje stelden de nodige contouren gekregen. De vraag was: *wat kan een nieuwe visie op politieleiderschap bijdragen aan het verbeteren van de verbinding tussen de bovenstroom en de onderstroom binnen de politieorganisatie?* Een korte recapitulatie.

We hebben geprobeerd om enkele rode draden te ontdekken in de veelheid van opvattingen over (politie)leiderschap. Als het meest significant in de verhalen over de praktijk van politieleiderschap zagen we een kennelijk mankerende verbinding tussen de 'bovenstroom' (beleid, aansturing, bedrijfsvoering) en de 'onderstroom' (het operationele politiewerk). In beide stromen komt leiderschap voor. Met betrekking tot de vraag wat dan leiderschap is hebben we in de literatuur vier rode draden onderscheiden: organisatiegericht, mensgericht, resultaatgericht en omgevingsgericht leiderschap. We constateerden dat in de praktijk kennelijk een hardnekkige dominantie van het organisatiegerichte leiderschap bestaat. Vervolgens verkenden we de mogelijkheden om daaraan iets te doen aan de hand van de volgende accentverschuivingen die zich momenteel in het westerse denken over leiderschap lijken te voltrekken: 1) van linksonder naar balans, 2) van alles naar verschil, 3) van ieder voor zich naar samen, 4) van anderen veranderen naar zelf veranderen.

Als dit elementen van een nieuwe visie op politieleiderschap zouden kunnen zijn, dan bestaat de bijdrage daarvan vooral uit een aansporing aan individuele functionarissen in de bovenstroom om zelf een bepaald initiatief te nemen dat positieve consequenties heeft voor de onderstroom. Dat initiatief kan van verschillende aard zijn, bijvoorbeeld:

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

Natuurlijk is dit niet het ultieme perspectief. Slechts weinigen hebben de wil en de moed om 'hun comfortabele zone' te verlaten, aldus Robert Quinn.¹⁵⁷ Bovendien erkennen we dat dit verhaal tot op zekere hoogte ook een 'Soll' inhoudt dat verondersteld wordt beter te functioneren dan het 'Ist' van de politie op dit moment, voor zover wij daarvan een beeld hebben kunnen krijgen. Verder erkennen we dat dit verhaal geschreven is vanuit een andere leef- en denkwereld dan de dagelijkse werkelijkheid van politieleiders. Dat impliceert het gevaar van onvoldoende herkenning en aansluiting, maar misschien ook wel het aantrekkelijke van een 'frisse blik van buiten'. Een belangrijk verschil met het gangbare 'Soll'-denken is echter dat we niet de dienders voorhouden om te veranderen, maar hun leiders uitdagen om iets 'systeemdoorbrekends' te ondernemen. Er zijn voldoende aanwijzingen dat alleen langs die weg de verbinding tussen de bovenstroom en de onderstroom bij de politie valt te verbeteren. Het voorgaande bevat een summiere aanzet tot een analyse en enkele handreikingen voor (politie)leiders die – terecht – de vraag zouden stellen: *'Wat gaat er dan niet goed en wat zouden wij anders kunnen doen?'* Een ander verschil met het gangbare 'Soll'-denken is dat we niet de verwachting koesteren dat er dankzij dit verhaal van alles zal gebeuren in de richting van grote, beleidsmatig geïnitieerde veranderingen.

Conclusie

We verwachten slechts kleine, incrementele veranderingen als gevolg van het persoonlijk initiatief van enkelingen die aanvoelen 'wat er aan verandering in de lucht hangt' (ook zonder dit verhaal) en daar voor zichzelf een rol in zien. Verder verwachten we dat ieder stapje in dat verband meer doet aan verbetering van de verbinding tussen de bovenstroom en de onderstroom dan welke analyse, beleidsnota of successtory ook. Tenslotte verwachten we dat deze stapjes bij elkaar zodanig substantieel zullen zijn, dat de Nederlandse politieorganisatie als geheel ongetwijfeld weet mee te bewegen met de beschreven veranderingen in het denken over leiderschap en organisatie die zich momenteel in de Westerse wereld voltrekken.

Dankwoord

Dit boekje is een (neven)product van mijn participatie gedurende meer dan een jaar in de regiegroep 'Visie op politieleiderschap', bestaande uit Basya Berends, Mirjam Bijnsdorp, Trix Engelen, Saskia Görtz, Yolanda Willems, Kees Buijnink, Jan Nap, Jan Peters, Martin Sitalsing en Frans Vijlbrief. Graag wil ik hen bedanken voor de vele inspirerende bijeenkomsten van de regiegroep, voor de informatie die ik in dat verband heb verkregen om dit boekje te kunnen maken en voor hun commentaren op concepten ervan. De 'reis' van de regiegroep was een mooi en leerzaam traject.

Max van Luik, collega van de Open Universiteit Nederland, wil ik bedanken voor zijn commentaar op het concept. Naast de bijeenkomsten van de regiegroep waren er ook inspirerende bijeenkomsten met korpsvertegenwoordigers uit het hele land en enkele andere ontmoetingen waarvan ik het nodige heb opgestoken (zoals de inbreng van diverse bijzondere gasten in de regiegroep). De mediatheek van de politie stelde allerlei literatuur over politieleiderschap beschikbaar. De literatuur waarvan ik gebruik heb gemaakt is zichtbaar door middel van nootverwijzingen en – uitgebreider – in de literatuurlijst achterin.

Harrie Aardema

Senior adviseur BMC en bijzonder hoogleraar publiek management aan de Open Universiteit Nederland.

E-mail: harrie.aardema@ou.nl, telefoon: 06-20015909.

Literatuur

- Van der Aa e.a. 2006:** Anja van der Aa, *Diender in de keten* – Ervaringen van de politie met resultaatgericht en integraal samenwerken in ketens en netwerken, Den Haag 2006 (InAxis-publicatie).
- Aardema 2007a:** Harrie Aardema, *Control voor leiders* – Wat doet ú aan ‘het systeem’?, Den Haag 2007.
- Aardema 2007b:** Harrie Aardema, *FORS leiderschap* – Proeve van een transitief leertraject, Den Haag 2007 (onderzoeksrapport, vooralsnog vertrouwelijk).
- Aardema 2005:** Harrie Aardema, *Stille waarden* – Een reflectie op overnormering in publiek management, Den Haag 2005 (oratie).
- Aardema 2004:** Harrie Aardema, *Verbindend leiderschap* – Inspiratie voor leren en veranderen bij de overheid, Den Haag 2004.
- Aarts & Verhoeff 2001:** Tineke Aarts & Carien Verhoeff, *Leven met een baas* – Een onmisbaar boek voor medewerkers en hun bazen – Maakt vele dure cursussen overbodig, Amsterdam 2001.
- Adlam 2002:** Robert Adlam, *Governmental Rationalities in Police Leadership: an Essay exploring some of the ‘Deep Structure’ in Police Leadership Praxis*, in: *Policing and Society*, 2002, Vol. 12, No. 1, pag. 15 e.v.
- Anderson e.a. 2000:** Terry D. Anderson, *Every Officer is a Leader – Transforming Leadership in Police, Justice, and Public Safety*, New York 2000.
- Argyris & Schön 1996:** Chris Argyris & Donald A. Schön, *Organizational Learning II – Theory, Method, and Practice*, Reading 1996.
- Barendse & Drayer 2001:** M. Barendse & J.M.H. Drayer, *Leiderschap tussen pumps en mephisto’s* (interview met Anja Brink), in: het Tijdschrift voor de Politie, maart 2001, pag. 16 e.v.
- Barnard 1938:** C. Barnard, *The functions of the executive*, Cambridge Massachusetts 1938 (27e druk 1976).
- Bass 1985:** B.M. Bass, *Leadership and performance beyond expectations*, New York 1985.
- Bekkers e.a. 2006:** V. Bekkers, A. van Sluis en P. Siep, *De nodale oriëntatie van de Nederlandse politie* – Over criminaliteitsbestrijding in de netwerksamenleving; bouwstenen voor een beleidstheorie, Rotterdam 2006 (publicatie Erasmus Universiteit).
- Bennis & Nanus 1985:** W.G. Bennis & B. Nanus, *Leaders: the strategies for taking charge*, New York 1985.
- Bentlage e.a. 1998:** F.A. Bentlage, J.B. Boelens en J.A.M. Kip, *De excellente overheidsorganisatie* – De invoering van Total Quality Management in de de publieke sector, Deventer 1998.
- Bersee & De Zwart 2003:** Tom Bersee & Arjan de Zwart, *Gevraagd: politiemangers met lef en visie!*, in: het Tijdschrift voor de Politie, mei 2003, pag. 33 e.v.
- De Boer e.a. 2006:** W.P. de Boer e.a. (deelnemers SLL 2004-2006): *Configuratieleiderschap* – Een onderzoek naar de rol van publiek leiderschap in complexe samenwerkingsverbanden, Warnsveld 2006 (Politieacademie – School voor Politie Leiderschap).
- Boin, Van der Torre en ‘t Hart 2003a:** Arjen Boin, Edward van der Torre & Paul ‘t Hart, *Korpschefs op een breukvlak*, in: het Tijdschrift voor de Politie, oktober 2003, pag. 4 e.v.
- Boin e.a. 2003a:** R.A. Boin, E.J. van der Torre en P. ‘t Hart, *Blauwe bazen* – Het leiderschap van korpschefs, Apeldoorn 2003b.
- Boland 2003:** Henk Boland, *Maatschappelijk ondernemen en leiderschap*, in: het Tijdschrift voor de Politie, maart 2003, pag. 18 e.v.

- Boonstra e.a. 2004:** Jaap J. Boonstra (ed.), *Dynamics of Organizational Change and Learning*, Chichester 2004.
- Boutellier 2007:** Hans Boutellier, *Nodale orde – Veiligheid en burgerschap in een netwerk-samenleving*, Amsterdam 2007 (rede Vrije Universiteit).
- Bouwmeister & Weijermans 2007:** H.F.M. Bouwmeister & J. Weijermans, *BrandPunt – Brand(onderzoek), Punt van belangstelling*, Lathum en Huizen 2007 (scriptie SPL).
- Bovens 2006:** Commissie Toekomst Lokaal Bestuur onder voorzitterschap van (Theo) Bovens, *Wil tot verschil – Gemeenten in 2015*, Den Haag 2006 (VNG-publicatie).
- Van den Brink e.a. 2005:** Gabriël van den Brink, Thijs Jansen & Dorien Pessers (red), *Beroepszeer – Waarom Nederland niet goed werkt*, Meppel 2005.
- De Bruijn 2005:** Hans de Bruijn, *Maak spanningen management & professionals vruchtbaar*, in: Van den Brink e.a. 2005: 143 v.
- Brunsson 1989:** N. Brunsson, *The organisation of hypocrisy: talk, decisions and actions in organisations*, Chichester 1989.
- Burns 1978:** J.M. Burns, *Leadership*, New York 1978.
- Buijnink 2005:** Kees Buijnink, *De roep om 'ander' leiderschap – Politieleiderschap: meer dan kerncompetenties?*, in: het Tijdschrift voor de Politie nr. 3 maart 2005, pag. 8 e.v.
- De Caluwé & Vermaak 2000:** Léon de Caluwé & Hans Vermaak, *Leren veranderen – Een handboek voor de veranderkundige*, Alphen aan den Rijn 2000 (2^e oplage, bijgewerkt).
- Cameron & Quinn 2002:** Kim S. Cameron & Robert E. Quinn, *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*, Schoonhoven 2002 (2e oplage).
- Collins 2005:** Jim Collins, *Good to Great – Waarom sommige bedrijven een sprong vooruit maken ... en andere niet*, Amsterdam/Antwerpen 2005.
- Cornelis 1997:** Arnold Cornelis, *Logica van het gevoel – Filosofie van de stabiliteitslagen in de Cultuur als nesteling van emoties*, Amsterdam/Brussel/Middelburg 1997 (7^e druk).
- Coser 1978:** Lewis A. Coser, *Gulzige instituties - Patronen van absolute toewijding*, Deventer 1978.
- Covey 2005:** Stephen R. Covey, *De 8ste eigenschap – Van effectiviteit naar inspiratie*, Amsterdam 2005.
- Csikszentmihalyi 2003:** Mihaly Csikszentmihalyi, *Flow in zaken – Over leiderschap en betekenisgeving*, Amsterdam 2003.
- Currie & Lockett 2007:** Graeme Currie & Andy Lockett: *A critique of transformational leadership: Moral, professional and contingent dimensions of leadership within public service organizations*, in: Human Relations 2007, vol. 60(2): pag. 341 e.v.
- Deming 1986:** W. Edwards Deming, *Out of Crisis*, Cambridge 1986.
- Van Dongen e.a. 1996:** H.J. van Dongen, W.A.M. de Laat en A.J.J.A. Maas, *Een kwestie van verschil – Conflicthantering en onderhandeling in een configuratieve integratietheorie*, Delft 1996.
- Van Doorn 2000:** Manfred van Doorn, *Flitsen van het sublieme – Acht manieren om met behulp van tegenstellingen tot een intenser bewustzijn te komen*, Amsterdam 2000.
- Downs 1967:** Anthony Downs, *Inside Bureaucracy*, Boston 1967.
- Drodge & Murphy 2002:** Edward N. Drodge & Steven A. Murphy, *Interrogating Emotions in Police Leadership*, in: Human Resource Development Review 2002, pag. 420 e.v.
- Easton 1965:** D. Easton, *A systems analysis of political life*, New York 1965.
- Eisenberg 2005:** Terry Eisenberg, *Successful Police-Chief Mentoring: Implications from the Subculture*, in: Public Management, December 2005, pag. 21 e.v.

- Elbertse & Nieuweboer 2006:** C.M.C. Elbertse en R.D. Nieuweboer, *Leren voor politieleiderschap – Leren door uitdaging*, Assen 2006.
- Elias 1997:** Mirjam Elias, *Onder dienders – Onstuimig en beklemmend: de wereld van de politie*, Amsterdam 1997.
- Eysink Smeets & van Eck 2006:** Marnix Eysink Smeets & Marc van Eck, *Op weg naar een Merk-Waardige politie..... met waarde(n)vol leiderschap?* In: Het tijdschrift voor de Politie nr. 9 september 2006, pag. 24 e.v.
- Fayol 1949:** H. Fayol, *General and industrial management*, Londen 1949.
- Fousert 2005:** Daan Fousert, *Dienstbaar leiderschap dát werkt*, Deventer 2005.
- French & Bell 1984:** W.L. French & C.H. Bell, *Organizational Development – Behavioral Science interventions for organization improvement*, Englewood Cliffs 1984 (third edition).
- Frissen 2007:** P.H.A. Frissen, *De staat van verschil – Een kritiek van de gelijkheid*, Amsterdam 2007.
- Frissen 2002:** P.H.A. Frissen, *De Staat*, Amsterdam 2002.
- Giddens 1991,** Antony Giddens, *Modernity and Self-Identity – Self and Society in the Late Modern Age*, Stanford 1991.
- Glomseth e.a. 2007:** Rune Glomseth, Peter Gottschalk & Jan Terje Karlsen, *Leadership roles as determinants of criminal investigation performance: an empirical study of Norwegian police as value shop*, in: International Journal of Management and Enterprise Development, Vol. 4, No. 2, 2007, pag. 128 e.v.
- Goodnow 1900:** F.K. Goodnow, *Politics and administration – A study in government*, New York 1900.
- De Graaff e.a. 2005,** Maaïke de Graaff e.a., *Publiek Leiderschap – Jaarboek School voor Politieleiderschap 2004*, Warnsveld 2005.
- Greenleaf 1999:** Robert K. Greenleaf, *De dienaar als leider*, Schoonhoven 1999.
- Gulick & Urwick 1937:** L. Gulick & L. Urwick, *Papers on the science of administration*, New York 1937.
- Haasbroek 2005:** Nico Haasbroek, *Te soft, te bureaucratisch en te veel uiterlijk vertoon*, in: De Graaff e.a. 2005.
- Haberfeld 2006:** M.R. Habelfeld, *Police Leadership*, New Jersey 2006.
- Hammer & Champy 1998:** Michael Hammer & James Champy, *De bijl aan de wortel – Een manifest voor bedrijfsrevolutie*, Amsterdam / Antwerpen 1997.
- Hays e.a. 2007:** Kraig L. Hays, Robert M. Regoli & John D. Hewitt, *Police Chiefs, Anomia, and Leadership*, in: Police Quarterly, maart 2007, pag. 3. e.v.
- Van Hazel 2004:** Bessel van den Hazel, *Cruciale rol voor leider binnen gebiedsgebonden politiezorg – Leiderschapsontwikkeling bij politie IJsseland*, in: het Tijdschrift voor de Politie nr. 12 december 2004, pag. 4 e.v.
- Hendriks & Tops 2000:** F. Hendriks & P.W. Tops, *Stad in spagaat – Institutionele innovatie in het stadbestuur*, Assen 2000.
- Hertogh 2000:** M.L.M. Hertogh, *Bewegende beelden van goed bestuur – Een inhoudsopgave van stedelijke personeelsadvertenties*, in: Hendriks & Tops 2000, pag. 177 e.v.
- Homan 2005:** Thijs Homan, *Organisatiedynamica – Theorie en praktijk van organisatieverandering*, Den Haag 2005.
- Homan 2006:** Thijs Homan, *Volkenridders – Over de binnenkant van organisatieverandering*, Heerlen 2006 (rede Open Universiteit Nederland).
- Hoogerwerf 1988:** A. Hoogerwerf, *Van groeibeleid naar beheersbeleid? – De machtsvorming der bewindvoerders in Nederland, 's-Gravenhage* 1988.

- Idenburg 1999:** Philip Idenburg, *Het gaat om mensen – Excellente veranderaars in organisaties*, Amsterdam 1999.
- Inspectie OOV 2007:** Inspectie Openbare Orde en Veiligheid, *De burger kan ons nog meer vertellen...*, Den Haag 2007 (rapport).
- Janssens & Steyaert 2001:** Maddy Janssens & Chris Steyaert, *Meerstemmigheid: organiseren met verschil*, Van Gorcum 2001.
- Jochoms e.a. 2007:** M.P.C.M. Jochoms, F. van der Laan, W. Landman, P.S. Nijmeijer en A. Sey, *Op prestaties gericht – Over de gevolgen van prestatiesturing en prestatieconvenanten voor sturing en uitvoering van het politiewerk*, Warnsveld 2006.
- Kaplan & Norton 1999:** R.S. Kaplan & D.P. Norton, *Op kop met de balanced scorecard – Strategie vertaald naar actie*, Amsterdam 1999.
- Katz & Kahn 1966:** Daniel Katz & Robert L. Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, New York 1966 (second edition).
- Kets de Vries 2006:** Manfred F.R. Kets de Vries, *Wat leiders drijft – Een klinische benadering van gedragsverandering in organisaties*, Amsterdam 2006.
- De Kimpe 2006a:** Sofie de Kimpe, *De Vlaamse korpschef doorgelicht*, in: Het tijdschrift voor de Politie nr. 11 november 2006, pag. 23 e.v.
- De Kimpe 2006b:** Sofie de Kimpe, *Het woord is aan de korpschef – Een onderzoek naar het profiel en het discours van de Vlaamse korpschef van de lokale politie*, Brugge 2006 (proefschrift).
- Van der Knaap e.a. 2004:** Peter van der Knaap, Arno Korsten, Katrien Termeer en Mark van Twist (red.), *Trajectmanagement – Beschouwingen over beleidsdynamiek en organisatieverandering*, Utrecht 2004.
- Korsten 2005:** Arno F.A. Korsten, *Grote klasse! – Op zoek naar excellente ambtenaren en leiderschap*, Heerlen 2005.
- Korsten & Aardema 2006:** Arno F.A. Korsten & Harrie Aardema, *De vallende burgemeester – Een onderzoek naar factoren, omstandigheden, patronen en preventie- en interventiemogelijkheden*, Den Haag 2006 (BZK-publicatie).
- Krimmel & Lindenmuth 2001:** John T. Krimmel & Paul Lindenmuth, *Police Chief Performance and Leadership Styles*, in: *Police Quarterly*, December 2001, pag. 469 e.v.
- Kubbe & Rosenkrantz 2007:** Marga Kubbe & Peter Rosenkrantz, *Met zachte leidsels – Over natuurlijk leiderschap bij de politie (scriptie SPL)*.
- Kuypers 1980:** G. Kuypers, *Beginsel van beleidsontwikkeling*, deel A basistheorie en deel B praktische methoden, Muiderberg 1980.
- Lasswell 1971:** H.D. Lasswell, *A pre-view of policy sciences*, New York 1971.
- Lawrence & Lorsche 1967:** P.R. Lawrence & J.W. Lorsch, *Organizations and environment - Managing differentiation and integration*, Boston 1967.
- Lee & Punch 2004:** Maggy Lee & Maurice Punch, *Policing by Degrees: Police Officers' Experience of University Education*, in: *Policing & Society*, September 2004, pag. 233 e.v.
- Lipsky 1980:** Michael Lipsky, *Street-Level Bureaucracy – Dilemmas of the Individual in Public Services*, New York 1980.
- Van Loon & Roozendaal 2006:** E.J.P. van Loon & A.H. Roozendaal, *Leiderschap als kunst – Moed om te veranderen (speciale uitgave INK)*, Zaltbommel 2006.
- Maslow 1976:** A.H. Maslow, *Motivatie en persoonlijkheid*, Rotterdam 1976 (vertaling van 'Motivation and personality', New York 1970 / 1954).
- Mayo 1945:** Elton Mayo, *Hawthorne and the Western Electric Company*, Boston 1945, in: Stillman 1992, pag. 148 e.v.

- McGregor 1960:** Douglas McGregor, *The human side of enterprise*, New York 1960, in: Stillman 1992, pag. 339 e.v.
- Mertens 2006a:** Ferdinand Mertens (red), *Leiden is doen! – Leiderschap in de politiepraktijk* (vertrouwelijke publicatie Politieacademie), Apeldoorn 2006.
- Mertens 2006b:** F.J.H. Mertens, *Leiderschap en nodale oriëntatie*, bijdrage aan studiedag 10 november 2006 (in: documentiemap bijeenkomst Politieonderwijsraad over leiderschap 21 februari 2007).
- Meyer & O'Shaugnessy 1993:** M. Meyer & K. O'Shaugnessy, *Organizational design and the performance paradox*, in: R. Swedberg (red.), *Explorations in economic sociology*, New York 1993, pag. 249 e.v.
- Mintzberg 2004:** Henry Mintzberg, *Managers, maar dan echte – Over de zachte praktijk van het managen en de vorming van managers*, Schiedam 2004 (vertaling van: 'Managers not MBAs').
- Mintzberg 1983:** Henry Mintzberg, *Structure in fives: designing effective organizations*, Hemel Hempstead, 1983.
- Mintzberg 1973:** Henry Mintzberg, *The nature of managerial work*, New York 1973.
- Murphy & Drodge 2003:** Steven A. Murphy & Edward N. Drodge, *The four I's of police leadership: A case study heuristic*, in: *International Journal of Police Science & Management*, november 2003, pag. 1 e.v.
- Nap 2007:** Jan Nap, *Goed politiewerk: leren ontwikkelen vanuit de praktijk*, in: het Tijdschrift voor de Politie oktober 2007, pag. 24 e.v.
- Nap 2001:** Jan Nap, *Werken aan blauw vakmanschap – Systematisch leren in de politiepraktijk*, Apeldoorn 2001.
- Nap & Van Hoorn 2006:** Jan Nap & Jaco van Hoorn, *Wat bezielt politiemensen: op zoek naar de essenties van politiewerk*, in: *Blauwe denkers, Wat bezielt politiemensen*, De Ithakabeweging op zoek naar de essenties van politiewerk, Warnsveld 2006.
- Niskanen 1971:** William A. Niskanen, *Bureaucracy and representative government*, Chicago 1971.
- Nonaka & Takeuchi 1997,** I. Nonaka & H. Takeuchi, *De kenniscreërende onderneming – Hoe Japanse bedrijven innovatieprocessen in gang zetten*, Schiedam 1997.
- Noordegraaf 2000:** Mirko Noordegraaf, *Attention! Work and Behavior of Public Managers Amidst Ambiguity*, Delft 2000 (proefschrift).
- Noordegraaf 2008:** Mirko Noordegraaf, *Professioneel bestuur – De tegenstelling tussen publieke managers en professionals als 'strijd om professionaliteit'*.
- Pessers 2006:** Dorien Pessers, *Vertrouwen van de burger wordt verkwanseld, want de vorm wordt belangrijker dan de norm*, in: *NRC Handelsblad* 23 september 2006, pag. 15.
- Poelert 2003:** Bert Poelert, *Invloed van de jaren zestig op het leiderschap bij de politie...*, in: het Tijdschrift voor de Politie, januari / februari 2003, pag. 4 e.v.
- Pollitt & Bouckaert 2004:** Christopher Pollitt & Geert Bouckaert, *Public Managers Reform – A comparative Analysis*, Oxford / New York 2004 (second edition).
- Quinn 2004:** Robert E. Quinn, *De brug bouwen terwijl je erover loopt – Een gids voor leidinggeven bij verandering*, Den Haag 2004.
- Quinn e.a. 2003:** Robert E. Quinn, Sue R. Faerman, Michael Thompson & Michael R. McGrath, *Handboek managementvaardigheden*, 3e editie, Den Haag 2003.
- Quinn e.a. 1988:** Robert E. Quinn, *Beyond rational management – Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*, San Francisco 1988.

- RMO 2006:** Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling, *Verschil maken* – Eigen verantwoordelijkheid na de verzorgingsstaat, Amsterdam 2006.
- Rutten & Witteveen 2005,** Frank Rutten en Mieke Witteveen (red.), *Het Blauwe labyrint – Politieleiderschap aan het begin van de 21^e eeuw*, Apeldoorn 2005.
- De Ruijter e.a. 2003:** Otto de Ruijter e.a., *Kerncompetenties voor strategisch leiderschap*, Warnsveld 2003 (publicatie LSOP/SPL/LMD).
- Schön & Rein 1994:** Donald A. Schön & Martin Rein, *Frame Reflection – Toward the Resolution of Intractable Policy Controversies*, New York 1994.
- Schulz 2003:** Dorothy Moses Schulz, *Women Police Chiefs: A Statistical Profile*, in: *Police Quarterly*, September 2003, pag. 330 e.v.
- Scott-Morgan 1995:** Peter Scott-Morgan, *De ongeschreven regels van het spel* - Beheers en vernietig de verborgen regels en verwijder de barrières die organisatieveranderingen in de weg staan, Groningen 1995.
- Silvestri 2007:** Marisa Silvestri, *'Doing' Police Leadership: Enter the 'New Smart Macho'*, in: *Policing and Society*, maart 2007, pag. 38 e.v.
- Simon 1947:** Herbert A. Simon, *De besluitvorming in de organisatie*, Amsterdam 1967 (vertaling van 'Administrative Behavior' van 1947).
- Smid & Bernaert 2007:** *Leiden bij innoveren in netwerken* – Nieuw inzicht door onderzoek op microniveau, in: *M&O (Management en organisatie) 2007*: 5 e.v.
- Stillman 1992:** Richard J. Stillman II, *Public administration – Concept and Cases*, Boston 1992 (fifth edition).
- Stoker 2005:** Janka Stoker, *Leiderschap verandert*, Groningen 2005 (oratie).
- Taylor 1911:** F.W. Taylor, *The Principles of Scientific Management*, New York 1911.
- Termeer 2004:** Katrien Termeer, *Duurzame transities* – Een beknopte methodologie voor trajectmanagement, in: Van der Knaap e.a. 2004, pag. 41 e.v.
- Thibault e.a. 2007:** Edward A. Thibault, Lawrence M. Lynch & R. Bruce McBride, *Proactive Police Management*, seventh edition, New Jersey 2007.
- Van der Torre 2007:** Edward J. van der Torre, *Lokale politiechefs* – Het middenkader van de basispolitiezorg, Den Haag 2007.
- In 't Veld & Stol 2003:** in: Claartje in 't Veld en Wouter Stol, *Politiesturing in de praktijk: de essenties*, in: C.J.E. in 't Veld & W.Ph. Stol (red.), *Politiekundige verkenningen 2002-2003*, Den Haag 2003.
- Vellinga e.a. 2007:** Alice Vellinga, Peter Verhofstad & René Huegen, *Politie in verbinding? – In de ontmoeting ontstaat de verbinding!*, Warnsveld 2007 (scriptie SPL).
- Vonk e.a. 1995:** R. Vonk, H. Steensma en R. van der Vlist, *Attributie en stereotypen*, in: R. van der Vlist e.a. 1995, *Handboek leiderschap in arbeidsorganisaties*, Utrecht 1995.
- De Waal & Kerklaan 2004:** *De resultaatgerichte overheid* – Op weg naar de prestatiegedreven overheidsorganisatie, Den Haag 2004.
- Van Waalwijk 2003:** Maarten van Waalwijk, *Let's Take Our Chiefs Back – Over leiderschap bij de politie*, in: het Tijdschrift voor de Politie, januari / februari 2003, pag. 28 e.v.
- Wallis & Dollery 1999:** Joe Wallis & Brian Dollery, *Market failure, Government failure, Leadership and Public Policy*, New York 1999.
- Weber 1921:** Max Weber, *Gezag en bureaucratie*, Rotterdam 1972 (vertaalde selectie uit: *Wirtschaft und Gesellschaft*, Tübingen 1956, oorspr. 1921).
- Weggeman 2007:** Mathieu Weggeman, *Leidinggeven aan professionals? Niet doen!*, Schiedam 2007.

Weick 1979: K.E. Weick, *The Social Psychology of Organizing*, New York 1979 (second edition).

Welten e.a. 2005, Projectgroep Visie op de politiefunctie, Raad van Hoofdcommissarissen, *Politie in ontwikkeling – Visie op de politiefunctie*, Den Haag 2005 (afkorting: PIO).

Wilson 1887: Woodrow Wilson, *The Study of Administration*, in: Stillman 1992, pag. 6 e.v.

Wilson 2005: Timothy Wilson, *Vreemden van onszelf – Waarom we niet weten wie we zijn*, Amsterdam 2005.

Noten

- 1 Van Doorn 2000: 173.
- 2 Vgl. Weggeman 2007: 284.
- 3 We nemen aan dat de lezer begrijpt wat met dit 'Reisverslag' wordt bedoeld en dat het voor haar/hem desgewenst is te raadplegen. We verwijzen er in dit verhaal diverse malen naar.
- 4 Voor de goede orde nog even de tekst van die opdracht: *'Definieer scherper dan nu het geval is, welk leiderschap voor de politie geboden is en breng samenhang in de ontwikkeling van politieleiderschap'*.
- 5 Zie het Reisverslag op verschillende plaatsen: 'De Urgenda', 'In gesprek met de lijn', 'Visies van korpsen'. Zie ook: Boin, Van der Torre en 't Hart 2003b: 36; Rutten & Witteveen 2005: 115; In 't Veld & Stol 2003: 20; Nap 2001. Deze gescheidenheid wordt ook internationaal onderkend; de ontwikkeling van de 'beleidsmatige bovenstroom' wordt in Amerika vanaf de jaren zestig getraceerd (Hays e.a. 2007: 4).
- 6 Vonk e.a. 1995: 69.
- 7 Zie o.a. Van den Brink e.a. 2005. Voor de omstandigheden en ontwikkelingen bij de politie verwijzen wij korthedshalve naar desbetreffende verkenningen, zoals die in het kader van de ontwikkeling van de Werkgeversvisie bij de politie.
- 8 Brunsson 1989.
- 9 Ook de managers niet, aldus beklemtoont Noordegraaf in zijn recente oratie (Noordegraaf 2008).
- 10 O.a. Aardema 2005 en Aardema 2007a.
- 11 Zie o.a. Aardema 2005.
- 12 Zie o.m. Pollitt & Bouckaert 2004.
- 13 Meyer en O'Shaugnessy 1993.
- 14 Zoals kennelijk ook buiten de politie opvalt, zie Reisverslag, 'In gesprek met een vakbondsbestuurder'.
- 15 De woorden '(ver)bind(en)' en '(ver)binding' worden ook buiten de politie steeds populairder, zie bijv. ook de plannen waarmee het huidige Kabinet zich presenteerde. Dat valt gemakkelijk te begrijpen, want het NPM-denken heeft meer distanties (verkoeking, dualisme!) bewerkstelligd, waar productiever samenwerken de bedoeling was. Ook internationaal lijkt de belangstelling voor 'connecting', 'connected' en 'connective leadership' toe te nemen.
- 16 We richten ons in deze bijdrage dus niet op verbinding van politieleiderschap met de buitenwereld. Zie hiervoor o.a. Welten e.a. 2005 (PIO): 99; Vellinga e.a. 2007.
- 17 Boland 2003.
- 18 Kubbe & Rosenkrantz 2007.
- 19 Aarts & Verhoeff: 69.
- 20 PIOFA = personeel, informatie, organisatie, financiën, automatisering, P&C = planning & control.
- 21 Hoogerwerf 1988.
- 22 Mintzberg 1983.
- 23 Internationaal over het verschijnsel bureaucratisering bij de politie o.a. in het literatuuroverzicht bij Krimmel & Lindenmuth 2001.
- 24 Lee & Punch 2004.
- 25 Zie Reisverslag, 'In gesprek met korpsbeheerders'.

- 26 Boin, Van der Torre & 't Hart 2003b: 169; 246.
- 27 Zie Reisverslag, 'Inleiding'.
- 28 Reisverslag, 'Politieleiderschap globaal verkend'; Buijnink 2005: 13.
- 29 Reisverslag, 'Referentiekader werkgeversvisie BZK'.
- 30 Nap & Van Hoorn 2006.
- 31 Voor een toepassing van spiritualiteit en Tao bij de politie: Bouwmeister & Weijermans 2007.
- 32 Ook bij de politie: Buijnink 2005.
- 33 Bijv. Mintzberg 1973; Noordegraaf 2000. Voor een observatie van de gang van zaken onder dienders (ook wel enigszins over de interactie tussen dienders en leidinggevendenden): Elias 1997.
- 34 Reisverslag, Inleiding, 'In gesprek met korpsbeheerders'.
- 35 Vgl. Boin, Van der Torre & 't Hart 2003b: 208 e.v.
- 36 Wel zijn er veel 'verhalen' op basis van gesprekken met leidinggevendenden, zoals Van der Torre deed met 'het middenkader' ('operationeel leiderschap' en 'tactisch leiderschap'): Van der Torre 2007. Maar dat is geen observerend onderzoek, noch onderzoek vanuit percepties van dienders zelf.
- 37 Zie Reisverslag, 'Korpsen als spiegel' en de bijlage 'Overzicht van de korpsen'.
- 38 Uit onderzoek blijkt dat er verschil bestaat tussen uit organisatie(veranderings)oogpunt gewenst en feitelijk vertoond leiderschap en dat leidinggevendenden zichzelf meestal beter vinden dan het oordeel dat hun medewerkers over hen hebben: Aardema 2005: 47; Stoker 2005: 13 e.v.
- 39 Zie Reisverslag, 'MTO's'.
- 40 Over praktijkcases van politieleiderschap bijv.: Mertens 2006a.
- 41 De Caluwé & Vermaak 2000: 25.
- 42 Korsten & Aardema 2006.
- 43 Silvestri 2007; Poelert 2003.
- 44 Adlam 2002; zie ook Silvestri 2007.
- 45 De Kimpe 2006a en 2006b: 27, 28.
- 46 Kubbe & Rosenkrantz 2007: 23.
- 47 Over 'blauw vakmanschap': Nap 2001.
- 48 Elbertse & Nieuweboer 2006.
- 49 Nap 2001: 14 e.v.
- 50 Anderson e.a. 2000.
- 51 New York kende midden jaren negentig een spectaculaire verbetering van de cijfers inzake misdaadbestrijding, vooral dankzij een politieleiderschap waarbij strak werd gestuurd (inclusief directe communicatie, weerstand de kop indrukken, ingrijpen waar het nodig was, enz..), op het face-to-face met elkaar confronteren van alle externe en interne betrokkenen en hun motivaties en belangen ten aanzien van de op te lossen problemen (hierover o.a. Glomseth e.a. 2007). Dat had weinig met 'papieren beleid' te maken.
- 52 Oftewel '*anomia*' – een factor waaraan recentelijk in een grootschalig Amerikaans onderzoek onder politieleiders nadrukkelijk aandacht werd geschonken (Hays e.a. 2007). Het bleek dat de Amerikaanse politieleiders hier relatief weinig last van hadden.
- 53 MTO's = meest recente medewerkerstevredenheidsonderzoeken van de politiekorpsen.
- 54 Bijv. Eysink Smeets & Van Eck 2006: 24.
- 55 Bijv. Van der Torre 2007: 86.

- 56 Reisverslag, Inleiding.
- 57 O.a. Boin, Van der Torre & 't Hart 2003a en b; Boland 2003; Van Waalwijk 2003.
- 58 Reisverslag, 'In gesprek met de lijn'.
- 59 Reisverslag, 'Medewerkers over leidinggevenden'.
- 60 Zie o.a. Stoker 2005 en Aardema 2005.
- 61 Aardema 2007a.
- 62 Jochoms e.a. 2007: 179, 192. Ook internationaal wordt deze spanning en kloof tussen het beleidsmatige managementwerk en het operationele managementwerk, dat een geheel eigen subcultuur kent die niet doordringt in de officiële cijfers en verslagen, volop onderkend, zie o.a. Eisenberg 2005.
- 63 Uit: Nap 2007: 27/28.
- 64 Coser 1978.
- 65 Lipsky 1980; Boin, Van der Torre & 't Hart 2003: 8, 18.
- 66 Reisverslag, 'In gesprek met korpsbeheerders', 'Profiel volgens Lagerweij en Ardis'.
- 67 Reisverslag, 'In gesprek met korpsbeheerders'.
- 68 Reisverslag, 'Parels uit de jaarboeken'.
- 69 Adlam 2002.
- 70 Maslow 1976.
- 71 Reisverslag, 'In gesprek met korpsbeheerders'.
- 72 Bijv. French & Bell 1984; De Caluwé & Vermaak 2000, pag. 37/38; Homan 2005, pag. 48.
- 73 Aardema 2005.
- 74 Scott-Morgan 1995.
- 75 Scott-Morgan 1995: 51/52.
- 76 Aangehaald in Aardema 2004: 26.
- 77 Reisverslag, 'Politieleiderschap globaal verkend'.
- 78 De Meij & Wierda 2004.
- 79 Vgl. o.a. Anderson e.a. 2000; Habermeld 2006; Thibault e.a. 2007; Buijnink 2005; Van den Hazel 2004.
- 80 Covey 2005: 315 e.v.
- 81 Quinn 1998; Quinn e.a. 2003. Het model wordt veel gebruikt. Zie o.a. ook Van Loon & Roozendaal 2006.
- 82 Deming 1986: 88.
- 83 O.a. Bennis & Nanus 1985.
- 84 Taylor 1911.
- 85 Gulick & Urwick 1937; Fayol 1949.
- 86 Wilson 1887; Goodnow 1900.
- 87 Weber 1921.
- 88 Downs 1967; Niskanen 1971.
- 89 Zie www.ink.nl; Bentlage e.a. 1998.
- 90 Hammer & Champy 1997.
- 91 Kaplan & Norton 1999.
- 92 Zie bijv. Pollitt & Bouckaert 2004.
- 93 Boin, Van der Torre & 't Hart 2003b: 136, 247. En dat terwijl departementale beleidsmakers vaak niet weten waar ze het over hebben, aldus Currie & Lockett 2007.
- 94 Welten e.a. 2005 (PIO): 36.
- 95 Zoals Barnard 1938; Mayo 1945; McGregor 1960; Maslow 1976.
- 96 Idenburg 1999.

- 97 Simon 1947.
- 98 Wallis & Dollery 1999, pag. 188 e.v.
- 99 Korsten 2005, pag. 15.
- 100 Bijv. Covey 2005; Mintzberg 2004; Quinn 2004. Zie ook het boek van Boonstra e.a. 2004. Over de rol van emotie bij de politie: Drodge & Murphy 2002.
- 101 Zie bijv. Weick 1979 en in ons land o.m. Van Dongen e.a. 1996, Termeer 2004, Homan 2005 en Homan 2006. In de beleidstheorie Schön & Rein 1994.
- 102 Barendse & Drayer 2001.
- 103 Schulz 2003.
- 104 Zie Silvestri 2007.
- 105 Reisverslag, 'Profiel volgens Lagerweij en Ardis'; Haasbroek 2005.
- 106 Lasswell 1971; in Nederland bijv. Kuypers 1980.
- 107 SMART = specifiek, meetbaar, aanvaardbaar, resultaatgericht, tijdgebonden.
- 108 Zie bijv. De Waal & Kerklaan 2004.
- 109 Reisverslag, 'In gesprek met gemeentesecretarissen'; Boin, Van der Torre & 't Hart 2003b: 8 ('gescheiden werelden'), 37.
- 110 Easton 1965; Katz & Kahn 1966; Lawrence & Lorsch 1967.
- 111 O.m. Frissen 2002.
- 112 Inspectie OOV 2007.
- 113 De Boer e.a. 2006.
- 114 Boutellier 2007.
- 115 Van der Aa 2006; Boin, Van der Torre & 't Hart 2003b: 129.
- 116 Welten e.a. 2005 (PIO).
- 117 Gebruik is gemaakt van concept-documenten in het kader van de totstandkoming van de Werkgeversvisie.
- 118 Welten e.a. 2005 (PIO): 15, 89; Boutellier 2007; Bekkers e.a. 2006; Mertens 2006b.
- 119 Reisverslag, 'In gesprek met korpsbeheerders', 'In gesprek met gemeentesecretarissen'.
- 120 Reisverslag, 'In gesprek met gemeentesecretarissen'. Zelfs samenwerking met de Brandweer is in de praktijk geen eenvoudige zaak: Bouwmeester & Weijermans 2007.
- 121 Cornelis 1997.
- 122 Homan 2006; Homan 2005; Boonstra e.a. 2004.
- 123 Burns 1978; Bass 1985; in de politiefier bijv. Murphy & Drodge 2003; Silvestri 2007.
- 124 Greenleaf 1999; Fousert 2005.
- 125 Cameron & Quinn 2002; Quinn 2004.
- 126 Aardema 2007a.
- 127 Vgl. Boin, Van der Torre & 't Hart 2003a en b; Poelert 2003; Rutten & Witteveen 2005.
- 128 Aardema 2005. Een soortgelijke uitkomst leverde ook een testje op in een workshop van het congres van de Rand van Hoofdcommissarissen eind 2006.
- 129 Zoals Weggeman 2007 stelt.
- 130 Aldus Smid & Bernaert 2007 op basis van empirisch onderzoek. Zie ook De Bruijn 2005: 153: er moet juist meer geïnvesteerd worden management, namelijk 'vanuit kennis van de professie'.
- 131 Reisverslag, 'In gesprek met een vakbondsbestuurder'.
- 132 Bijv. Frissen 2007: '*De staat van verschil*'; Bovens 2006: '*Wil tot verschil*'; RMO 2006: '*Vershil maken*'; Van Dongen e.a. 1996: '*Een kwestie van verschil*'.
- 133 Reisverslag, 'In gesprek met de lijn'.

- 134 Voor het strategisch leiderschap bij de politie: De Ruijter e.a. 2006. Van der Torre doet dit met betrekking tot tactisch en operationeel leidinggevend: Van der Torre 2007: 145 e.v.
- 135 Janssens & Steyaert 2001.
- 136 Zie voorgaande en Coser 1978.
- 137 Zie voorgaande en Scott-Morgan 1995: 52.
- 138 Reisverslag, 'In gesprek met de lijn'.
- 139 Reisverslag, 'In gesprek met korpsbeheerders'.
- 140 Pessers 2006.
- 141 Bersee & De Zwart 2003; Van Waalwijk 2003.
- 142 Vgl. Csikszentmihalyi 2003.
- 143 Quinn 2004: VIII.
- 144 Zoals we ook in het voorgaande zagen: Brunsson 1989.
- 145 Argyris & Schön 1996.
- 146 Kets de Vries 2006: 278.
- 147 Giddens 1991.
- 148 Collins 2005.
- 149 Collins 2005: 23.
- 150 Hertogh: 2000.
- 151 Nonaka & Takeuchi 1997: 22/23.
- 152 Zie paragraaf 4.4.
- 153 Elbertse & Nieuweboer 2006.
- 154 Vgl. Reisverslag, 'In gesprek met de lijn', 'In gesprek met korpsbeheerders'.
- 155 Bijeenkomst regiegroep 31 oktober 2007. Zie ook Wilson 2005: over onszelf maken we gunstige theorieën.
- 156 Aardema 2007b.
- 157 Zie paragraaf 4.4.

Colofon

Uitgave

Politieacademie

Adres:

School voor Politie Leiderschap
Rijksstraatweg 127
7231AD Warnsveld

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

Datum

Mei 2008

Oplage

1000 exemplaren

Productiebegeleiding

Communicatie & Marketing, Politieacademie

Fotografie en Vormgeving

Mixed Media, Bussum

Drukwerk

Hoekmantotaal, Zwolle

© 2008 Politieacademie

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