



Leiderschap met zakelijkheid en ziel

Sturing met hart, hoofd en hand

**Hans Drayer
Gerrie Ruijs
Marian van Til**

**SLL 5
2007-2009**

Inhoudsopgave

Voorwoord	4
1 Onbehagen en verwondering	
1.1 <i>Inleiding</i>	8
1.2 <i>Leiderschap</i>	8
1.3 <i>Hard en zacht in leiderschapliteratuur</i>	9
1.4 <i>Onbehagen</i>	12
1.5 <i>Verwondering</i>	14
1.6 <i>Probleemstelling en onderzoeksopzet</i>	15
1.7 <i>Maatschappelijke en theoretische relevantie</i>	17
1.8 <i>Leeswijzer</i>	18
2 Sturing van bovenaf, van onderaf, van buitenaf en ...van binnenuit	
2.1 <i>Inleiding</i>	21
2.2 <i>Resultaat- en prestatiesturing bij de politie</i>	21
2.3 <i>Zachte sturing binnen de politie</i>	28
2.4 <i>Politiecultuur</i>	33
2.5 <i>Recente ontwikkeling in politieleiderschap</i>	34
2.6 <i>Competenties van leidinggevenden</i>	36
2.7 <i>Hard en zacht leiderschap binnen de brandweer</i>	38
2.8 <i>Samenvatting</i>	39

3	Leiderschap met hart, hoofd en hand	
3.1	<i>Inleiding`</i>	43
3.2	<i>Leiderschap en medewerkers</i>	44
3.3	<i>Leiderschap en (operationeel) leidinggevend</i>	50
3.4	<i>Leiderschap en strategisch leidinggevend</i>	54
3.5	<i>Vergelijking leiderschap politie en brandweer</i>	59
3.6	<i>De vergelijking van leiderschap</i>	59
4	Sturen met zakelijkheid en ziel	
4.1	<i>Inleiding</i>	65
4.2	<i>Conclusies</i>	65
4.3	<i>Aanbevelingen</i>	71
	Bijlagen	
	1. vragenlijst medewerkers	76
	2. vragenlijst leidinggevend	77
	3. lijst geïnterviewde personen	78
	4. competentielijst referentiemateriaal	79
	Literatuurlijst	81



Voorwoord

Leiderschap is al decennia lang een onderwerp van discussie. Vele onderzoeken zijn verricht, essays geschreven en wanden vol boeken vullen de bibliotheken. De vraag dringt zich op of er überhaupt nog wat bij te dragen valt aan dit thema. Wij weten dat niet. Wij weten wel dat wij geïnteresseerd zijn in leiderschap, vooral in de wisselwerking tussen wat wel wordt genoemd 'hard' en 'zacht' leiderschap.

Wellicht houdt dat verband met onze (gelijke) levensfase, maar het thema is zeker aangewakkerd door de inspirerende modules die wij mochten volgen. Heel bijzonder daarin was de bijdrage van professor Cees Zwart, die ons meenam door de levensfasen van de mens¹. Dat bracht ons er ook toe om hem te vragen ons te begeleiden in dit onderzoek.

Een leider ontwikkelt zich door 'meters te maken'. Hiermee doelen wij op het opdoen van ervaring, het leren en het persoonlijk reflecteren. Uiteraard beseffen wij dat ook de context waarin de leider zich bevindt, invloed op zijn ontwikkeling uitoefent. Dikwijls zijn ook rolmodellen voor leidinggevend een oriëntatiepunt voor zijn persoonlijke ontwikkeling. Het gaat hierbij om de kern, de eigenwaarde van de leidinggevende, zijn zelfverwerkelijking. Immers als de leidinggevende zichzelf niet serieus neemt, geldt dat ook voor zijn volgelingen, degenen aan wie hij leiding geeft. Jaworski heeft in zijn boek 'Synchroniciteit'² weergegeven dat elke wal het schip keert. Gedurende jaren tachtig werd sturing in elke organisatie, dus ook die van de politie, vooral vorm gegeven door control en benchmarking. Dit geldt ook voor de brandweer, zij het in mindere mate. Nu lijkt deze manier van sturing last te krijgen van erosie. Tijdens dit onderzoek is duidelijk geworden dat deze uitholling nog maar heel voorzichtig aan de oppervlakte komt. Vele leiders spreken over hun leiderschap en zitten tegelijkertijd gevangen in hun rol en taakopvatting. De invloed van resultaatsturing is tot op heden in alles leidend en alleen meetbare verbeteringen tellen.

Niet alleen de eigenwaarde van de leidinggevende is in het geding, maar ook die van de politie- of brandweerorganisatie. Is de maatschappelijke betekenis van politie en brandweer afhankelijk van de mate waarin resultaatsturing succesvol is? Waartoe dient politie- of brandweerleiderschap als het niet verbonden is met de essenties van het vak? Moeten politie- en brandweerleiders niet een verhaal kunnen vertellen? Grote vragen, die hunkeren naar een antwoord. We realiseren ons dat we op de reis voornamelijk aandacht hebben voor 'algemeen' leiderschap binnen politie en brandweer. De koppeling met de essenties van het vak is slechts ten dele zichtbaar.

Op deze reis hebben velen ons begeleid. Op deze plaats willen we allereerst onze begeleider Cees Zwart danken, die ons op inspirerende wijze en als een echte meester een gids is geweest. Hij heeft op zijn eigen erudiete wijze ons meegenomen op het pad van leiderschap en ons steeds met raad en daad ter zijde gestaan. Dank hiervoor. Ook Arie de Ruijter, op het laatste moment ingevlogen, heeft een deel van het traject met ons afgelegd. Als geen ander is hij in staat om in de beperking meesterschap te tonen.

De programmaleiding SLL willen we danken voor de mogelijkheid om de reis te maken en dit deel af te ronden.

¹ Zwart, Cees, Module SLL, 18-06-2008

² Jaworski, Joseph, Synchroniciteit (1998): de innerlijke weg naar leiderschap

Niet in de laatste plaats danken we special onze partners en onze kinderen, die grote delen van de reis hebben gevolgd of anderszins een onschatbare bijdrage hebben geleverd door er gewoon te zijn op de momenten, dat het nodig was. Onuitsprekelijke dank!

Graag nodigen wij u uit om ons op onze reis te vergezellen en hierbij in elk geval een moment van zelfreflectie te ervaren. Want één van uitkomsten van dit onderzoek is wel heel duidelijk geworden: zelfinzicht, reflectie en lerend vermogen zijn voor elke leidinggevende essentieel.



Hoofdstuk 1. De onbehagen en verwondering

1.1 Inleiding

“Als we werkelijk zouden weten wat leiderschap was, zouden we niet zo wanhopig hoeven te zoeken”. Leiderschap is geen rustig bezit. “Wanneer moet ik waarom wat doen en hoe? Hoe krijg ik mijn medewerkers in beweging?” Het benoemen van een doel is geen enkele garantie dat de leider³ er zal komen. De vraag naar sturing en haar effectiviteit is een van de meeste elementaire vragen van leiderschap. Waarom lukt het de ene leider wel en de andere leider minder? Sommige leiders zijn “synchroniserende geluksvogels, die in de flow blijven, is het niet hier en met dit, dan wel daar en met dat”⁴. Eigenlijk is het de vraag welk (persoonlijk) leiderschap het meest effectief is? Een discussie die al enkele jaren wordt gevoerd.

De unieke taak van een politieleider bestaat erin dat hij een (deel van de) politieorganisatie leidt met de essentie van het vak voor ogen. Die essentie komt voort uit het geweldsmonopolie en de informatiemonopolie, die de politie heeft. De legitimiteit die daarvoor nodig is, vraagt een goed besef waarom je er bent en een stevig fundament in het vak of wel vakmanschap.

1.2 Leiderschap

In de literatuur over leiderschap is er veel aandacht voor leiderschapsstijlen, de functies en effecten van macht en competenties. Overeenkomsten en verschillen worden besproken, uitvergroot of aangevochten. Daarnaast kent leiderschap vele definities. Dan wordt leiderschap voorzien van sprekende adjectieven: ‘bezielend’, ‘contextueel’, ‘dienend’, ‘effectief’, ‘intuïtief’, ‘nieuw’, ‘publiek’, ‘situationeel’ of verbindend leiderschap. Ondanks alle verschillen komen de definities op een paar onderdelen overeen: leiderschap gaat over richting bepalen (koers zoeken), over ruimte geven en nemen, maar ook over rekenschap afleggen en resultaten halen. In navolging van Zwart⁵ gaan wij uit van het volgende: met leiderschap bedoelen we feitelijk sturing, het proces van onderweg zijn om een doel te bereiken. De kern van leiderschap is derhalve sturing. Het eerste element is doelbewust zijn; wat wil je wanneer bereiken. Het tweede element is de positiebepaling onderweg; waar staan we op een bepaald moment. Bij het doelbewustzijn maken we onderscheid in berekenbare doelen (b.v. getalsmatig scoren) en onberekenbare doelen (waardegedreven idealen). Bij de positiebepaling onderweg maken we onderscheid in materiële ijkpunten (b.v. benchmark, cijfers en resultaten) en immateriële ijkpunten (b.v. inschattingen, afwegingen). Het sturen op kwantitatieve indicatoren, op de berekenbare doelen en de materiële ijkpunten, noemen wij hard leiderschap. De sturing op kwalitatieve waarden, inschattingen of afwegingen, op onberekenbare doelen en immateriële ijkpunten, noemen wij zacht leiderschap. De kern van leiderschap vereist sturing op alle deelaspecten van beide elementen. Of met andere woorden een mix van hard en zacht.

³ Daar waar wij in de scriptie de mannelijke vorm van leider gebruiken, wordt vanzelfsprekend ook de vrouwelijke leider bedoeld.

⁴ Aardema, Harrie (2004) *Verbindend leiderschap – Inspiratie voor leren en veranderen bij de overheid*. Den Haag: Reed Business, 1^e druk.

⁵ Zwart, Cees (2008), vertel-CD: Koerszoekend leiderschap

Die mix kan derhalve ook hieruit bestaan dat berekenbare doelen (hard) en kwalitatieve indicatoren (zacht) samengaan of dat onberekenbare doelen (zacht) en kwantitatieve indicatoren (hard) samen optrekken.

Hard en zacht zijn daarmee de centrale begrippen in deze studie geworden.

Noodgedwongen hanteren we hiermee begrippen die zwanger van verschillende betekenissen zijn. De Dikke Van Dale geeft bij **hard** aan: op onzachte wijze; krachtig, snel; met inspanning; gestrengheid; in hevige mate. Voor **zacht** staat: weinig weerstand biedend; gecombineerd met een gevoelsindruk; zachte hand; niet met nadruk of kracht geschiedend; niet hevig of fel of mensgericht. De betekenissen variëren derhalve nogal. Los nog van de emotionele waarde die aan deze begrippen kan worden toegekend. De onmogelijkheid om de begrippen eenduidig te omschrijven is daarmee aangetoond. Dit betekent dat de betekenis van hard en zacht leiderschap in hun context moet worden gevonden. Anders gezegd, de praktijk van het leidinggeven moet het verhaal vertellen. En juist die praktijk ziet er anders uit dan wat de theorie ons voorhoudt.

1.3 Hard en zacht in leiderschapsliteratuur

Ook in de managementliteratuur wordt de combinatie van hard en zacht gevonden. Aardema⁶ heeft het in zijn oratie over de overnormering binnen overheidsorganisaties. Er wordt te veel genormeerd en daarmee creativiteit geblokkeerd. Hij stelt dat door de overnormering, waarbij papier, cijfers, planning en control de overhand hebben, managers heel druk zijn, maar mede daardoor buiten de dagelijkse werkelijkheid staan. Hij vraagt zich af of managers de organisatie ook in een andere richting dan die van de overnormering kunnen leiden? Bijvoorbeeld wanneer zij op een andere manier gaan denken, positief, uitgaande van betrokkenheid, samenwerking en vertrouwen. Hij komt dan met Stille Waarden. Dit zijn waarden in de zin van onderliggende drijfveren van mensen en groepen, de vaak verborgen motieven en principes, de ongeschreven regels van het spel, dat wat er in de gangen hangt, dat wat maakt dat het gaat zoals het gaat.

Hij heeft het over de ijsberg waarvan we vooral de bovenkant boven water uit zien steken. Dat is het deel van cijfers, van feiten, van papier, dat wat we van de mensen zien. Hij noemt dit ook wel de bovenstroom. De onderstroom, dat deel van de ijsberg dat onderwater ligt, noemt hij ook wel 'stille waarden'.

Om hierin verandering te brengen komt Aardema met het denkmodel van verbindend leiderschap. In zijn model spreekt hij over een harde en een zachte kant.

⁶ Aardema, H. mr.dr. (2005), Stille Waarden

Denkkader Aardema



De harde kant is de kant van resultaatgericht (doelen, markt, presteren), en de kant van organisatiegericht (normen en regels) leiderschap. De zachte kant is de kant van mensgericht (informeel, waarden) en omgevingsgericht (dienend, vernieuwen) leiderschap. Hij betoogt dat er een verschuiving gaat plaatsvinden van de harde kant naar de meer zachte kant, de mens- en omgevingsgerichte kant van denken. Maar de ideale manager zou van alle kwadranten vaardigheden moeten bezitten.

Als Zwart het heeft over hard leiderschap, dan gaat het hem om de stijl van dirigeren en controleren en machtoefening. Deze stijl heeft, zijns inziens, de langste tijd gehad. Toch houden leiders zich hieraan vast. En dit is al vele jaren het geval. Hij verklaart dit als volgt.

“We doen er verstandig aan om ons vertrouwen te herwinnen in niet cijfermatig onderbouwde sturing. Waarom houden leiders er dan aan vast. Het onthutsende antwoord is, dat veel leiders gewoon bang zijn om aangesproken te worden en verantwoording af te leggen. Want wat we verscherpte controle noemen om risico's in de sturing te minimaliseren, is in feite een gekwetst vertrouwen van mensen in elkaar”.⁷

Toch geeft hij wel aan dat een bepaalde mate van becijfering nodig is. Er moet bezieling komen, maar zonder becijfering wordt bezieling gedegradeerd tot vage spiritualiteit, terwijl zonder bezieling becijfering ontaardt in kille manipulatie.⁸

Als leidinggevend en medewerkers naar hun mening over zacht leiderschap wordt gevraagd, wordt dikwijls de koppeling met soft gelegd. En 'soft' is geen positieve kwalificatie. Soft betekent in het dagelijks leven vaak niet kunnen beslissen, niet streng kunnen zijn, niet ergens voor kunnen staan, geen leiding kunnen nemen. In de organisatieliteratuur wordt deze koppeling niet gelegd.

Sommige schrijvers⁹ typeren het zachte deel erg vanuit de ziel, zaligheid en ZIJN.

⁷ Zwart, C.(2008), Vertel-CD Koerszoekend leiderschap.

⁸ Idem, CD 1.

⁹ Wessel Ganzevoort, J. prof.dr.s. (2003) *Spiritualiteit in leiderschap*. Nijmegen: Valkhof Pers; Verstraeten, Johan (2003) *Leiderschap met hart en ziel – Spiritualiteit als weg naar oorspronkelijkheid*. Tiel: Lannoo, 4^e druk; Tolle, Eckhart (2001) *de kracht van het nu*.

Anderen¹⁰ leggen vooral ook de koppeling met de harde kant en de balans die er moet zijn tussen hard en zacht. Over een ding zijn zij het eens, het gaat om een meer menselijk gezicht van werk.

Meer en meer manifesteert zich een groeiend verlangen naar het hervinden van het menselijke gezicht van werk. We lijken verstrikt geraakt in een materiële oriëntatie op werk. “Met de ontkerkelijking hebben we het kind met het badwater weggegooid, we vergeten dat de mens in wezen een spiritueel wezen is” aldus Hoefman en Schuijt¹¹. Mensen zoeken naar een wisselwerking en balans tussen de materiële en immateriële aspecten van werk. Dan ontstaat nieuw leiderschap waarin termen als bezieling, spiritueel, waardegedreven en dienend voorkomen. Er komt dan bezinning, maar met beide benen op de grond. De mens komt daardoor steeds dichterbij zijn eigen authentieke/unique IK en durft het gedrag te laten zien dat daarbij hoort. Leren is meer dan feiten opnemen. Leren gaat om reflectie, zelfinzicht en bewustzijn. Het is aan de leider om de mensen te inspireren en condities te scheppen om met elkaar die bestemming te bereiken. Leiders realiseren zich onvoldoende dat de mens onder de gesproken woorden of achter de geprojecteerde plaatjes enthousiasme en angst, inspiratie en wanhoop, geloof en wantrouwen kunnen en willen voelen.

“Dat is het enige dat telt, dat iemand meer in je ziet, dan jij wist dat er te zien was.”¹²

Dat wat dus moeilijk meetbaar is. Leiderschap impliceert daardoor een voortdurende aandacht voor onderliggende waarden, motivatie en bezieling, bewustzijn. Hiervoor dient de leider dan wel eerst zijn eigen persoonlijke ontwikkeling, zijn proces van zelfwording, zelfactualisatie te hebben doorlopen. Het is een proces van authentiek worden en is een voortdurend proces van zelfreflectie.

In de zoektocht naar leiderschap ligt hier de kern waar persoonlijke ontwikkeling gekoppeld kan worden aan bezieling. In “Op zoek naar leiderschap” komen we een sprekend voorbeeld tegen van die koppeling: “Wij vermoeden dat de Fortuyns en Donners in dit tijdsgewricht floreren omdat zij leiders zijn die werken met een helder en herkenbaar waardenkompas. Dat stelt hen in staat prioriteiten te stellen, duidelijkheid te geven aan nieuwe en onverwachte ontwikkelingen en zich bovendien duidelijk te profileren ten opzichte van anderen.”¹³

Langzamerhand ontstaat het beeld dat zacht leiderschap ook te maken heeft met de innerlijke kant van de leidinggevende. De leidinggevende heeft niet alleen zicht op de onderliggende waarden, drijfveren, motivatie en bezieling van anderen en is in staat dit te ‘sturen’, maar hij heeft ook zicht op het sturen van zijn eigen innerlijk.

Deventer: Uitgeverij Ankh Hermes, 17^e druk, 2008

¹⁰ Jaworski, Joseph (2000) *Synchroniciteit – de innerlijke weg naar leiderschap*. Zeist: Uitgeverij Christofoor, 6^e druk, 2007; Aardema, Harrie (2005) *Stille waarden – Een reflectie op overnormering in publiekmanagement*, Heerlen/Leusden; Aardema, Harrie (2005) *Stille waarden – Een reflectie op overnormering in publiekmanagement*, Heerlen/Leusden; Zwart, Cees prof. dr. (2008) *Koerszoekend leiderschap*. Vertel CD, Enkhuizen: Narrator; Quinn, Robert E. (2004) *De brug bouwen terwijl je erover loopt – Een gids voor leidinggeven bij verandering*. Den Haag: Sdu Uitgevers, 3^e oplage april 2006

¹¹ Hoefman, Henk-Jan, Lenette Schuijt (2004) *Het menselijk gezicht van werk- de integratie van professionaliteit en spiritualiteit*. Rotterdam/Vught: Asoka bv/ZIN, 2^e druk, 2006

¹² Zie Japin, Arthur (41^e druk, 2008) *Een schitterend gebrek*. Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij De Arbeiderspers, blz. 29.

¹³ Zie 't Hart, Paul en Marcel ten Hooven (2004), blz. 279.

Zwart heeft het over de innerlijke stuurmanskunst, terwijl Senge praat over persoonlijk meesterschap. Senge/Jaworski duiden dit ook aan door middel van het begrip ‘presence’¹⁴. Leiderschap vraagt om inzet van je hele persoonlijkheid. Ook hier weer wordt benadrukt dat levenservaringen en de lessen die daaruit getrokken worden van groot belang zijn.

“Leiderschap krijgt glans uit de diepten van innerlijke verwerkte ervaringen. Niet vanuit de hoogte van succes. Echt leiderschap ligt voorbij het succes.... Je kunt er moedig doorheen gaan en met aandacht de “plekken der pijn” bezoeken. Dit is geen toegeven aan zwakte. Integendeel, het is bouwen aan innerlijke sterkte. Moderne sturing wordt effectief door de pijn van mislukkingen, of door tekortkomingen om te vormen tot opgeschoonde daadkracht.”

Een leider moet zich niet laten tegenhouden door beperkingen en grenzen. Hij doorbreekt en gaat op zoek naar kansen en probeert deze te verzilveren. Het is de kunst van het zien van deze kansen en van het vinden of vaststellen van de koers. Dit kan alleen als we onze innerlijke bakens inzetten die gemobiliseerd worden door de menselijke kernkwaliteiten zoals verbeeldingskracht, passie, inspiratie, intuïtie, tegenwoordigheid van geest, proportionaliteit.

1.4 Onbehagen.

Leidinggevendens beschikken over competenties, die op het eerste gezicht een mix zijn van wat hierboven onder hard en zacht leiderschap wordt verstaan. Deze competenties worden toegepast al naar gelang de situatie dat vereist. Maar ook het gewicht dat aan de verschillende competenties wordt toegekend, verschilt naar gelang type organisatie, de persoonlijke voorkeuren en naar wij later zullen zien, de ervaring en leeftijd van de leidinggevendens.

In het laatste decennium van de vorige eeuw is door het Ministerie van Binnenlandse Zaken het competentieprofiel voor politie en brandweer vastgesteld. Dit is gebeurd op advies van het Advies College Landelijk Management Development (LMD) brandweer en het Bovenregionaal Advies College Politie. Een set van negen kerncompetenties die samen de essentie van het handelen van de leidinggevendens onder woorden brengen.

Tijdens de Proeverijen¹⁵ in het najaar van 2002 is dit competentieprofiel vaster omljnd en is door deelnemers geprobeerd om er ‘vlees en bloed’ van te maken. De negen kerncompetenties die door het bureau LMD politie worden gebruikt bij de selectie van toekomstig strategisch leidinggevendens zijn:

- *integer,*
- *moedig,*
- *sociabel,*
- *empathisch,*
- *maatschappelijk georiënteerd,*
- *resultaatgericht,*
- *creatief,*
- *ondernemend,*
- *politiek-bestuurlijk gevoelig.*

¹⁴ Zwart, Cees. (2008), Jaworski, Joseph (2000) en Senge, Peter (1992) de vijfde discipline – De kunst & praktijk van de lerende organisatie. Schiedam: Scriptum Management;

¹⁵ LSOP, School voor politieleiderschap, 2002

In 2005 zijn voor de brandweer op een zelfde wijze de kerncompetenties benoemd en deze dienen eveneens voor selectie via het LMD-brandweer. De competenties komen grotendeels overeen en luiden:

- *integer,*
- *daadkrachtig,*
- *ontwikkelingsgericht,*
- *ondernemend,*
- *samenwerkingsgericht,*
- *empathisch,*
- *maatschappelijk georiënteerd,*
- *resultaatgericht en*
- *politiek-bestuurlijk inzicht.*

Beide competentieprofielen zijn op het eerste gezicht behoorlijk compleet en afgestemd op de context en aard van de werkzaamheden van de strategische leiders bij politie en brandweer. De profielen zijn een combinatie van harde en zachte elementen. Op voorhand is niet voor te schrijven welke combinatie van competenties in een specifieke situatie gehanteerd moet worden. De vraag is hoe die combinaties in de praktijk worden gewogen en ingezet. Een ideale mix bestaat niet, laat staan *de* ideale mix.

In de afgelopen jaren is in de praktijk soms pijnlijk duidelijk geworden dat al deze verwoede pogingen om vooraf te selecteren op medewerkers met het juiste profiel geen garantie voor de toekomst bieden. Niet voor de leidinggevende zelf, niet voor de organisatie.

Het meest recente voorbeeld daarvan zijn de leiderschapscrisis in de politiekorpsen Zeeland en Gelderland-Midden. Door verschillende commissies¹⁶ is er uitgebreid onderzoek gedaan naar de oorzaken van de respectievelijke crises.

Wat opvalt, is dat er overwegend een zakelijke afrekencultuur heerste en gebrek aan vertrouwen¹⁷. Tevens bestond er een grote machtsafstand tussen leiding en uitvoering, een cultuur van geruchtvorming, die ernstig onderschat werd door de leiding, een onzorgvuldige en weinig transparante besluitvorming en wat nog belangrijker is een gebrek aan zelfreïnigend vermogen¹⁸. Daarnaast valt op dat de afstand van het bevoegd gezag tot het korps groot was en dat er eenzijdige communicatie was tussen korpsbeheerder en het korps, namelijk slechts via de korpschef. Ook is opvallend dat er gebrek was aan sociaal leiderschap. In beide korpsen ontbrak het aan countervailing powers, die zorgden voor checks and balances tussen de verschillende organen, terwijl er weinig ruimte bestond voor leren en reflectie. De voorbeelden betekenen niet dat het selecteren met behulp van een competentieprofiel zinloos is. De onderzoeken wijzen ook op andere oorzaken dan ‘slechts’ gebrekkig leiderschap van een korpschef.

Hiermee wordt de indruk bevestigd dat, hoewel de benoemde competenties een mix zijn van hard en zacht, in de werking in de dagelijkse praktijk de nadruk is komen te liggen op de harde kant. De balans tussen hard en zacht lijkt zoek.

¹⁶ Nationale ombudsman, Gelijke kansen bij het politiekorps Gelderland-Midden, mei 2007
Commissie Tragter, 2006 en Commissie Staal, 2009.

¹⁷ Commissie Tragter, 2006, blz. 7 e.v.

¹⁸ Zie Commissie Staal (2007), blz. 3 en 4

Tijdens de opleiding aan de SLL zijn ons verschillende inzichten aangereikt die in dit verband nog relevant zijn. De Caluwé heeft in zijn college over 'Verandermanagement' aangegeven dat de politie dominant 'blauw' wordt gestuurd. Dat wil zeggen dat de sturing plaats vindt op basis van cijfers, kengetallen, d.w.z. kwantificeerbare, meetbare eenheden. Kenmerkend binnen het blauwdrukdenken is de uitspraak: "Eerst denken, dan doen. Meten is weten, gissen is missen en gokken is dokken."¹⁹ Tijdens andere sessies is aandacht gevraagd voor de perverterende werking van de prestatiecontracten. Noordergraaf concludeert dat de politiezorg wordt gedomineerd door de vraagstukken van effectiviteit en efficiency.²⁰ Kortom, inzichten die vraagtekens plaatsen bij de dominantie van harde sturing.

1.5 Verwondering

Het onbehagen over het zoekraken van de balans kan ook anders worden benaderd. In de verhalen over leiderschap, die zijn opgetekend in het kader van de ontwikkeling van de nieuwe visie op leiderschap²¹ is ruim aandacht voor de zachte kant van leiderschap. Ook in eerdere studies, zoals 'Blauwe Bazen'²² komen verhalen voor die juist niet over de harde kwaliteiten gaan, maar over gevoel, bezieling, persoonlijk meesterschap, kortom kwaliteiten die vaak omschreven worden als zacht. Hier komen we later uitgebreid op terug.

Tegelijkertijd wordt in de leiderschapsopleidingen van de Nederlandse politie, m.n. de OLL en SLL juist veel aandacht besteed aan de zachte kant van leiderschap. De persoonlijke ontwikkeling van de deelnemers, de groei in persoon en als leider wordt daarin centraal gesteld.

Ook binnen de brandweer is de laatste twee jaar, vooral in de landelijke raad, meer aandacht voor leiderschap en vooral voor zacht leiderschap. De prille aandacht voor leiderschap blijkt uit het scholingsaanbod. Vanaf 2006 wordt een actionlearning-programma aangeboden door de Academie voor leiderschap Veiligheidsregio's. Daarin wordt expliciet gesproken over dienend leiderschap met de nadruk op het aspect verbinding.

Juist geprikkeld door het aanbod van de SLL-modules, vooral op het gebied van persoonlijke ontwikkeling, zijn wij tot het inzicht gekomen dat het hanteren van een juiste mix van hard en zacht een leidinggevende tot een echte leider maakt. *"Je zou dit kunnen vergelijken met de golfclubs die een professionele golfer in zijn tas heeft zitten. In de loop van een wedstrijd kiest hij uit zijn tas de club die het beste bij een bepaalde slag past. Soms moet hij even over zijn keuze nadenken, maar meestal kiest hij automatisch. Een professional 'voelt' als het ware aan wat hem te doen staat, hij trekt snel de juiste club te voorschijn, en met een elegante zwaai laat hij de club het werk doen. Dat is ook de manier waarop de beste leiders te werk gaan"*²³. Elke leider ontwikkelt zich in zijn leiderschap. Zelfinzicht, reflectie en lerend vermogen achten wij daarvoor onmisbaar.

¹⁹ College Leon de Caluwé, SLL 5 d.d. 20-21 augustus 2008. Zie ook de Caluwé en Vermaak, 2008, blz. 75

²⁰ College Mirko Noordergraaf, SLL 5, d.d. 24 april 2008.

²¹ Peters, Jan (2008), Reisverslag, verslag van een zoektocht naar verlangd politieleiders.

²² Boin, R.A., dr. e.a. (2003), Blauwe Bazen: het leiderschap van korpschefs

²³ Goleman, D. (2008), blz. 72

Sommigen zeggen zelfs dat leidinggeven door lijden tot ontwikkeling komt.²⁴ Wij zijn nieuwsgierig geworden hoe een dergelijke ontwikkeling zich voltrekt. Natuurlijk hebben wij ieder onze eigen ervaring. Ook wij hebben ervaren dat ons leiderschap zich in de loop der jaren heeft ontwikkeld. Wij doen niet meer dezelfde dingen als vroeger. Of andersom, wij ondernemen nu in ons leiderschap acties die wij vroeger niet in ons hoofd haalden. Maar dat wil niet zeggen dat onze ervaring symbool staat voor alle leidinggevendenden.

De keuze voor dit thema is beïnvloed door de levensfase waarin we ons bevinden. De eigen levensfase zegt iets over onszelf als individu. Jaworski²⁵ stelt dat er in de westerse wereld de neiging bestaat zijn om leiderschap te zien als speciale kwaliteit van bepaalde mensen. Liever wordt er gezocht naar bijzondere individuen met leiderschapsprofiel dan dat de potentie om leider te zijn zich in elke leidinggevende kan en mag ontwikkelen. Met enige weemoed vragen wij ons af of wij (wellicht) de fase van angry-young people (expansieve fase) achter ons hebben gelaten? De levensloop²⁶ kent daarna een fase van een bevestigd zelfbeeld ook wel de expectatieve fase genoemd. Dat is de fase van verwachtingsvol zijn en met open vragen durven leven. Dit verwachtingsvol met open vragen durven leven brengt ons eveneens bij de verwondering als het gaat om de vraag of een mix van hard en zacht leiderschap het meest effectief is.

Zoals al eerder gesteld, leiderschap komt door meters te maken. Levenservaring krijgt de mens meestal niet cadeau, maar ervaring betekent er doorheen gaan ('lijden').

In ons onderzoek hebben wij ervaren dat leiders van vandaag leren en reflecteren. Cognitief is dat vaak te vertalen in harde resultaten en prestaties, maar als leiders het hebben over de specifieke momenten in hun loopbaan waarop zij daadwerkelijk leiderschap hebben getoond, dan spreken ze over hun buikgevoel, intuïtie of persoonlijke drijfveren.

Dit inzicht heeft bij ons ook plaats gevonden en verklaart onze keus voor het thema hard en zacht leiderschap of leiderschap met zakelijkheid en ziel. Zacht zijn betekent voor ons dat een leider de harde confrontatie met zichzelf moet aangaan en dat hij lef en moed nodig heeft. Wij zijn van mening dat een leider door harde ontwikkeling tot zacht leiderschap komt. Daarmee is het dus helemaal niet soft, juist het tegendeel. Om zacht leiderschap te kunnen beoefenen moet een leidinggevende als geen ander weten hoe het is om de harde confrontatie aan te durven gaan: met zichzelf en met een ander.

1.6 Probleemstelling en onderzoeksopzet

Terug naar de set van competenties. Het bovenstaande leidt tot de constatering dat de hardere competenties, zoals resultaatgerichtheid en ondernemerschap in de praktijk meer nadruk krijgen en meer gewicht krijgen toegekend. De zachtere competenties als sociabel, empathisch en maatschappelijke oriëntatie lijken meer naar de zijkant te worden gemanoeuvreerd.

²⁴ College Jan Andreae, SLL 5 d.d. 4 oktober 2008, Zie ook Kortman, Kemperman, 2006, blz. 130: "Lijden leidt tot leren en de bereidheid te lijden is leiderschap."

²⁵ Jaworski, Joseph (2000) *Synchroniciteit – de innerlijke weg naar leiderschap*. Zeist: uitgeverij Christoffor, 6^e druk, 2007.

²⁶ Zwart, C., SLL-module d.d. 18-06-2008

De logica van sociale verhoudingen die in elke organisatie naast de logica van de bedrijfsvoering haar invloed wil doen gelden, raakt ondergesneeuwd. Wij bepleiten een herstel van de balans tussen harde en zachte competenties in de dagelijkse werkpraktijk. De algemene leiderschapsliteratuur bevestigt dit beeld. Ons onbehagen en onze verwondering over de discrepantie tussen ideaal en praktijk leiden tot vraag hoe anderen dat ervaren. Of is de verwondering uitsluitend subjectief?

De probleemstelling van ons beschrijvend-verkennend²⁷ onderzoek luidt derhalve:

Uit de theorie over leiderschap kan afgeleid worden dat het in de sturing aankomt op het hanteren van een mix van harde en zachte sturingselementen. Is dit ideaal ook in de praktijk herkenbaar? Hoe wordt die spanning tussen ideaal en realiteit door anderen binnen de politie en brandweerorganisatie ervaren?

De verbinding tussen het leiderschap en de essentie van het vak is daarmee niet de kern van ons onderzoek geworden. Op de achtergrond zal de rol van het vakmanschap wel een rol blijven spelen.

Om deze vraag te beantwoorden hebben wij in de eerste plaats een empirisch onderzoek gedaan naar de beleving van zowel strategisch leidinggevend als andere leidinggevend (m.n. operationeel niveau) en medewerkers. Hierbij hebben we overigens dit ‘veldonderzoek’ ingebed in een literatuurstudie naar leiderschap en sturing binnen de politie en brandweer.

Wij hebben een aantal strategisch leidinggevend geïnterviewd. Tot slot hebben wij met behulp van vragenlijsten, die in onze eigen organisaties zijn uitgezet, onderzocht wat medewerkers onder hard en zacht leiderschap verstaan en wat zij hiervan in de praktijk terugzien.

Wij zijn ons ervan bewust dat de resultaten van het veldonderzoek de mogelijkheid heeft geboden om statistische analyses te verrichten. Als methode hebben we ervoor gekozen om een exploratief, verkennend onderzoek uit te voeren, gericht op het in kaart brengen van de verschillende opvattingen op het gebied van hard en zacht leiderschap. Hiervoor hebben wij gekozen om de volgende redenen:

1. Het ontbreekt ons aan vakkennis om statische onderbouwing te realiseren. Voor een dergelijk onderzoek is o.a. kennis van multi-variaatanalyse noodzakelijk.
2. Het ontbreekt ons eveneens aan middelen om dergelijke analyses uit te voeren.
3. Een dergelijk onderzoek is tijdrovend en valt niet binnen het tijdsbestek van de SLL-opleiding te voltooien. Vooral omdat het thema diep verstoep ligt in de mens.

De gekozen onderzoeksstrategie heeft als risico dat het verwijt van ‘inlegkunde’ kan worden gemaakt. Of om het met andere woorden aan te geven: het risico om naar een bepaalde redenering toe te werken. We hebben geen profielen gemaakt om de antwoorden aan te toetsen.

²⁷ Thiel, Sandra van (2007), blz. 23.

Ons onderzoek moet in feite worden gezien als een eerste, verkennende fase van een hypothese genererend onderzoek naar hard en zacht leiderschap. De gegenereerde hypothesen kunnen dienen om in een vervolg onderzoek te worden getoetst.

Onze onderzoeksgroep hebben we als volgt samengesteld:

De geïnterviewde leidinggevendenden zijn willekeurig gekozen uit de populatie korpschefs en regionale brandweercommandanten. Er zijn gesprekken gevoerd met een vijftal korpschefs en vier regionale brandweercommandanten/ directeuren veiligheidsregio. Deze gesprekken geven voornamelijk een zelfbeeld van deze leiders. Tijdens de interviews zijn gestructureerde vragenlijsten grotendeels gevolgd, maar is al naar gelang de inhoud op deelaspecten nader ingegaan. Door deze wijze van interviewen kon het onderwerp breder worden verkend en zijn meerdere diepere drijfveren naar boven gekomen. De leiders lieten, ieder op hun eigen wijze, in het gesprek de kernwaarden zien die hen leiden.

De groep leidinggevendenden t.b.v. de enquêtes zijn uit de eigen dienst/korps gekozen op basis van de criteria: gelijke verdeling naar werkproces (opsporing/handhaving) cq. een evenwichtige spreiding over de verschillende afdelingen; weinig versus veel ervaring als leidinggevende en man en vrouw.

Met betrekking tot de medewerkers zijn de volgende criteria aangehouden: evenwichtige geografische spreiding, dan wel spreiding over de verschillende afdelingen; onderscheid ondersteunend versus uitvoerend personeel.

Alhoewel wij deze criteria niet als basisvariabelen systematisch hebben gerelateerd aan de gegeven antwoorden met het oog op het maken van profielen (welk type functionaris met welke achtergrondkenmerken geeft welke antwoorden) hebben zij ons wel aanleiding gegeven om in de aanbevelingen hierop terug te komen.

Wij zijn ons ervan bewust dat het sturen van een vragenlijst door onszelf mogelijk effect kan hebben op de gegeven antwoorden. Wij zijn zelf bekend in onze organisaties als leidinggevendenden. Niet in alle gevallen hebben wij onze directe medewerkers bevestigd, waardoor terughoudendheid, dan wel sociaal gewenste antwoorden zoveel mogelijk is vermeden. De geënquêteerden hebben de lijsten anoniem mogen invullen en hen is de zekerheid geboden dat de gegevens ook anoniem verwerkt worden.

1.7 Maatschappelijke en theoretische relevantie.

Dit onderzoek kent zijn beperkingen qua omvang en volledigheid.

Voorop staat onze intrinsieke gedrevenheid om te komen tot een individuele 'rimpeling', een moment van reflectie voor de lezer.

Dit hebben we in elk geval zelf ondervonden bij de uitvoering van ons onderzoek. Het doen van een kwalitatief onderzoek met indringende interviews heeft bij ons geleid tot reflectie en kritische onderlinge bevraging over ons eigen leiderschap.

Het is ons gebleken dat het huidige competentieprofiel, zoals deze door het bureau LMD-politie gehanteerd wordt, een revisie ondergaat²⁸, omdat het huidige profiel van strategische leiders niet meer toereikend wordt geacht voor de uitdagingen van de toekomst.

²⁸ Bureau LMD politie (2008), Meetlint; analyse instrumentarium (concept versie 0.4)

Er is vastgesteld dat de indeling van niveaus in competenties niet meer aan de orde is. Het leiderschapmodel moet ruimte bieden aan differentiatie in leiderschapsstijlen, in context en in individuele (authentieke) invulling. Ook het competentieprofiel van de brandweertop wordt gereviseerd.

Het onderzoek of de herijking is mede ingegeven door het programma Politietop divers. Daarin is vastgesteld dat er behoefte bestaat aan een nieuw referentieprofiel voor de Nederlandse Politie. Mede daarom kunnen de resultaten van ons onderzoek een onderbouwing zijn voor deze wens. Effectieve sturing gaat over alert op weg zijn met een voortdurende toetsing aan de innerlijke stuurman. En die, zo betogen wij, kan meer of minder vooraf gescout worden bij het gebruik van de juiste competenties.

De tweede relevantie van ons onderzoek is gelegen in het zicht krijgen op hoe leiderschap wordt ervaren in de dagelijkse praktijk. Veel onderzoek is gedaan naar de eigen beleving van leiders, maar onderzoek naar hoe dat ervaren wordt door degenen aan wie leiding gegeven wordt, is schaars. Met ons onderzoek hebben we getracht de beperking te omzeilen dat veel leiderschapsliteratuur vooral gaat om het zelfbeeld van leiders. Het is buitengewoon interessant geweest om dit zelfbeeld te toetsen aan wat medewerkers in die organisaties over hun leiding en hun leiderschap denken.

Een derde relevantie heeft direct te maken met het doel van ons onderzoek. Door ons onderzoek hopen we de discussie over hard en zacht leiderschap en innerlijke sturing een impuls te geven. Er is veel terughoudendheid over vooral het thema zacht leiderschap. Hopelijk zal de rimpeling ook hierin effect sorteren.

1.8 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 zal uitgebreid ingaan op de vraag hoe hard en zacht leiderschap in de vakliteratuur voorkomt. We hebben zo breed mogelijk eerst de vakliteratuur op het gebied van prestatiebesturing binnen politie/brandweer e.d. bestudeerd. Daarna komt de algemene leiderschapsliteratuur op het gebied van brandweer en politie aan de orde.

Hoofdstuk 3 beschrijft ons empirisch onderzoek. Achtereenvolgens komen eerst de strategisch leidinggevendenden aan het woord over hun relatie met hard en zacht leiderschap. Daarna volgen de andere leidinggevendenden. De beleving van de medewerkers vormt het slotdeel van het hoofdstuk.

In hoofdstuk 4 komen we tot de formulering van de belangrijkste conclusies en aanbevelingen.

Onze zoektocht heeft ons vertrouwen en hoop gegeven. Zwart betoogt dat hoop meer is dan een vaag en geruststellend gevoel dat de dingen vanzelf wel goed zullen komen²⁹. Anders gezegd:

*Als ik alle hoop heb opgegeven om het leven te begrijpen, 'dan pas voel ik een levensdorst, een verlangen naar iets dat mij de beker tot op de bodem doet drinken'*³⁰. (Bron: De Gebroeders Karamazov)

²⁹ Zwart, Cees (1995), Strategie van de hoop: koerszoeken met integriteit

³⁰ Verstraeten J.(2003), Leiderschap met hart en ziel, blz 59 e.v.

De functie hiervan is niet stil te staan bij het verleden, maar met verwachting naar de toekomst kijken en daarbij niet de toekomst als een automatisch verlengstuk van het heden zien.



Hoofdstuk 2. Sturing van bovenaf, van onderaf, van buitenaf en ...van binnenuit

2.1 Inleiding

In het vorige hoofdstuk hebben we aangegeven dat er een disbalans is tussen theorie en alledaagse werkelijkheid als het gaat om de toepassing van hard en zacht leiderschap. Aan de competenties die staan voor hard leiderschap wordt een groter gewicht toegekend dan aan de zachte competenties, terwijl in de leiderschapsliteratuur breed aandacht is voor de toepassing van een mix van hard en zacht leiderschap. De vraag die in dit hoofdstuk centraal staat is: wat is hiervan terug te vinden in de vakliteratuur. In paragraaf 2.2 wordt de vakliteratuur op het gebied van harde sturing behandeld. In de paragrafen 2.3 tot en met 2.5 ligt de nadruk meer op de zachte kant. In paragraaf 2.6 wordt een overzicht gegeven van de ontwikkeling in de competenties voor strategisch leidinggevendend bij de politie. Paragraaf 2.7 behandelt kort de situatie bij de brandweer.

2.2 Resultaat- en prestatiesturing

“De politie is een chaotische, stuurloze organisatie”, aldus de Volkskrant van 18 juni 1999. Dat was toen een stelling c.q. een vraag, maar hoe is dat anno 2009? Is er sindsdien veel veranderd? Is het niet eerder zo dat chaos de constante en normale toestand is? Is de stabiele situatie niet een fata morgana?³¹

In weerwil van, of misschien juist wel vanwege de vermeende stuurloosheid van de politie is controle en sturing op politieoptreden en in de politieorganisatie al jaren een geliefd onderwerp voor politiemangers, maar ook voor wetenschappers en politici. Hoe ziet die sturing van de politieorganisatie er dan uit? Wat zijn de verschijningsvormen en wat is bekend over de wijze waarop politieleiders daarin of daarmee handelen?

In de onderzoeken naar sturing op de politie wordt sturing verschillend benaderd. Het gaat dan niet alleen om de sturing op de politie als organisatie, bijvoorbeeld door het bevoegd gezag of door de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Het gaat ook over sturing binnen de politie door de leidinggevendend. Wij ontkomen er niet aan om aan beide dimensies aandacht te schenken. De veronderstelling is immers dat de sturing *op* de politieorganisatie effect heeft op de wijze van sturing *binnen* de politieorganisatie.

De harde kant van sturing is de belangrijkste vorm van sturing geweest in de afgelopen drie decennia. In het begin van de jaren 80 van de vorige eeuw is in de opleiding van de aankomende politieleiders aan de Nederlandse Politie Academie de organisatorisch-bedrijfsmatige invalshoek dominant geworden. De aandacht binnen dit toen nog jonge vakgebied Bedrijfskunde richtte zich voornamelijk op het zo efficiënt en effectief mogelijk runnen van het bedrijf. De politie was vergelijkbaar met een dropjesfabriek en kon ook zo worden geleid.

³¹ Zwart, Cees prof .dr. (2008) *Koerszoekend leiderschap*. Vertel CD: “Leiders staan voor de niet geringe opgave met hun denken en handelen in te spelen op het nieuwe gegeven, dat toestanden van ver uit evenwicht niet langer uitzonderlijk, maar normaal zijn.”

Het enige weerwoord hiertegen kwam vanuit de bestuurlijke invalshoek, maar was zeker geen reactie op een vermeende prestatiegerichte en resultaatgerichte focus³². De bestuurlijke invalshoek zag de politie als een politiek bedrijf en kon hiermee een alternatief concept bieden voor de bedrijfskundige benadering. In 1987 kon Rosenthal c.s. nog stellen dat deze invalshoek voor de politie een novum was³³. De vraagstukken die voorlagen betroffen intern gezien vooral het beheer van de organisatie. Extern gezien werd steeds de discussie aangezwengeld of de politie haar werk nog wel aan kon.

Sturingsperikelen

Het denken over sturing binnen de politieorganisatie is sterk beïnvloed door sturingsperikelen die zich ook in andere overheidsorganisaties voordoen. In een studie van Ringeling uit 1998 naar aanleiding van ruim 20 jaar Politie in Verandering wordt de sturing op de politie, zowel intern als extern onder de loep genomen³⁴. De sturingsmodellen die hierin worden gepresenteerd hebben betrekking op het beheer en de prestaties van de politie. In deze studie wordt vooral de sturing van buitenaf, onderaf en bovenaf geanalyseerd. Er is nagenoeg geen aandacht voor sturing van binnenuit; in elk geval niet voor de individuele, innerlijke, sturing van de politieleiders.

Door Braun is in 1999 een interessante studie gepubliceerd over de sturingsperikelen in de politieorganisatie³⁵. Interessant omdat zij juist op het sturingsonderwerp een antropologisch onderzoek binnen de politieorganisatie heeft uitgevoerd en daarmee zicht zou moeten krijgen hoe de leidinggevenden en bestuurders met sturing omgaan. Zij komt tot de conclusie dat sturing sterk bepaald wordt door de structurele inrichting van de politieorganisatie en de organisatiecultuur binnen politiekorpsen. De culturele invalshoek biedt een belangrijke aanvulling op het eenzijdige beeld van de structuurverklaringen. Een analyse van de sturingscultuur van de politie leert dat mensgerichtheid (een sterke betrokkenheid met familiale trekken) en theatraliteit (intuïtieve en ad-hoc werkwijze, vele initiatieven, die op niets uitlopen), maar ook intuïtief vermogen en improvisatievermogen (reageren op gevoel in plaats van cijfers) gemeenschappelijke kenmerken zijn. De politiecultuur werkt eerder belemmerend op de sturing dan dat daar een coördinerende werking vanuit gaat. De verschillende elementen raken de vier kwadranten van Aardema. Zij signaleert uitgebreid de verschillende elementen van de stille waarden en cultuur van de politieorganisatie, dat wat onder het water aanwezig is. In de uitwerking verwijst zij eerder naar de interne logica van een organisatie dan naar de interne logica van personen, laat staan leidinggevenden.

Heel even lijkt het erop als of Braun toch nog aansluiting wil zoeken bij de mentale programmering van een individu, als zij de metaprogramma's of sorteerstijlen uit het Neuro Linguïstisch Programmeren aanhaalt³⁶. Deze bepalen de keuze voor gedrag en taalgebruik van mensen. Maar zo snel als zij dit aanhaalt, zo snel zoekt zij een toepassing door de sorteerstijlen naar organisatiegedrag te vertalen.

³² Hiernaast zijn er nog de politiek-bestuurlijke, sociaal maatschappelijke en de individueel-psychologische invalshoeken. Zie: Drayer, Suyver, (2005), blz. 5 e.v.

³³ Rosenthal, 't Hart en Cachet, (1987), blz. 11.

³⁴ Cachet, A. E.J. van der Torre en W. van Natijne (red) (1998), blz. 88 e.v.

³⁵ Braun, D.(1999) Sturingsperikelen in de Politieorganisatie – Een verkennende antropologische studie. Amsterdam: Ernst & Young Consulting.

³⁶ Braun, D.(1999), blz. 148.

Dat levert op zich wel mooie inzichten op in de politiecultuur, maar inherent aan haar aanpak is dat ze niet doordringt in de persoonlijke drijfveren van de street-, management- en policycops.

Dat neemt niet weg dat haar studie aanknopingspunten biedt voor ons onderzoek. In haar aanbevelingen om het sturingspotentieel³⁷ van politiemangers te vergroten zijn elementen zichtbaar die aansluiten bij stille waarden van Aardema. Het gaat dan vooral om de cultuurveranderingen en andere stijlen van leidinggeven. In het groeiscenario is aandacht voor de meer stille waarden, als zij het heeft over coaching en zingeving³⁸. Dat neemt niet weg dat de andere scenario's grotendeels hard worden ingevuld. Ook de aandacht die wordt gegeven aan opleiding en vorming, o.a. op het gebied van gemeenschappelijke normen en waarden van streetcops en managementcops, is een verwijzing naar de zachte kant van leiderschap.

Beleid en beheercyclus

De harde kant van sturing is in kaart gebracht door de vele onderzoeksprogramma's van Politie & Wetenschap³⁹. Ook de beleidsevaluaties over de 'nieuwe' regionale politieorganisaties kunnen dienen als voorbeelden van harde sturing.⁴⁰ In “Sturing van politie en politiewerk” wordt bewogen op het continuüm van de traditionele sturing op regels en capaciteit naar sturing op verantwoording van prestaties, van organisatiegericht naar resultaatgericht. Gesignaleerd wordt dat de toenemende behoefte aan en betekenis van verantwoording ondersteund wordt door de nieuwe mogelijkheden van geïnformatiseerde gegevensverwerking en -beheer. Tegelijkertijd wordt de burger met haar wensen en behoeften ook zichtbaar. Hij wordt als klant gedefinieerd en past daarmee perfect in de dominante bedrijfskundige invalshoek.

Op macroniveau wordt de beweging zichtbaar dat onder invloed van de nieuwe Politiewet 1993 en het beleidsplan Nederlandse politie meer (politieke) aandacht is voor de Beleid- en Beheercyclus. Een formele landelijke sturing op de Nederlandse politie begint aarzelend op gang te komen. In “Sturing van politie en politiewerk” wordt nagegaan welke factoren een rol spelen bij die sturing. Er wordt vastgesteld dat er een grote kloof gaapt tussen de landelijke thema's en de lokale veiligheidsproblematiek. Als reden wordt de algemene en ruime formulering van landelijk beleid opgevoerd. Kern is wat ons betreft *“de uitkomst dat de sturing op prestaties binnen de context van de beleid- en beheercyclus vooral van symbolische waarde zou zijn.”*⁴¹

Afstemming en sturing worden formeel hard neergezet, maar lijkt informeel plaats te vinden. Potentiële tegenstellingen en mogelijke conflicten zijn daarvoor de drijvende motivatoren.

³⁷ Zij werkt 4 scenario's uit: het revitalisatiescenario, het groeiscenario, het innovatiescenario en het politieke scenario.

³⁸ Braun, D. (1999), blz. 275.

³⁹ Als voorbeelden gelden hier “Sturing van politie en politiewerk” van J. Terpstra uit 2002. En “Het nieuwe bedrijfsmatige denken bij de politie” uit 2006 van J. Terpstra en W. Trommel.

⁴⁰ Zie Rosenthal c.s., 1998, Evaluatie Politiewet 1993, diepzeonderzoek en Gunther Moor c.s. 1998, Evaluatie Politiewet 1993, breedte-onderzoek.

⁴¹ Idem Terpstra, J.(2002), blz. 11.

Gelukkig gaat het onderzoek 'Sturing van politiewerk en politiewerk' verder dan alleen de sturing te bezien vanuit extern (politiek-bestuurlijk) perspectief. Er is ook gekeken naar de beleving van sturing op de werkvloer. Aan de ene kant wordt meer vrijheid en ruimte ervaren.

Aan de andere kant wordt opgemerkt dat in toenemende mate verantwoording moet worden afgelegd. De beleving is daarbij dat sturing wordt geplaatst binnen de traditionele tegenstelling tussen top en basis. Het besef groeit echter ook dat er prioriteiten moeten worden gesteld, dat 'value for money' moet worden geleverd. Het verschil in sturing op het politiewerk wordt verklaard vanuit de aard van het werk en externe factoren: de waan van de dag, kwantitatieve productienormen als het gaat om de noodhulp, ruimte om beleidsprioriteiten te vertalen naar wijkniveau voor de wijkpolitie. Kortom harde factoren. Toch is er sprake van een vreemde paradox: de aandacht voor de harde kant van sturing staat in schril contrast met de mate waarin controle en verantwoording systematisch worden afgelegd of leidt tot maatregelen tegen leidinggevendenden die resultaten niet halen.

“Ik kan mij geen hoofdcommissaris heugen die de laan is uitgestuurd vanwege het niet halen van de prestatieafspraken.”⁴²

Maar ook andere leidinggevendenden worden niet direct geconfronteerd met falende resultaten. De indruk bestaat dat er wel informele 'afreken'mechanismen zijn, zoals stagnatie in de loopbaan of juist 'wegpromoveren' naar projecten. Een rechtstreeks verband met niet gehaalde resultaten wordt echter vaak niet gelegd. Voorzichtig kan de conclusie worden getrokken dat de wijze van verantwoording niet is opgenomen in de dagelijkse relaties en omgangsvormen op de werkvloer. Meer dan eens wordt gesteld dat de collegiale afhankelijkheid in de dagelijkse praktijk en de behoefte om professioneel in het werk te groeien zich niet verdragen met een kille afrekencultuur.

Er zijn zeven factoren die de sturing van beleidsprioriteit naar praktijk beïnvloeden:

1. Aansluiting beleid en praktijk
2. Steun of tegenwerking lokale partijen
3. Specialistische eenheden geven meer sturing aan politiewerk
4. Aanpakken van de autonomie op de werkvloer
5. Tijd en capaciteit
6. Overtuiging dat een prioriteit ook zinnig is in ogen van de werkvloer
7. Een bepaalde methodiek of werkwijze wordt aangereikt c.q. de professionele capaciteit wordt versterkt.

Prestatiesturing

In de drieluik “gevolgen van de prestatie­sturing⁴³ is de toon gezet door een van de paragrafen. Sturing bestaat uit: 'sturing van bovenaf, van onderaf en van buitenaf'.⁴⁴ De sturing en de inzet van sturingsinstrumenten binnen de politieregio's hebben belangrijke wijzigingen ondergaan onder invloed van de prestatie-convenanten.

⁴² Op citaat HC G. Huijser van Reenen.

⁴³ Sluis, A. van, Cachet, A., Jong, E.T. de, Nieuwenhuyzen, C.A. & Ringeling, A.B. (2006) Cijfers en stakeholders. Prestatiesturing en de gevolgen voor de maatschappelijke en politiek-bestuurlijke relaties van de politie

⁴⁴ Idem, blz. 23

Hierbij moet wel opgemerkt worden dat een verandering naar bedrijfsmatige sturing al was ingezet voordat de convenanten in zwang kwamen. Opvallende conclusie is dat met deze vorm van sturing op lokaal niveau de verbinding met de omgeving uit het zicht raakt: “*prestatieafspraken zingen het politiewerk los uit de lokale context*”⁴⁵.

In de studie wordt aandacht besteed aan het concept 'zelfsturing', zoals Ringeling dat hanteert bij zijn sturingsmodellen. Het slaat op de ruimte die bestuurders en leidinggevendenden aan medewerkers laten om binnen vastgestelde kaders te bewegen.⁴⁶ Deze begripsbepaling is dus een andere dan welke wij hanteren. Het concept 'zelfsturing' blijft in ons onderzoek onbesproken.

De meeste betrokkenen zien deze vorm van sturing niet meer verdwijnen. De aanbevelingen van het onderzoek liggen in het verlengde van het systeem: doorgaan met prestatiesturing, maar dit wel slimmer doen: d.w.z. doorontwikkeling met vermindering van de perverse effecten. Hierin klinkt door dat er wordt gekeken naar de uitwerking (extern gericht) en lijkt de persoonlijke invulling van leiderschap buiten beschouwing te worden gelaten. Hoewel externe gerichtheid een 'must-have' is voor strategische leiders bij politie en brandweer gaat het in ons onderzoek om meer. Naar aanleiding van het laatste is de aanbeveling interessant om het geïnstitutionaliseerd wantrouwen dat nu rondom de prestatieafspraken heerst, te nuanceren en in het verlengde hiervan vertrouwen, mandaat en rekenschap te bevorderen. In de uitwerking van de prestatieafspraken dient o.a. ruimte te ontstaan voor de motivatie van politiemensen. Er moet ruimte komen voor creativiteit en innovatie van ernstig en moeilijk bestrijdbare vormen van criminaliteit, zo stelt het onderzoek.

Hoogenboom stelt in zijn reactie op de resultaten van dit onderzoek dat de resultaatsturing geleid heeft tot een grotere betrokkenheid van managementcops dan was gedacht.⁴⁷ Er is minder afstand tussen streetcops en managementcops dan menigeen meent te signaleren.

Hij wijst op een andere typologie leidinggevendenden: rationelen, betrokkenen en onverschilligen, waarbij m.n. de betrokkenen verder kijken dan alleen de kille cijfers. De rationelen zijn de echte resultaatstuurders pur sang, terwijl de onverschilligen gewoon hun werk doen en geen positie innemen. Hoogenboom vraagt nadrukkelijk aandacht voor de onbalans die dreigt door de toenemende aandacht voor cijfermatige output en onderbouwing, de perverse werking en de nadruk op nationale doelen in plaats van lokale prioriteiten. Naast de vanzelfsprekende aanbevelingen om het systeem zelf te verbeteren, beveelt Hoogenboom o.a. aan om onderzoek te doen naar de prestatiesturing in relatie tot de gevolgen voor politieleiderschap.⁴⁸

Leijtens⁴⁹ heeft recent onderzoek gedaan naar de wijze waarop binnen de Koninklijke Marechaussee sprake is van resultaatgerichte sturing en welke factoren daar invloed op hebben. Hij komt tot de conclusie dat er maar in beperkte mate sprake is van resultaatgerichte sturing en dat het sturingsconcept, de structuur van de organisatie, de cultuur en het regime hierop van invloed zijn.

⁴⁵ Idem, blz. 109

⁴⁶ Idem, blz. 33

⁴⁷ Hoogenboom, B.(2006) Operationele betrokkenheid – prestatiesturing en bedrijfsvoering Nederlandse politie

⁴⁸ Hoewel ons onderzoek niet een direct antwoord is op zijn oproep, geeft het wel een indicatie wat het effect van overmatige harde (prestatie) sturing op leiderschap is.

⁴⁹ Leijtens, H.(2008), Tussen plan en praktijk – een onderzoek naar de werking van resultaatgerichte sturing binnen de Koninklijke Marechaussee

Hij pleit er uiteindelijk voor om in toekomstig onderzoek meer de nadruk te leggen op microniveau en vanuit een sociaal-psychologisch perspectief na te gaan welke invloed betekenisgevende processen tussen sturingsactoren hebben op de sturing.

Hij beveelt een resultaatgerichte dialoog aan. Daarnaast laat zijn onderzoek zien dat er niet altijd een koppeling is tussen doel en zin van het werk. Organisatielieden ontlenu de zin van het werk ook aan de manier waarop ze werken en wat ze doen.

Het resultaat is niet het enige doel waarvoor mensen gaan. Terecht stelt hij dat zingeving een complex proces is. Resultaatgerichte sturing kan geholpen worden door naast kwantitatieve cijfers meer kwalitatieve impulsen te geven. Of dit veel zal helpen is de vraag. Gevreesd moet worden dat de kwalitatieve dimensies in een cultuur van de resultaatgerichtheid weer gemeten gaan worden. Dit komt overeen met de eerder gevonden paradox dat het systeem wel de eigen signalen genereert, maar die niet of nauwelijks gebruikt om tot een hernieuwd evenwicht tussen hard en zacht te komen.

“Een resultaatgericht sturingsconcept verengt zingeving echter tot opgeleverde resultaten en laat daarmee een aantal hefboomen voor gedragsbeïnvloeding en motivatie onbenut.”⁵⁰

Relevant voor ons onderzoek is Leijtens pleidooi voor meer onderzoek naar sociaalpsychologische factoren in het sturingsproces, naar het micro-, het persoonlijke niveau.

Perverse werking

Onduidelijk blijft waarom ondanks de stevige kritiek de uiteindelijke conclusie relatief mild is op het gebied van de perverse werking van prestatiecontracten. De eigen ervaring van schrijvers indiceert nu drie jaar later een andere uitkomst. Perverse werkingen lijken zich steeds meer voor te doen en de kritiek hierop wordt steeds meer geuit, zelfs vanuit de Raad van Hoofdcommissarissen. Als symbool gelden de stapelbekeuringen⁵¹. De aandacht die deze bekeuringen in de media hebben gekregen, illustreert dat hier sprake kan zijn van een issue.

Door de studie wordt zichtbaar dat sturing geen toeval meer is⁵². Maar harde sturing wordt niet gekoppeld aan een complementaire vorm van zachte sturing. Er lijkt geen aandacht te zijn voor de innerlijke stuurman. De bedrijfskundig geïnspireerde sturingsconcepten worden tegenover het idee van een verbindende politie ('community policing') neergezet. Dit houdt in dat twee totaal verschillende grootheden met elkaar in verbinding worden gebracht. Het geeft geen verklaring voor de constatering dat ondanks het breed gedragen concept van 'community policing', het bedrijfskundig denken zo'n dominant denkkader is geworden. In aansluiting op dit denken wordt gepleit voor meer lokale sturing en verantwoording, minder cijfertjes, meer informeren en betrekken, maar daarnaast ook meer landelijke sturing. Het komt ons voor dat hierdoor juist alle ballen hoog worden gehouden.

De gevolgen van de grote nadruk op harde sturing zijn niet eenduidig. Naast persoonlijke onzekerheid en weerstand bij bepaalde categorieën dienders, als wijkagenten en rechercheurs, is op plaatsen waar al langere tijd met individuele prestatienormen wordt gewerkt een neutrale houding ten opzichte van prestatiesturing.

⁵⁰ Aldus de eerste stelling bij het proefschrift van Leijtens.

⁵¹ Zie o.a. de commotie die ontstond n.a.v. zogenaamde stapelbekeuringen in Eindhoven, http://www.trouw.nl/krantenarchief/2006/06/16/2340902/Korpschef_wil_eind_maken_aan_stapelbekeuringen.html

⁵² Hoogenboom, B.(2006), blz. 153

In ieder geval is toen geconstateerd dat de perverse effecten, waar de literatuur ernstig voor waarschuwd, zich nauwelijks lijken voor te doen.

Meer bureaucratisering en verflutting (of ook wel “the accountable for the important: opsporen wat haalbaar is”⁵³) worden wel geconstateerd maar niet in die mate dat dit op basis van de literatuur mocht worden verondersteld. De omvang en de hoeveelheid communicatiemomenten zijn wel sterk toegenomen of in normaal jargon: er wordt langer en meer vergaderd en overlegd. Deze zijn echter niet alleen negatief te duiden. De gesprekken gaan direct over het werk en zijn zakelijker.⁵⁴ Er is minder ruimte voor duikgedrag en minder vrijblijvendheid. Tussen de regels van het onderzoek lijkt echter dat de zingeving achter de prestatiesturing als verbindende schakel tussen geleverde 'output' en gewenste 'outcome' onder druk is komen te staan. Er wordt getwijfeld aan het nut van de afspraken en de hoogte van de quota.⁵⁵

Opvallende reacties zijn:

“Ik vind eigenlijk dat ze een beetje het gevoel uit de diender halen”, aldus een agent⁵⁶ en “Een zinvolle contextgebonden invulling van de prestatie-eisen wordt ‘gemakshalve’ overgelaten aan de uitvoering”⁵⁷.

De hoop wordt uitgesproken dat, als het werken met productieafspraken meer gewoon wordt, er ruimte gaat ontstaan voor 'het verhaal achter de cijfers'. Er wordt gewaarschuwd voor de onbalans tussen de politie die strak wordt afgerekend op resultaten en andere overheidsdiensten, die hierin achterblijven.

De nadruk op meer sturing en productie kan daarom ook leiden tot minder de goede dingen doen. Wie de verantwoordingsverslagen van de politie leest, ziet het succes gedefinieerd in termen van meer output (meer bekeuringen, aangehouden verdachten etc.) Maar de vraag is of de werkelijkheid wel in die cijfers mag worden begrepen. Politiewerk is meer – en anders - dan cijfers en output.

In het verlengde van de uitspraak “Wat aandacht krijgt, groeit”, is bij ons de vrees dat leidinggevenden alleen maar hun functie invullen aan de hand van cijfers en meetbare resultaten. Ook hier hebben we dat gevoel van onbehagen dat we wellicht straks een categorie leidinggevenden in huis hebben, die buiten prestatiesturing niets meer kan presteren. De ruimte voor zingeving vanuit passie voor het vak en het leidinggeven vanuit die zingeving lijkt steeds meer ingeperkt te worden. Op die wijze kan het systeem in zichzelf verstrikt raken. Het vakmanschap wordt dan ondergeschikt te worden gemaakt aan de prestatiesturing.

Bedrijfsmatige politie

Jochoms c.s. pleiten voor meer balans tussen leiderschap en management, sla niet door naar meer 'command en control'. Hun aanbevelingen voor het meer betrekken van de werkvloer, meer aandacht voor leidinggevende kwaliteiten bij werving en selectie en meer coaching zijn echter niet nieuw.

⁵³ Buruma, Y.(2004)'Onoprechte handhaving' in Bas van Stokkom, Lodewijk Gunther Moor (redactie) Onoprechte handhaving – Prestatiecontracten, beleidsvrijheid en politie-ethiek.

⁵⁴ Jochoms, dr. M.P.C.M., Van der Laan, drs.F., Landman drs. W., Nijmeijer mr.drs. P.S., Sey, dr. A. (2006), blz. 135

⁵⁵ Jochoms 2006, blz. 173

⁵⁶ Jochoms 2006, blz. 174

⁵⁷ Hoogenboom, B.(2006), blz. 158

Deze hebben tot op heden nog niet geleid tot een aanwijsbaar keerpunt of hernieuwde balans tussen de harde en zachte kanten van leiderschap.

In hun studie “Het nieuwe bedrijfsmatige denken bij de politie” nemen Terpstra en Trommel niet zozeer de uitvoeringsproblemen en/of technische tekortkomingen als onderwerp van onderzoek. Het bedrijfsmatige denken binnen de politie is zeer populair geweest en heeft meerdere gezichten gekregen in de vorm van prestatie management (vanaf 2003), kwaliteitsmanagement (vanaf 1996), competentie management en risicomanagement⁵⁸ (1992).

Paradoxaal genoeg geven dezelfde onderzoeken die verklaren waarom bedrijfsmatig werken zo populair geworden is, ook tegelijkertijd aan dat deze vorm van sturing en verantwoording vele beperkingen kent. Maar het bedrijfsmatig denken lijkt eerder het voordeel van de twijfel gegund te worden. “Maak er maar het beste van” lijkt het devies te zijn geweest. De literatuur geeft in ieder geval aanleiding de stelling te pomen dat de voordelen van de benadering eerder gezocht moeten worden in het kunnen afhouden van externe bemoeienis binnen de eigen autonomie.

*“Het bestuur kan duidelijk gemaakt worden dat voor het realiseren van de resultaten de politie sterk afhankelijk is van andere maatschappelijke partners en dat dus de verwachtingen in verhouding daarmee moeten zijn.”*⁵⁹

Hun kritiek komt in essentie neer op de constatering dat bedrijfsmatig denken onbedoelde effecten heeft op het politiewerk en de professionele autonomie van politiemensen. Nog belangrijker is de conclusie dat het doel van het bedrijfsmatig denken niet gehaald wordt. Een bedrijfsmatige politie herwint niet de legitimiteit en het gezag. Zij zien eerder een afnemend vertrouwen van de bevolking in de politie. In wezen geven Terpstra en Trommel aan dat de grenzen van het bedrijfsmatig denken snel in zicht komen en dat de voordelen van dit denken in tijd en ruimte beperkt zijn.

In weerwil van deze conclusies is het bedrijfsmatig denken toch dominant en heeft het vele voorstanders, zeker binnen het politie management. Het lijkt alsof de signalen die het bedrijfskundig systeem zelf genereert ook binnen het politiebureau zelf weer worden geneutraliseerd⁶⁰.

2.3 Zachte sturing binnen de politie

Tot zover zien we dat sturing binnen de politieorganisatie gedomineerd wordt door een bedrijfsmatige, zakelijke benadering. Sturing op resultaten en prestaties halen zijn niet meer weg te denken. Dat is een groot goed. Het maakt de organisatie transparant en aanspreekbaar.

Onderzoek naar de aard van die sturing levert als overall beeld op dat het management veel aandacht heeft voor dat wat direct zichtbaar is, zoals regels, beleid, kengetallen, codes e.d. Deze krijgen alle aandacht van het management. Die aandacht is echter eenzijdig. Het onderzoek van Leijtens, maar ook dat van Trommel en Terpstra, laat zien dat harde sturing zijn keerzijde heeft.

⁵⁸ Opvallend is dat het risicodenken niet zo'n hoge vlucht heeft genomen binnen de Nederlandse politie als de andere twee. Qua literatuur kan hiervoor eigenlijk alleen maar naar buitenlandse bronnen verwezen worden.

⁵⁹ Terpstra, J./Trommel, W.(2006) Het nieuwe bedrijfsmatig denken bij de politie – analyse van een culturele formatie in ontwikkeling., blz. 15.

⁶⁰ Senge, Peter; C. Otto Scharmer, Joseph Jaworski, Betty Sue Flowers (2006), blz 29

Tegelijkertijd staat de politieliteratuur vol van onderzoeken met betrekking tot waarden en normen.

Hoogenboom stelt in zijn “Politiewetenschap – voorbij de grote verhalen” dat onderschat wordt “welke 'leiding' uitgaat van de toenemende standaardisering van veel primaire politieprocessen, de modernisering van het primaire politieonderwijs en de verschillende leergangen aan operationeel leidinggevend en de School voor Politieleiderschap”⁶¹ Van beïnvloeding en dus sturing is ook sprake langs indirecte weg. Het leiderschapsverhaal vindt hij in die zin te beperkt. Jammer genoeg werkt hij dit onvoldoende uit: in de rest van zijn betoog maakt hij niet expliciet wat dan die psychologische sturing inhoudt. Vandaar dat wij het belangrijk achten om in de politieliteratuur na te gaan wat er te vinden is over zacht leiderschap.

Sturing omvat meer dan alleen dat wat zichtbaar is. Aardema geeft aan dat er “veel te vinden is over de gang van zaken onder water”.⁶² Literatuur over politieleiderschap en -cultuur bevestigt dit beeld in ruime mate. En niet alleen van recente datum. In 1936 publiceerde Jac. Van Waning al over de zedelijke taak van de politie. In 1983 publiceert Frans Denkers zijn “*Daar pakken ze je op. Emoties tussen rechtstaat en politie*”. In dit werk besteedt hij uitgebreid aandacht aan de invloed van politiecultuur op politieoptreden en vice versa. Er is ruimschoots aandacht voor normafwijkend gedrag bij de politie, een beroepscode voor de politie, gewetensbezwaren etc.⁶³ Later komen andere onderwerpen aan de orde, waarin naast de harde kant ook ruimte wordt gemaakt voor psychosociale dimensies van politiewerk bij bv. politieke integriteit, mensenrechten, politieel geweldgebruik.

Wie iets over politieleiderschap voor 1990 wilde weten, kon terecht bij de Nederlandse Politieacademie. Het zou te ver voeren om een complete lijst van scriptieonderwerpen op te voeren, waarin politieleiderschap een rol speelt. Liever beperken we ons hier tot de min of meer (wetenschappelijke) studies die zijn gepubliceerd.

Zoektocht

Het beeld dat uit de literatuur naar voren komt, is dat van een grote zoektocht naar welk leiderschap past bij de politieorganisatie⁶⁴. Opvallend is dat er wel onderzoek is gedaan naar de praktijk van het leidinggeven vanuit het perspectief van de leidinggevende zelf. Er is veelal sprake van een soort zelfrapportage. Het risico is echter sterk aanwezig dat niet op de praktijk van alledag wordt teruggegrepen, maar alleen op beelden over de (eigen) praktijk. Leidinggevend en geven aan wat zij onder leidinggeven verstaan en hoe zij zelf leiding geven. Het is geen observerend onderzoek. Een onderzoek hoe het leidinggeven nu in de praktijk uitwerkt, is niet bekend.

Recente literatuur over politieleiderschap wordt aangetroffen in de vier documenten *Visie op politieleiderschap, inclusief het reisverslag*.

⁶¹ Hoogenboom, B.(2006). Helaas is dit stuk als bijlage opgenomen. Het verdient nadere uitwerking.

⁶² In *Visie op politieleiderschap*. Warnsveld: Politieacademie, 2008, deel 3 *Politleiderschap – verbinding bovenstroom en onderstroom* Aardema, blz 19.

⁶³ Beers, Paul van (eindredactie) (2000) *Moreel kompas van de politie*. Den Haag: Politia Nova, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

⁶⁴ Vergelijking: Politieleiderschap googelen levert maar 2.270 hits op, politieleider slechts .490; terwijl leiderschap 1.100.000 en leider 86.800.000. ter vergelijking policeleadership 50.300, policeleader 23.800 en leadership 136.000.000, leader 242.000.000 hits scoren (per 25 mei 2009).

Daarnaast is relevant het rapport *'Politie in Ontwikkeling'*⁶⁵, de *'Werkgeversvisie'*.⁶⁶ Wetenschappelijke studies zijn o.a. *'Blauwe bazen'*. *Het leiderschap van korpschefs'*⁶⁷ van Boin cs. en *'Lokale politiechefs, het middenkader van de basispolitiezorg'* van Van der Torre. Vanuit een verder verleden kan het jubileumboek genoemd worden *'Professie, macht en dienstbaarheid, 40 jaar politieleiding aan het woord'* van De Blouw e.a.⁶⁸ Tevens zijn er in de afgelopen decennia tientallen artikelen gepubliceerd over leiderschap binnen de politieorganisatie o.a. in het Tijdschrift voor de Politie en via de politieacademie.

Maar de meest voor de hand liggende manier om de vraag naar aanwezigheid van de zachte kant van politieleiderschap te beantwoorden is aan de hand van de nieuwe visie op politieleiderschap.

De Blouw e.a. raakt in de jubileumbundel al aan het onderscheid van de organisatie-ijsberg. "Leidinggeven wordt door de meesten verbonden met het motiveren van mensen en met het dicht bij de uitvoering staan. Sturen en managen zijn ook trefwoorden. Dit interfereert met de gerichtheid om met elkaar als officieren bezig te zijn. Dit is ook 'gemakkelijker', omdat die band er vanaf de opleiding ligt. Zo toegankelijk als politieofficieren voor elkaar zijn, zo problematisch lijkt het contact met de uitvoering. Leidinggeven komt daarom volgens een aantal geïnterviewden dan ook aan op de inzet van de eigen persoon in relatie met de ondergeschikten".

*"In het verleden", zo stelt De Blouw, "was het politiemangement meer beheersmatig gericht." Nu is het meer zo dat het politiemangement zich bezig gaat houden met de sturing van het 'autonome' politiewerk. Dat betekent een meer naar binnen gericht gezicht van de leidinggevenden. De politieleiding wordt wat dat betreft steeds meer zichtbaar. En daardoor ook meer aanspreekbaar."*⁶⁹

De interviews in dit boek leveren een mooie doorkijk op hoe aan het eind van de jaren 80, begin jaren 90 in politiekringen gedacht werd over leiderschap. De termen "verbinding met je werk, met de personen in je omgeving, hoe acteer jezelf" komen ook al voor. "Vanuit het bewust hier en nu zijn. Van daaruit ijkt en herijkt hij de dingen en zichzelf"⁷⁰. De dominante stroming lijkt echter toch eerder de organisatiegerichtheid, terwijl onder invloed van Politie in Verandering ook al duidelijk de sporen van de omgevingsgerichtheid is waar te nemen. Het boek geeft een beeld over de praktijk van het leidinggeven vanuit de beleving van de leidinggevende zelf. Het onderzoekt niet wat de leidinggevende in de praktijk laat zien. Bijzonder is wel dat in het boek al de duiding wordt gedaan dat korpschefs zich niet teveel met politiek moeten bemoeien.⁷¹

⁶⁵ Projectgroep Visie op de politiefunctie (2005) *Politie in ontwikkeling, Visie op de politiefunctie*, Den Haag: NPI

⁶⁶ Gortz, Saskia, Ellen Schenkelaars, (2008) *Werkgeversvisie – een inspirerend document*. De Bilt: Landelijke programma HRM Politie.

⁶⁷ Boin, dr. R.A., dr. E.J. van der Torre, prof.dr. P. 't Hart, m.m.v. M.J. van der Meulen (2003) *Blauwe Bazen – Het leiderschap van korpschefs*. Politie & Wetenschap, Universiteit Leiden, COT Instituut voor Veiligheids- en Crisismanagement

⁶⁸ Blouw H. de, F.M. Copini, P.J.P.M. van Lochem (1990) *Professie, macht en dienstbaarheid – 40 jaar politieleiding aan het woord*. Arnhem: Gouda Quint BV.

⁶⁹ De Blouw, 1990, 21 e.v.

⁷⁰ Sybrand van Hulst in De Blouw, 1990, blz. 227

⁷¹ De Blouw, 1990, blz. 27

Blauwe bazen

In de studie 'Blauwe bazen' wordt gezien hoe korpschefs tegen een drietal leiderschapstaken aankijken. Het betreft (a) het formuleren van een visie, (b) het ontwerpen van een organisatiepatroon en (c) het bewaken van relaties.

Bij de laatste taak wordt de conclusie getrokken dat de korpschef een evenwichtskunstenaar is in een veeleisende omgeving⁷².

De korpschefs geven aan een gebrek aan sturing van lokaal niveau te ondervinden in het bijzonder als het gaat om in de vele prioriteiten keuzes te maken. De studie raakt primair de harde sturing. Waar het gaat om het bewaken van relaties, komt het onderzoek op het terrein van de omgevingsgerichtheid. Hoe de korpschefs daarin sturen, laat staan zichzelf sturen, wordt jammer genoeg niet zichtbaar gemaakt. *“De korpschefs lijken onder de heersende omstandigheden een groot deel van hun tijd te worden teruggeworpen op een rol als pragmatische probleemoplosser, die van week tot week moet bekijken hoe de overvloed aan eisen en verlangens kan worden gekanaliseerd in een situatie van tekort aan menskracht en middelen.”*⁷³

Boin tekent de mening van de vertrekkende korpschefs op dat de nieuwe generatie zich niet laten leiden door grote concepten en visies op de politiefunctie in de samenleving, maar eerder bewogen wordt door nieuwe management- en bedrijfsvoeringstechnieken. Waar de oude generatie eerder persoonlijk en individueel gedreven is, is de nieuwe generatie korpschefs eerder geneigd om een gedeelde visie te ontwikkelen. De duiding hoe deze studie te lezen is in het licht van ons onderzoek minder gemakkelijk te geven. De studie geeft aan dat leiderschap niet zozeer gaat over structuren, als wel over de manier van werken. De taakaanduiding van de korpschefs laat echter een voorkeur zien met dat wat zichtbaar is. Leiderschap bouwt volgens de schrijvers op een consistent patroon van basiswaarden en organisatieprincipes. Deze basiswaarden worden op abstract niveau gevonden in de genoemde drie taken van de korpschefs. Verderop wordt echter erkend dat de onderlinge samenwerking gekenmerkt wordt door een grote mate van autonomie, eigen en individueel bepaalde thema's, eigen opvattingen, rituele besluitvorming met een eigen cultuur en dynamiek, waarbij het bepalend is hoe men elkaar kent en 'leest'.⁷⁴ Door het gehele boek zijn voorbeelden van dergelijke 'stille' waarden aan te treffen. Een mooi voorbeeld is een citaat:

*‘Met de komst van die twee nieuwe mensen zijn we begonnen met een biografiedag. Jullie moeten mijn verhaal kennen en ik wil jullie verhaal kennen. Jullie kunnen niet met mij werken als je niet weet waar mijn pijn zit, wat er (in het verleden) is misgegaan, wat ik over mezelf geleerd heb, hoe ik wil zijn. Het bleek dat zij dus ook hun verhalen hadden. Zo zijn we begonnen. Al drieënhalve jaar lang zitten we elke tweede vrijdag met z'n drieën bij elkaar, buiten, geen ondersteuning erbij. Dan praten we over waar we mee bezig zijn, visie, reflecteren op elkaar’.*⁷⁵

In het deel over persoonlijk leiderschap zien de meeste korpschefs zich als supermanagers. Hij vertrouwt op het managementsysteem, de planning & controlmechanismen en zijn collega's in de korpsleiding.

⁷² Boin e.a., 2003, blz. 249

⁷³ Boin e.a., 2003, blz. 250

⁷⁴ Idem, blz. 208

⁷⁵ Idem, blz. 175

De korpschef is meer bezig met externe vertegenwoordiging. Persoonlijk leiderschap lijkt dan –uiterlijk- beperkt te worden tot het uitvoeren van rituele handelingen. Persoonlijk leiderschap wordt alleen in geval van een crisis nog een keer aangesproken, maar doorgaans blijft het een sluitstuk van de politieleider. Voor andere korpschefs is persoonlijk leiderschap echter het belangrijkste van leiderschap.

Hierbij wordt aangegeven dat het blauwe vakmanschap een essentieel element van politieleiderschap is.

Het onderzoek is echter wel een van de eerste waar aandacht wordt geschonken aan hoe het werkt (naar de mening van de korpschefs zelf) en niet alleen aan de formele gang van zaken. Opmerkingen zijn te maken over het feit dat het leiderschap van korpschefs meer is dan de drie taken. Grotendeels wordt dat gecompenseerd door de inhoudelijkheid van de antwoorden. Hier gaat het ook om de wijze waarop de korpschef zijn werk uitoefent. Hier ligt het niet zozeer aan de opvattingen van de korpschefs dat er geen aandacht voor de innerlijke stuurmanskunst is. Het perspectief van waaruit de onderzoeker kijkt en selecteert en interpreteert lijkt dan eerder doorslaggevend. Wat overblijft, is dat in de samenvatting en theorievorming rondom politieleiderschap het aspect van zacht leiderschap naar de achtergrond verdwijnt. Dit wordt aangetoond in het hoofdstuk “*Politleiderschap: korpschefs op het breukvlak*” van dezelfde schrijvers.⁷⁶ Het artikel is een kortere weergave van het moederboek “*Blauwe bazen*”. Er is niet veel terug te vinden over de zachte competenties van leiderschap.

Lokale politiechefs

Het onderzoek naar de lokale politiechefs van Van der Torre laat een vergelijkbaar beeld zien⁷⁷. Ook hierin worden bovengenoemde drie taakelementen van politieleiderschap behandeld. Lokale politiebazen hebben vertrouwen in het blauwe vakmanschap en de personele kwaliteit. De lokale bazen zijn beducht voor de effecten die kwantitatieve afspraken hebben op het gebied van de opsporing. De keuzes in de opsporing moeten gericht zijn op de resultaten die lokaal tastbaar zijn. Door de studie heen is af te leiden dat lokale politiechefs zichzelf sturen of worden gestuurd op kwantiteit, in weerwil van hun kwalitatieve voorkeur, op informatiesturing en op werkregulering, waarbij het van zich af organiseren (d.m.v. informatieverwerking) een belangrijke vaardigheid is. Pro-actie en reageren op wat er zich aandient, normstellend, zijn complementair, zij het dat de eerste opvatting over het werk veruit de voorkeur geniet.

Het element persoonlijk leiderschap komt ook aan de orde. De persoonlijke dimensie van het leiderschap wordt breed erkend. Voor politiebazen die dat als hoofdtaak zien, werkt dit anders uit dan voor politiemangers. De laatste lijken meer belang te hechten aan organisatorische functies en aan beschikbare beleidsinstrumenten.

Toch zijn er een paar gezamenlijke elementen die volgens Van der Torre voor beide soorten leiders gelden:

⁷⁶ Zie Boin 2007, blz 313.

⁷⁷ Zie Torre, Edward van der (2007) *Lokale politiechefs – het middenkader van de basispolitiezorg*. Den Haag: Elsevier Overheid.

- de 'basis en de baas' overtuigen van zijn liefde en gevoel voor het vak.
- de chef dient een beleidsverhaal te kunnen vertellen en daarna te kunnen handelen.
- de tactische chef speelt een belangrijke rol in de normering van politieoptreden.
- hij moet oog hebben voor het humane aspect van leiderschap.

Het onderscheid tussen politiebaas en politiemanager werkt op onderdelen verschillend uit. De manager is meer uithuizig, is aanspreekbaar en wil graag geliefd zijn.

Hiermee kan hij juist het tegenovergestelde bereiken als hij persoonlijk leiderschap als doel in zichzelf ziet, informaliteit en gezelligheid laat prevaleren boven andere leiderschapstaken. De politiemanager ziet persoonlijk leiderschap meer in termen van organisatiebreed denken en bestuurlijke gevoeligheid en outdoor taken. De jonge politiemanager is een netwerker. De politiemanager wordt eerder verdacht van het dienen van eigen ambities en belangen. Het onderzoek concludeert dan ook dat de politiechefs in het middenkader het lastig vinden tegelijk dienaar en leider te zijn. De agenda van de chef wordt stevig bepaald door de toename van de planning & control en de prestatiebesturing. Daarnaast is er een mêlée aan administratieve taken die aan de functie van leidinggevende wordt gekoppeld. Persoonlijk leiderschap dreigt te digitaliseren, waarschuwt Van der Torre.

Interessant aan dit onderzoek is verder dat het ook oog heeft voor het feit dat tactische politiechefs niet alleen leiding geven, maar ook leiding ontvangen. Hierbij wordt duidelijk dat bij dit sturen en controleren terug gevallen wordt op de klassieke instrumenten uit de bestuurs- en bedrijfskunde.⁷⁸

Er zij opgemerkt dat beide leiderschapsonderzoeken geen betrekking hebben op hoe leidinggevend in de praktijk handelen. Het geeft slechts hun visie weer op hun eigen optreden.

2.4 Politiecultuur.

De relatie tussen 'stille waarden' en de cultuur van de organisatie is evident. De politiecultuur is al jaren een geliefd object van onderzoek, vooral vanuit sociologische invalshoek⁷⁹. Maar de aandacht voor politiecultuur is sterk eenzijdig⁸⁰. Het gaat vooral over de cultuur van de uitvoerenden. De cultuur van de politieleiders is nauwelijks onderzocht, op bovenstaande onderzoeken na.

In de beschrijving van de politiecultuur wordt meer en meer zichtbaar dat wat onder de oppervlakte leeft, dat wat niet in instructies of wetgeving is te vinden. Het gaat om de opvattingen, gedragspatronen en reacties van politiemensen aan de basis van de politieorganisatie. De meeste cultuurbeschrijvingen van de politie zijn gedateerd, wat voor Van der Torre aanleiding was om aan het eind van de vorige eeuw veldonderzoek te doen bij de Rotterdamse politie.

⁷⁸ Zie Torre, Edward van der (2007) *Lokale politiechefs – het middenkader van de basispolitiezorg*. Den Haag: Elsevier Overheid., blz. 137

⁷⁹ Drayer, Suyver, blz. 5 e.v.

⁸⁰ Van der Torre, 2007, 495

Hij onderscheidt meerdere politiestijlen, de pragmatici, de pessimist, de ordeherstellers en de hulpverleners. De pragmatici verwachten van het politiemangement dat het zich richt op kerntaken en dat het optreedt tegen collega's die de informele beroepseisen overtreden.

Hun conformisme geeft leidinggevend en een ruime machtsbasis als zij maar aan de verwachtingen voldoen van de pragmatici. De pessimist ontloopt conflicten met het management en zorgt er voor dat er uiteindelijk niets op te merken valt. Ordeherstellers beseffen dat het politiemangement moeite heeft met hun optreden, maar zijn wel gevoelig voor hiërarchie. Op straat leidt hun optreden vaak tot afschermgedrag, waar leidinggevend en niet eenvoudig achter kunnen kijken. De hulpverlener is het meest idealistische type van de vier stijlen. Hij ondervindt weinig steun van leidinggevend en, die zijn stijl onvoldoende opmerken en waarderen. Van der Torre constateert dat de invloed van politieleiders op de werkvloer geleidelijk is toegenomen⁸¹. De kloof tussen leiders en uitvoering is niet zo groot als algemeen werd aangenomen. Dit wordt voornamelijk gedicht door wat eigenlijk aan de stille waarden in de organisatie kan worden toegeschreven, informeel beleid en middenkader. De sturing door het middenkader wordt versterkt, doordat ook zij voorwerp zijn van sturing en controle.

2.5 Recente ontwikkelingen in politieleiderschap

Procentueel gezien komt leiderschap in het rapport Politie in Ontwikkeling niet zo ruim aan bod. Het rapport vraagt aandacht voor de doorontwikkeling van leiderschap, waarbij onder leiderschap wordt verstaan het richten van de organisatie op gezamenlijke doelen. Het maken van plannen en het inspireren, motiveren en het aansturen van professionals krijgen de nadruk. Of in bedrijfsmatige termen uitgedrukt: directe sturing op de uitvoering door standaardisatie van werkprocessen, minder vrijblijvendheid in de uitvoering, meer bedrijfsmatige benadering van het operationele werk, het aankweken van meer gevoel bij de uitvoering van het leiderschap en het appelleren aan een meer directe en gedisciplineerde sturingscultuur.⁸²

Daarnaast geeft het aandacht aan programmatische sturing.⁸³ De elementen hiervan - bestuurlijke verantwoordelijkheid, veiligheidsprogramma's, resultaatafspraken en samenwerking en informatie-uitwisseling - verwijzen deels naar de stille waarden van de omgevingsgerichtheid, deels naar de harde kant van resultaatgerichtheid. De Werkgeversvisie gaat verder en breder. Deze visie maakt het bekende onderscheid tussen managen en leiderschap. Zij verstaat in navolging van Quinn onder leiderschap: sturing geven aan het realiseren van een zinvolle ambitie vanuit een innerlijke gedrevenheid, naar buiten toe open en gericht op mensen, het organisme en duurzaamheid.⁸⁴ De visie geeft aan dat beide, zowel het managen als leiderschap, nodig zijn. Het ontwikkelen van leiderschap is een ontdekkingsreis om de eigen persoonlijkheid en de persoonlijke effectiviteit te leren kennen. Dit leiderschap gaat daarmee dieper dan het alleen sturen op doelen en gedrag van medewerkers.

⁸¹ Idem, 518

⁸² PiO, 2005, blz. 73.

⁸³ Zie Boin, 2007, blz. 332

⁸⁴ Gortz, 2008, blz 77.

Leidinggevendens moeten in staat zijn niet alleen hun eigen ik te raken, maar vooral ook de persoon van de medewerker.

De visie maakt niet een keuze welk leiderschapsprofiel nu het meest gewenst is. Het beleidsdocument is eigenlijk een van de weinige formele documenten waarin nadrukkelijk ruimte wordt gemaakt voor de stille waarden van leiderschap. Het raakt daarmee ook direct de innerlijke stuurmanskunst van Zwart.

De Werkgeversvisie en de visie op politieleiderschap kunnen in elkaars verlengde worden beschouwd. Inmiddels zijn beide samengevoegd en staat de implementatie van de leiderschapsvisie voor de deur.

In de visie op politieleiderschap wordt aangesloten bij het gedachtegoed van Aardema. Het zal geen verbazing wekken dat er ruimschoots aandacht is voor de zachte waarden, dat wat onder de oppervlakte blijft. In het deel 'de herontdekking van een waardevol ambt' wordt stil gestaan bij het eigen leiderschap aan de hand van 7 thema's: bij jezelf beginnen, gerichtheid op goed politiewerk, gewenst leiderschap verbinden met de externe opgave, verbinding maken met de mensen in het primaire proces, aanwezig zijn, oog hebben voor systeemwerking en gericht zijn op groei, ontwikkeling en diversiteit.

In het deel 'stilstaan bij politieleiderschap' worden allerhande vragen opgeworpen, die behulpzaam zijn bij de analyse waar je zelf staat als leidinggevende. Tenslotte verslaat het reisverslag de zoektocht die is ondernomen om tot de visie te komen⁸⁵.

Naast de zeven thema's zoals hierboven al beschreven, worden in de Visie vier peilers gedefinieerd waarlangs leiderschap zich moet ontwikkelen:

- Leiders moeten meer balans zien te vinden in de kwadranten van Aardema
- Het verschil moet eerder gewaardeerd worden dan dat een leider alles moet kunnen.
- Meer samen dan ieder voor zich.
- Meer de nadruk op zelf veranderen dan dat anderen moeten veranderen.

De vier delen politieleiderschap inclusief het reisverslag reflecteren een ambitieuze drive om op het gebied van leiderschap het verschil te gaan maken, daar waar de Werkgeversvisie wellicht wat meer uitgewerkte ideeën heeft. De visie verdient ondersteuning. Zij breekt de lans voor een leiderschapsontwikkeling waarvan gezegd kan worden dat wel al lang sluimerde, maar eigenlijk niet wilde doorzetten. Er is echter ook kritiek op deze visie. Deze symboliseert de zoektocht naar politieel leiderschap in zijn algemeenheid.

*“Vervang het woord politie door ziekenhuis of een andere publieke instelling en je merkt het verschil niet over welk soort leiderschap het gaat”.*⁸⁶

Deze kritiek raakt in wezen de kern waar het om draait. In het voorwoord hebben we de vraag al opgeworpen, waartoe leiderschap dient als het niet verbonden is met de essenties van het politiewerk?

Daarnaast moet ook opgemerkt worden dat voor de totstandkoming van de visie geen onderzoek is gedaan naar de praktijk van het leidinggeven.

⁸⁵ Dit reisverslag is o.i. een kleine schatkamer aan wat politieleiderschap op dit moment te bieden heeft. Het is zo rijk aan goede adviezen dat je allengs door de veelheid datgene waar het omdraait uit het oog verliest.

⁸⁶ Op citaat P.J. Aalbersberg, d.d. 17 juni 2009

Tussen beeld en zelfbeeld van leidinggevendens gaapt een kloof: er is gebrek aan inzicht in wat er zich daadwerkelijk afspeelt.

2.6 Competenties van leidinggeven.

In het verlengde van onze zoektocht naar innerlijke sturing in de leiderschapsliteratuur van de politie hebben we ook een aandacht geschonken aan de competenties van de leidinggevendens.

De vraag is of het beroepsprofiel annex competentieprofiel⁸⁷ ruimte biedt aan ontwikkeling en toepassing van zacht leiderschap? Daarna hebben we de aangegeven competenties afgezet tegen wat in het reisverslag van de visie op leiderschap als karakteristieken van het nieuwe leidinggeven kunnen worden genoemd.

Sinds 2002 geldt voor het strategisch management de volgende set van kerncompetenties:

- integer
- moedig
- ondernemend
- creatief
- sociabel
- empathisch
- maatschappelijk georiënteerd
- resultaatgericht
- politiek-bestuurlijk gevoelig

In het gesprek met Freddie Oosterwijk, werkend voor het Bureau Landelijk Management Development Politie aan een nieuwe set competenties voor de top van de politie, bleek ons dat deze set van kerncompetenties in de praktijk van de selectie van de politieleiders een ondergeschikte rol speelt. Analyse van de gesprekken van de toelatingscommissie met de kandidaten leerde dat er op andere competenties werd gelet dan de zeven uit 2002. Op zich al een mooi voorbeeld van stille waarden, hoe het echt werkt in de politieorganisatie.

De door de commissie gehanteerde termen zijn door Oosterwijk geclusterd naar 17 positief gelabelde gedragsaspecten en 17 ontwikkelpunten voor de kandidaten. Deze 2 x 17 gedragsaspecten zijn:

⁸⁷ Onder competenties wordt in het algemeen verstaan een geïntegreerd cluster van kennis, vaardigheden en houding (attitude) uit: Bureau LMD (2008), blz. 10

Positief gelabelde gedragsaspecten	Als ontwikkelpunt genoemde gedragsaspecten
Gedrevenheid	Communiceren
Authenticiteit	Emotionele balans
Betrokkenheid	Bezieling
Open en eerlijk	Eigenheid
Resultaatgerichtheid	Presenteren
Verbinding maken	Strategisch denken
Energie	Verbinden
Integriteit	Abstractievermogen
Stevigheid	Drukbestendigheid
Betrouwbaar	Visie
Empathie	Empathisch vermogen
Loyaal	Omgang weerstand kritiek
Moedig	Authenticiteit
Overtuigend	Motivatie
Bedachtzaam	Overtuigingskracht
Intelligent	Zelfinzicht
Kracht	Zelfbewustheid

Tabel 1: gedragsaspecten LMD-referentiemateriaal

Uit de rapportage blijkt dat vooral de passie/gedrevenheid en de authenticiteit hoog scoren bij de commissie, wat te maken heeft met de aandacht voor het vakmanschap. Verder is uit het onderzoek op te maken dat in het algemeen een behoorlijke stevigheid wordt verlangd van de strategische leidinggevende en dat het hebben en kunnen uitdragen van een visie belangrijke aandachtspunten zijn. Uiteindelijk komt de commissie vanuit deze 34 gedragsaspecten naar een gewenst basisprofiel van de strategische politiemanager:

- gedrevenheid
- emotionele balans
- strategisch denken, soms aangeduid met de term helikopterview
- stevigheid (functioneren onder druk),
- abstractievermogen
- empathisch vermogen
- omgaan met weerstand en kritiek (feedback).

De gedrevenheid die hier wordt genoemd slaat derhalve niet terug op de innerlijke gedrevenheid zoals die in de werkgeversvisie wordt bedoeld. Het referentiemateriaal biedt veel ruimte om aandacht aan de innerlijke stuurmanskunst te geven.

Uit de set aan gedragsaspecten is zonder meer een aantal elementen te halen die rechtstreeks aan zachte en innerlijke sturing kunnen worden gekoppeld, zoals het hebben van zelfinzicht en zelfbewustheid, authenticiteit, empathisch vermogen en het kunnen maken van verbinding, niet alleen met anderen, maar juist ook met zichzelf.

In bijlage 4 is het referentiemateriaal van het bureau LMD gekoppeld aan de uitspraken die door Peters zijn gedaan in het reisverslag van de visie op politieleiderschap en aan de elementen van de werkgeversvisie op leiderschap en aan de huidige competentietaal uit de Ontwikkelgids van het landelijk programma HRM. Dat levert een interessante mix op van 2 x 7 elementen voor een toekomstig basisprofiel van een politieleider. Zie tabel 2.

Basisprofiel LMD	Aanvullend basisprofiel
gedrevenheid	Authenticiteit
emotionele balans	Resultaatgericht
strategisch denken, helikopterview	professionele autoriteit
stevigheid (functioneren onder druk),	morele autoriteit
abstractievermogen	Verantwoording
empathisch vermogen	Ondernemerschap
omgaan met weerstand en kritiek	communiceren/presenteren

Tabel 2: basisprofiel LMD combi visie leiderschap

2.7 Hard en zacht leiderschap binnen de brandweer

Er is in de vakliteratuur van de Brandweer weinig te vinden over hard brandweerleiderschap. De brandweer doet hier weinig tot geen onderzoek naar. Wat er uit enkele onderzoeken zijdelings te destilleren valt is wel de aandacht voor de veranderende positie van de brandweer.

Er is oog geweest voor leiderschap, maar dan vooral op operationeel niveau. In lijn met andere gemeentelijke en overheidsdiensten, moeten ook brandweerorganisaties voldoen aan hedendaagse eisen als transparantie, responsiviteit en prestatieverantwoording. Dit vereist het op orde hebben van de interne bedrijfsvoering. Eveneens zijn de onderzoeken naar grote incidenten (Enschede, Schiphol) aanleiding geweest om vooral te analyseren waar efficiency winst te behalen is. In de praktijk is er sindsdien wel een duidelijke verandering te zien. Alles moet verantwoord worden. De tijd dat de brandweercommandant en de burgemeester het samen in een achterkamertje wel bepaalden voor de brandweer is over. Daarnaast zijn er vanuit Binnenlandse Zaken met verschillende regio's convenanten gesloten. Deze zijn in bepaalde mate te vergelijken met de prestatiecontracten van de politie. Dat is zeker te duiden als aandacht voor de zakelijke, harde sturing, maar vergeleken met de gevonden literatuur over de politieorganisatie is dit gering. Er is weinig aandacht voor zacht leiderschap binnen de brandweer in de vakliteratuur. Het is er in elk geval niet expliciet terug te vinden, noch is er onderzoek naar gedaan. Uit diezelfde vakliteratuur is geen onderscheid te destilleren betreffende hard en zacht leiderschap.

Hier zij nogmaals verwezen naar de opmerkingen in hoofdstuk 1 over de aandacht voort zacht leiderschap binnen de landelijke raad voor brandweercommandanten en het actionlearning-programma van de Academie voor leiderschap Veiligheidsregio's.

2.8 Samenvatting.

Politieleaders moeten steeds meer balanceren tussen hard en zacht⁸⁸. Of zoals Akerboom het stelt: *“Zonder power toch krachtig zijn”*⁸⁹In de vorige paragrafen is duidelijk geworden dat de politieliteratuur op het gebied van leiderschap/sturing met zakelijkheid en ziel op zijn minst ambivalent is. De aandacht voor harde sturing en de resultaatgerichtheid wordt deels gecompenseerd doordat in de politieliteratuur ook (veel) aandacht wordt besteed aan wat Aardema noemt de stille waarden in organisaties. Onder het oppervlak is het (veel grotere deel) van de stille waarden te ontdekken: *“Waarom het gaat zoals het gaat, intuïties, zelfsturing, strategische gedrag, weerstand, groepsdenken en dergelijke”*.

Wel wordt duidelijk dat de innerlijke stuurmanskunst van Zwart in de huidige politieliteratuur over leiderschap moeizaam zichtbaar wordt. Alleen in de recente publicaties zijn duidelijke sporen te vinden dat leidinggevendenden binnen de politie innerlijke sturing een belangrijke rol toe dichtten in hun dagelijks werk.

Ook in het materiaal van de nieuwe leiderschapscompetenties in combinatie met de interviews van het reisverslag wordt het beeld bevestigd dat innerlijke stuurmanskunst een geaccepteerd verschijnsel zal worden voor de huidige generatie politieleaders. Uit het feit dat de aandacht voor innerlijke sturing met veel moeite uit de literatuur te halen is, kan ook geconcludeerd worden dat de huidige generaties politieleaders terughoudend zijn om te erkennen dat zij zich laten leiden door de innerlijke stuurman. Het liefst blijft de leidinggevende aan de 'veilige' kant van de harde cijfers en de meetbare resultaten.

Is de persoon van de leidinggevende daarmee losgezongen van zijn handelen? Bestaat sturing alleen buiten de persoon van de stuurder en degene die bestuurd wordt? Er lijkt een zekere gêne te zijn om dit gegeven op tafel te krijgen.

*“Dat is jammer, omdat uit tal van onderzoeken blijkt dat de zelfperceptie van leidinggevendenden niet altijd overeenstemt met het beeld dat de geleiden van hen hebben. Bovendien mag de 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.”*⁹⁰

Als de gêne verdwijnt en leiderschap voluit met elkaar besproken kan worden, zal beeld en zelfbeeld meer in elkaar overlopen. Nog belangrijker echter is dat de weg wordt vrijgemaakt voor sturing op waarden en visies in de richting van de essentie van het vak. Inmiddels is het breed geaccepteerd dat er veel sturing uitgaat van stille waarden. De acceptatie van de sturing van binnenuit of zoals Zwart het uitdrukt: de 'innerlijke stuurmanskunst'⁹¹ of het 'persoonlijk meesterschap' van Senge⁹² is er veel minder.

⁸⁸ Zie Math Stevens in Politieleaderschap: Naar een nieuw evenwicht, Jaarboek School voor Politie Leiderschap 2007, Politieacademie, 2008, p. 14.

⁸⁹ Zie Erik Akerboom in Politieleaderschap: Naar een nieuw evenwicht, Jaarboek School voor Politie Leiderschap 2007, Politieacademie, 2008, p. 64

⁹⁰ Aardema, 2008, blz. 16

⁹¹ Zwart, zie noot 1

⁹² Senge, 1992, blz. 295

Tot slot veroorloven we ons nog een opmerking te maken over wat we in de literatuur hebben gevonden over de verbinding tussen leiderschap en de essenties van het politiewerk. We ontkomen niet aan de indruk dat die verbinding moeizaam tot stand komt.

In de visie op politieleiderschap is de verbinding eigenlijk niet aanwezig. In de Werkgeversvisie wordt een relatie gelegd met de identiteit van de politieorganisatie.⁹³ De 24/7 paraatheid, het geweldsmonopolie, de zorg voor elkaar, de handhaver zijn van de rechtsstaat en interne diversiteit en de identiteit en waarden van de politieorganisatie zijn volgens de visie de kenmerken daarvan. Slechts met de eerste twee kenmerken onderscheidt de politie zich fundamenteel van andere organisaties in het veiligheidsdomein. In de uitwerking van de visie worden enkele aanzetten gegeven welke rol leiderschap speelt in het (her)definiëren van die identiteit. Hier ligt volgens ons een enorme uitdaging aan het huidige leiderschap om die verbinding tot stand te brengen. In dit verband kunnen Wierda en Zwart⁹⁴ worden genoemd, die toch alweer enkele jaren geleden, aandacht vroegen voor de essenties van politiewerk. Het idee van Wierda dat: “politieleiders weer inhoud moeten geven aan de grondbeginselen van het werk” sluit zondermeer aan bij ons pleidooi voor die verbinding.

⁹³ Werkgeversvisie, blz. 53 e.v.

⁹⁴ Zie Zwart Cees (2004) *Over het wezen van de Nederlandse politie. Gesprekken met Ries Straver*. M.m.v. Peije de Meij en Helmoed Wierda, Den Haag/Leiderdorp: Elsevier
Overheid/Politie Hollands-Midden en Wierda, Helmoed (2005) *In gesprek over de essenties van politiewerk*, Leiden: Politie Hollands-Midden



Hoofdstuk 3. Leiderschap met hart, hoofd en hand relevantie en de praktijk

3.1 Inleiding

“Sommige talenten van leidinggevendenden zijn wel heel erg latent aanwezig”, aldus een van onze geïnterviewden. Weer een ander zegt: “Een leider heeft eigenlijk niet zoveel te doen, als hij al de dingen doet, die we opnoemen. Het is zijn taak om in de toekomst te kijken”. “Een leidinggevende moet niet een melkplak laten leegdrinken, maar jou een melkkoe geven”. Een leidinggevende laat weten: “Wat ik heb geleerd bij de cursus effectief beïnvloeden/leiderschap laat ik niet naar mijn tenen zakken, maar ik pas het echt dag na dag in mijn leven toe”. Deze uitspraken illustreren wat wij in hoofdstuk 1 hebben genoemd: “Leiderschap is geen rustig bezit”. Welke verwachtingen, welke beelden en welke ervaringen bestaan er over en weer? In dit hoofdstuk geven we een analyse van onze bevindingen vanuit de interviews met de strategische top van politie en brandweer in Nederland. Daarnaast zijn de antwoorden opgenomen van de leidinggevendenden en de medewerkers aan de hand van de vragenlijsten en de rondetafelgesprekken.

Zoals eerder beschreven zijn negen strategische leiders geïnterviewd, te weten vier regionale brandweercommandanten/directeuren veiligheidsregio en vijf korpschefs. Daarnaast hebben wij enkele andere personen geïnterviewd, die betrokken zijn op het onderwerp ‘leiderschap’. Deze interviews hebben wij gevoerd aan de hand van een vragenlijst. Deze vragenlijst bevat dezelfde vragen die schriftelijk zijn gesteld aan de operationele lijnchefs.

De bevraagde leidinggevendenden zijn voornamelijk operationele chefs, eerstelijnschefs. We hebben in elk van ons werkgebied 25 vragenlijsten bij leidinggevendenden per korps uitgezet, totaal dus 75 vragenlijsten. De respons hierop bedroeg 74%. Onder de medewerkers in onze organisaties hebben we eveneens in totaal 75 vragenlijsten verspreid. Hierop was de respons 63%. De vragenlijsten voor beide groepen komen grotendeels overeen en zijn als bijlage bij dit onderzoek gevoegd.

Vanuit de gestelde vragen en de antwoorden hebben we de onderstaande indelingen gemaakt. Dit zijn achtereenvolgens:

- Hard leiderschap
- Zacht leiderschap
- Het ervaren leiderschap
- Het dilemma van hard en zacht leiderschap
- Het belang van (levens-)ervaring, zelfinzicht en reflectie
- Benodigde competenties.

Deze indeling komt niet geheel overeen met de gestelde vragen. Dit houdt verband met het feit dat de antwoorden die we ontvingen niet altijd consistent op de gestelde vraag zijn gegeven. Met andere woorden: veel respondenten koppelen hun antwoord aan meerdere vragen.

De tekst in de paragrafen 3.2 tot en met 3.4 is een weergave van de gesprekken en schriftelijke reacties. Het betreft hier dus niet onze opvatting of conclusies. In veel gevallen is vanuit de verschillende respondenten een meerderheidsantwoord te formuleren.

Daar waar een opvallend of afwijkend andere reactie is gegeven, is dat apart benoemd.

Achtereenvolgens zijn eerst de bevindingen van de medewerkers vermeld en aansluitend die van de eerstelijns leidinggevendenden. Tevens zijn de uitspraken van de strategisch leidinggevendenden weergegeven. Tenslotte hebben we een vergelijking gemaakt tussen deze drie groepen. In de analyses van deze resultaten maken we gelijktijdig een koppeling naar de eerder behandelde literatuur. Deze indeling is gekozen omwille van de leesbaarheid. Bij de uitwerking is hierdoor per onderscheidende groep eerst een algemeen beeld gegeven, waarna de vergelijking van de respondenten onderling beter te duiden is.

Vermeldenswaard is het enthousiasme van de geënquêteerden en geïnterviewden. In verreweg de meeste gevallen is positief gereageerd op onze uitnodiging mee te doen aan dit onderzoek. Vaak hebben we teruggehoord dat het beantwoorden van de vragen tot nadenken en reflectie heeft geleid. Kortom, wij zien dit als een stimulans om het gesprek over leiderschap in de organisatie op gang te krijgen. We hebben gemerkt dat het onderwerp '(goed) leiderschap' geen issue is tussen leidinggevendenden en medewerkers. Wel tussen medewerkers onderling, zoals een van de respondenten verwoordt:

“Laat ik eens aannemen dat bedoeld wordt hoe mensen soms in mijn omgeving praten over het leiderschap dat zij ervaren. Dan gaat het meestal over de manco's van leiderschap, omdat medewerkers nu eenmaal hoge verwachtingen hebben van hun leidinggevendenden, die niet worden waargemaakt of de medewerkers voelen afstand tot de leidinggevende.”

Er wordt dus wel over elkaar gesproken, maar of het ook met elkaar is? Dit leidt tot de vraag welke rol leiderschapsprogramma's kunnen spelen in het tot stand brengen van het gesprek tussen leidinggevendenden en medewerkers?⁹⁵ Met dit onderzoek hopen we een bijdrage te leveren juist aan die discussie over leiderschap over de volle breedte van onze organisaties.

3.2 Leiderschap en Medewerkers

Hard leiderschap volgens de medewerkers

Medewerkers verstaan onder hard leiderschap onder andere autoritair leiderschap. De zakelijke belangen staan voorop en de medewerkers dienen de opdrachten volgens vaste richtlijnen uit te voeren. Er is weinig ruimte voor eigen inbreng, “de baas heeft gelijk”, terwijl aan de andere kant gevraagd wordt van leiders om draagvlak en vertrouwen te creëren. Bij hard leiderschap gaan sommige medewerkers ervan uit dat de leidinggevendenden hun medewerkers niet volledig vertrouwen. Hard leiderschap is recht door zee, geen overleg, kortom op je strepen staan; alles voor het bedrijf, “het gaat uitsluitend om de cijfertjes en de resultaten”.

⁹⁵ Deze vraag hebben wij niet in ons onderzoek onderzocht. Uit de context van ons onderzoek kunnen we wel afleiden dat leiderschapsprogramma's zich primair richten op leidinggevendenden en dat het verbreden naar leiding ontvangen het onderzoeken waard is.

“Hard leiderschap staat voor directief leiden, dit is veelal gekoppeld aan jonge leidinggevenden die nog onzeker zijn, niet luisteren en oogkleppen voor hebben”.

Zwart heeft hier al eerder op gewezen toen hij de relatie tussen hard en onzekerheid (angst) duidde⁹⁶. Eveneens is hierin de koppeling tussen hard en leeftijd en daarmee levenservaring te zien. Het lijkt alsof in deze uitspraak de jonge leidinggevende aangemoedigd wordt tot zelfreflectie⁹⁷. Ook in andere uitspraken is deze stimulans te lezen:

“Dat denk ik wel, zoals ik hierboven schreef heeft het volgens mij te maken met hoe goed je jezelf kent. Als je weet wat je zwakke en sterke punten zijn maakt dat het makkelijker om met je medewerkers te communiceren, ze te motiveren, ze te bereiken. Ik denk dat er veel leidinggevenden wel bewust mee bezig zijn maar veel ook niet”.

Hard leiderschap is regeren met de strakke hand. Het wijst op een duidelijke hiërarchie in de organisatie. Hard leiderschap wordt vertaald als zakelijk leiderschap: een afstandelijke manier van leidinggeven waarbij productie het belangrijkste is, medewerkers zijn minder belangrijk en er is weinig sociale binding met de medewerkers. Alleen het resultaat telt.

Hard gaat volgens sommigen vooral over de korte termijnsturing op resultaten. Hard is iemand die leiding geeft door opdrachten te geven en dan verwacht dat deze zonder mokken worden uitgevoerd.

Zacht leiderschap volgens de medewerkers

Zacht leiderschap wordt door de medewerkers vaker geassocieerd met meer overleg, zaken duidelijk doorspreken en wordt eerder geassocieerd met sociaalvoelend zijn. Zacht leiderschap biedt veel ruimte aan de medewerkers, maakt gebruik van de vakkennis en zelfstandigheid van medewerkers en heeft veel oog voor de persoon. Het wordt soms ook als een belemmering ervaren in de besluitvorming (“Poolse landdag”).

“Een zacht leider kiest vooral voor zijn hart en niet alleen zijn verstand”

Zacht leiderschap wordt omschreven als verbonden zijn met de medewerkers, een sterke sociale band onderhouden. Leiderschap met ziel wordt uitgelegd als leidinggeven op basis van het gevoel/emoties van de medewerkers.

Zacht leiderschap heeft meer aandacht voor de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers en een ‘zachte’ leidinggevende laat medewerkers zelfstandig en met vertrouwen op vakinhoudelijke kennis werkzaamheden uitvoeren.

Zacht leiderschap wordt soms gezien als soft leiderschap. Soft wil dan zoveel zeggen als “het doel links laten liggen”, soms als “pappen en nathouden” of “met alle winden meewaaien”. Weer een andere medewerker noemt het ‘aaien en paaien’. Hier zie je het taboe terug dat op het woord “zacht” ligt.

In paragraaf 1.3. verwezen we hier al naar.

⁹⁶ Zie Zwart, 2008, CD 1.

⁹⁷ Zie de reflectie, zelfinzicht en bewustzijn van Jaworski, Quinn en Zwart, paragraaf 1.3

Het begrip innerlijke sturing komt niet voor in de antwoorden van de respondenten. Dat roept de vraag op of het niet als zodanig wordt herkend of dat er door lijnchefs niet mee gewerkt wordt. We komen hier later in het hoofdstuk nog op terug. Innerlijke sturing is het vertrouwen op innerlijke bakens zoals verbeeldingskracht, intuïtie, inspiratie, gevoel voor proportionaliteit en tegenwoordigheid van geest, kortom passie/bezieling. Van al deze begrippen worden ‘inspireren, intuïtie en bezieling’, door medewerkers genoemd. Intuïtie wordt eigenlijk nog vooral in verband gebracht met vrouwen: ‘zij vertrouwen meer op hun buikgevoel/intuïtie’. Daarmee komen we wellicht enigszins in de buurt van innerlijke sturing, maar de begrippen worden te spaarzaam gebruikt als we het geheel van de antwoorden overzien.

“Met ziel hoeft niet te betekenen dat het ‘zonder zakelijkheid’ gaat, maar het geeft aan dat je alle input hebt meegenomen en dat je kunt uitleggen waarom een bepaalde beslissing genomen is, ook al is deze ten nadele van de medewerker”.

Ook de context waarin de antwoorden op de andere vragen worden gegeven, is geen indicatie, dat het idee van een innerlijke stuurman wordt geaccepteerd.

Goed leiderschap volgens de medewerkers

Het thema goed leiderschap wordt vertaald in termen van communiceren, goed uitleggen, zelfs inspireren en motiveren. Rechtvaardigheid en vertrouwen hebben in mensen zijn ook veel genoemde elementen. Het nakomen van afspraken is essentieel.

“Zeggen wat je doet en doen wat je zegt, verwachtingen managen!”

De leidinggevende moet er voor de medewerker zijn. De leider moet zich kwetsbaar durven opstellen. De leidinggevende bepaalt het ‘wat’ en de medewerkers bepalen grotendeels zelf het ‘wanneer’ en ‘hoe’. Daarmee staat de leider open voor de ideeën van de medewerkers en is er ruimte voor creativiteit. Dit wordt door de medewerkers als zeer belangrijk ervaren. Goede leidinggevendens hanteren over het algemeen de meer coachende stijl van leidinggeven en verwachten, afhankelijk van de functie, een behoorlijke mate van zelfstandigheid en inhoudelijke vakkennis van hun medewerkers. Daarbij vraagt iedere medewerker binnen een afdeling wel een andere aanpak/mate van coaching.

“Goed leiderschap is voor mij iemand die de kaders waa binnen de medewerkers kunnen opereren goed afgestemt op wat goed is voor de medewerker en wat goed is voor de organisatie. Iemand die opkomt voor zijn medewerkers, m.a.w. de medewerkers beschermt en bijstaat in tijden van problemen. Tevens is het belangrijk dat de leidinggevende zijn medewerkers goede faciliteiten biedt zodat de medewerker het maximale uit zichzelf kan halen met als gevolg een verhoogde productie.”

De meeste respondenten geven de voorkeur aan een combinatie van stijlen of men is expliciet: zacht met een hang naar de mix-vorm. Betrokkenheid en aandacht zijn de centrale begrippen. Hard gaan voor de bedrijfsdoelen, maar deze via een menselijke, zachte kant bereiken en efficiënt gebruik maken van mensen en middelen. Hierbij geldt dat de leider er voor de medewerker moet zijn en zelf ook een voorbeeldfunctie heeft.

“Voor mij is goed leiderschap een leider die alle genoemde componenten van hard, zacht, ziel en zakelijkheid in zich heeft. Het hebben van slechts één component is gedoemd te mislukken.”

Bij goed leiderschap wordt ook over lef gesproken. Zo'n leider durft een lastige beslissing te nemen. Het is tevens iemand die de klappen van de zweep kent en niet bang is om fouten te maken.

Dit ook bij medewerkers toestaat en hen er niet alleen maar keihard op afrekent.

In tegenstelling tot wat veelal wordt aangenomen, wordt door medewerkers nadrukkelijk gevraagd om duidelijke sturing, het goed expliciteren van de doelstellingen, de koers uitzetten, blijven stimuleren door ruim voldoende aandacht geven en schouderklopjes uitdelen. Daarmee wordt sturing expliciet als belangrijkste element van leiderschap genoemd. De volgende uitspraak sluit hierbij aan.

“Als de baas goed is voor het personeel is het personeel goed voor de baas.”

Ervaren leiderschap

Uit de enquêtes blijkt dat binnen de politie een meer hard, afstandelijk leiderschap wordt ervaren. Dat neemt niet weg dat ook hier de beelden sterk variëren.

Wat meerdere keren wordt benoemd, is de afstand tussen uitvoering en management.

Op zich wordt erkend dat in spannende momenten in de operatie directief leiderschap noodzakelijk is. Medewerkers worden dan gesterkt in hun gevoel dat de 'klus' voortvarend en goed kan worden geklaard.

Maar in de dagelijkse praktijk wordt hard leiderschap niet gewaardeerd. Op de werkvloer overheerst de zachtere sturing, terwijl hardere sturing en meer zakelijkheid te zien zijn naar mate de hiërarchie klimt. Een negatieve invloed heeft de snelle doorstroom van leidinggevend.

“De laatste tijd is het mode om te “hoppen” van werkplek. Dit brengt leidinggevende voort die meer voor en met zichzelf bezig zijn dan echt betrokken te zijn met de medewerkers aan wie ze leiding geven”.

Opvallend is echter de situatie dat men van elkaar niet weet hoe de ander over het leiderschap denkt. In paragraaf 3.1 hebben we al gememoreerd dat er wel over 'zwak' leiderschap/leidinggeven wordt gesproken, maar dat het onderwerp leiderschap op zichzelf niet echt een gespreksonderwerp is tussen leidinggevend en medewerker. Als de medewerker het voor het zeggen heeft, geeft hij de voorkeur aan zacht leiderschap, met een hang naar de mix van hard en zacht.

Bij de brandweer wordt hard leiderschap vooral in de operationele praktijk toegepast. Discipline is noodzakelijk in crisissituaties en resultaten moeten worden geboekt. Er is wel verschil te maken tussen de 'warme' kant van de brandweer (= operationeel/executief) en de 'koude' kant (= dagelijkse werkzaamheden wanneer men niet uitrukt, kantoor situatie).

In deze laatste situatie wordt vaak zachter leiderschap ervaren.

Het dilemma van hard en zacht leiderschap.

Leidinggevend presenteren het onderscheid tussen hard en zacht vaak als een tegenstelling of dilemma, waartussen een keuze gemaakt moet worden. “Of je geeft ‘hard’ of ‘zacht’ leiding”. Maar het is de vraag of de keuze terecht is? De werkelijkheid van het leidinggeven heeft beide in zich. Daar blijkt dat hard en zacht beide kunnen, sterker nog dat beide nodig zijn. Negeer het dilemma dus niet of “je accepteert daarbij verlies aan zingeving”, stellen Kaulingfreks en Ten Bos.⁹⁸ Het thema hard en zacht wordt minder herkend door de medewerkers. Sommigen horen deze termen, gekoppeld aan het leidinggeven, voor het eerst. Men heeft kennelijk wel een mening over het leidinggeven. De termen worden ingevuld zoals Aardema⁹⁹: zacht is gericht op de mens en omgeving; hard is organisatie- en resultaatgericht. In de vele antwoorden worden de diverse betekenissen van hard en zacht benoemd. Medewerkers willen een combinatie van hard en zacht leiderschap in hun omgeving zien. Door de medewerkers wordt er geen enkele belemmering of dilemma gezien. Opvallend zijn de opmerkingen bij de term zacht leidinggeven:

“Hard leidinggeven kan iedereen en zacht leidinggeven is een gave.”

“Er lijkt te weinig moed of lef te zijn om medewerkers aan te spreken op fout gedrag of niet behaalde resultaten.”

Er wordt door medewerkers nadrukkelijk gevraagd om sturing en daar horen onlosmakelijk ook de minder positieve gevolgen bij. Deze sturingsbehoefte sluit aan bij de observaties van Van der Torre¹⁰⁰ over de verschillende reacties van leidinggevend op de vrijblijvendheid van de taakuitvoering. Op het uitblijven van richtlijnen van boven nemen chefs de ruimte om zelf richtlijnen op te stellen. Deze zelfsturing ontstaat om de medewerkers te motiveren, te coachen en in te zetten voor de juiste werkzaamheden.

Medewerkers zien dat leidinggevend de mix zoeken tussen hard en zacht. Zij zien ook de worsteling die operationele chefs ermee hebben. Medewerkers koppelen hier het vertrouwen in hun leidinggevend aan vast. De ene keer hard en de andere kant zacht optreden bevordert de voorspelbaarheid in het leidinggeven niet en die duidelijkheid zoeken medewerkers. Het niet voldoen aan die norm bevordert het vertrouwen in leidinggevend niet.

Daarnaast verbinden zij het met het op één lijn zitten van de leidinggevend onderling. Van operationele chefs wordt duidelijkheid verwacht en die verwachting is er ook als het gaat om het optreden van de collega chefs.

Medewerkers worden onzeker als de ene chef wel hard optreedt tegen afwijking van afspraken en de andere chef niet (zacht).

Het belang van (levens-)ervaring, zelfinzicht en reflectie volgens medewerkers.

Zonder uitzondering wordt geantwoord dat deze aspecten heel belangrijk zijn. De genoemde elementen worden vaak verbonden met zacht leiderschap. Leeftijd speelt een cruciale rol. Wat opvallend is dat deze vraag de meeste tekst en inspiratie heeft ontlokt aan de geënquêteerden.

⁹⁸ Bos, Rene ten, Ruud Kaulingfreks (2005), blz. 127

⁹⁹ Zie hoofdstuk 1.3. Dat het zo wordt ingevuld, heeft vermoedelijk te maken met de korte toelichting die bij de vragenlijst is gegeven.

¹⁰⁰ Torre, Edward van der (2007), blz. 207.

“De jaren geven je de nodige bagage mee om problemen en /uitdagingen in de juiste proporties te kunnen zien. Ik denk als je jonger bent dat je eerder geneigd ben om te kiezen voor het hard leiderschap. Door de levenservaringen gaan de scherpe kantjes ervan af en als het goed is, komt er dan een balans tussen hard en zacht in de mens. Het is in mijn ogen dan ook weer belangrijk, wie waar op welke plek.”

Zelfinzicht en levenservaring vergroten het relativiseringsvermogen, dat een voorwaarde is voor leiderschap met ziel; “de manier waarop je in het leven staat, wat je hebt meegemaakt, hoe goed je jezelf kent, bepaalt de stijl van leidinggeven en communiceren.”

Iemand met veel levenservaring, kan meer inhoud geven aan de verschillende stijlen van leidinggeven en hierin schakelen. Het schakelen wordt ook vaak gebaseerd op eigen ervaringen, zeker als het een persoon betreft die vanaf de werkvloer is opgeklommen. Deze heeft veel meer inlevingsvermogen.

Als belangrijke voorwaarde wordt genoemd dat een leidinggevende ook zelf kwetsbaar moet kunnen en willen zijn. Men moet dan wel in de “spiegel” durven kijken en zo nodig durven zeggen dat je er nog niet helemaal bent. En als je er wilt komen, moet je ook door die spiegel heen durven stappen.

“Het zegt alles volgens mij. Je kunt leren jezelf aan te passen maar je kunt hoe je bent niet veranderen. Maar als je weet hoe jezelf in elkaar zit kun je ook jezelf corrigeren of aanpassen naar de ander. Dat moet eigenlijk ook. Daarom denk ik dat er altijd een combinatie zal zijn van hard en zacht leidinggeven. Maar bij de één slaat de meter iets meer door naar hard en bij de ander naar zacht.”

Met het toenemen van de ervaring, zelfinzicht en reflectie lijkt een groei van hard naar zacht leiderschap zich te manifesteren.

Zelfinzicht, zo geven de medewerkers aan, is van belang om als leidinggevende te kunnen groeien, om met kritiek en verschillende belangen om te gaan en om inzicht te krijgen in het effect van eigen handelen in relatie tot anderen. Empathie zorgt ervoor dat de menselijke kant niet uit het oog wordt verloren.

Assertiviteit is van belang om daar waar nodig ‘je mannetje’ te staan en besluiten te nemen en door te voeren. Kijkend naar beide vormen van leiderschap helpen deze kwaliteiten bij genuanceerd handelen.

Zonder zelfinzicht en levenservaring blijft leidinggeven vaak instrumenteel, gericht op het (snel) behalen van resultaten¹⁰¹. Hiervoor hanteert de leidinggevende dikwijls alleen harde sturingsmethodieken. Medewerkers geven aan dat dit op korte termijn (bv. in geval van interim management) goed kan werken. Maar voor de langere termijn pakt dat verkeerd uit. Immers in dergelijke situaties wordt niet of nauwelijks geïnvesteerd in de relaties, in verbinding. En medewerkers willen dat laatste juist wel. Zij willen “echte betrokkenheid, samenwerken, gelijkwaardigheid en vertrouwen”.

¹⁰¹ Hiermee bevestigen de medewerkers, en zoals we later zullen zien ook de leidinggevendenden, de theorie van Hoefman en Schuijt, Zwart en Jaworsky het belang van levenservaring, zelfinzicht en reflectie voor goed leiderschap.

“Ik wil iets van mijn leidinggevende kunnen leren.”

In veel antwoorden wordt de voorwaarde genoemd dat deze eigenschappen wel echt moeten zijn, omdat het anders als 'kunstje' wordt gezien.

“de tijd is echt nodig; je kunt het niet uit een boekje leren.”

“je moet eerst thuiskomen om de deur voor een ander open te kunnen doen.”

Benodigde competenties.

Door de medewerkers worden de volgende competenties genoemd: betrokkenheid, openheid, resultaat-gerichtheid, energie, communiceren, balans en zelfinzicht. Deze worden ook gevonden bij de gedragsaspecten die door Oosterwijk zijn gevonden bij de analyse van de selectiegesprekken van de toelatingscommissie LMD. Onderscheidend ten opzichte van de rij die door medewerkers wordt aangevoerd is het element communiceren. Uit de enquête is niet af te leiden wat de achterliggende redenen zijn. Bijzonder is dat medewerkers het element empathie bij de politie niet noemen (overigens bij de brandweer wel). Maar de leidinggevendenden voeren dit wel op. Medewerkers beantwoorden de vragen uitgebreid. Een beschrijving wordt gegeven van de goede samenwerking tussen medewerker en leidinggevende. Over het geheel genomen verlangen medewerkers naar een begripvolle leidinggevende, die de doelen helder kan formuleren en merkbaar stuurt en monitort, maar ook enige ruimte laat voor eigen invulling. Vertrouwen wordt hier vaak direct aan gekoppeld.

3.3 Leiderschap en (operationeel¹⁰²) leidinggevendenden.

Hard leiderschap volgens leidinggevendenden.

Leidinggevendenden zien hard leiderschap vooral als sturen op de resultaten. Een harde leider is volgens hen iemand die doet wat van hem verwacht wordt zonder betrokken te zijn bij het product of bij de medewerkers. Hier zit een overeenkomst met hoe de medewerkers hard typeren.

Anderen typeren het weer als "direct en duidelijk" of "snelle denkers, weinig woorden, snelle beslissers, op een directe bijna eisende manier om resultaten vragen." Weer anderen hebben het over harde leiders die ongeduldig worden als resultaten uitblijven en erg op de 'control' zitten, het willen sturen op cijfers.

Hard leiderschap wordt ook gezien als een manier waarop je duidelijk maakt dat iets is zoals het is. Er wordt iets opgelegd, dat men moet accepteren. Inspraak wordt bij hard leiderschap niet gegeven.

Een meer genuanceerd geluid treffen we ook aan:

“Als je als leidinggevende in verbinding bent met jezelf, dus waarbij gevoel en verstand in balans zijn, je vanuit ‘echtheid’ leiding geeft krijg je dit direct terug van de medewerker.

¹⁰² De vragenlijsten zijn doorgaans uitgezet bij het eerste leidinggevend niveau. Evenals de rondetafelgesprekken met de operationele chefs zijn gevoerd. Toch zijn ook enkele tactische leidinggevendenden, unithoofden bij het onderzoek betrokken geweest. Met de leidinggevendenden wordt hier dus primair bedoeld op het operationeel niveau. Omwille van de leesbaarheid wordt het woord operationeel weggelaten.

Er is dan ook genoeg ruimte om ook een bepaalde zakelijkheid te laten zien, sterker nog mijn ervaring is dat je als leidinggevende ook deze vorm van leidinggeven in je moet hebben en moet laten zien. Dit wordt door medewerkers ook verwacht.”

Zacht leiderschap volgens leidinggevendenden.

Het begrip innerlijke sturing komt niet voor in de antwoorden van de respondenten. Het voedt de discussie dat deze wijze van denken nog nauwelijks doorgedrongen is tot het eerste leidinggevend niveau. Bij een antwoord komt het begrip zelfsturing aan de orde:

“Allereerst geef ik sturing aan mijn leven, op de persoon die ik ben”

Het dichtst in de buurt komt de hierboven al aangehaalde passage:

“Als je als leidinggevende in verbinding bent met jezelf, dus waarbij gevoel en verstand in balans zijn, je vanuit ‘echtheid’ leiding geeft krijg je dit direct terug van de medewerker.”

Er zijn meerdere respondenten die hier het belang noemen van dichtbij jezelf blijven, inspireren, motiveren en dit leiderschap duiden als ‘met ziel en zaligheid’. Over het geheel genomen stellen zij dat het uiteindelijk gaat om het halen van doelen, waarbij zij er vanuit gaan door hun stijl van sturing de intrinsieke gedrevenheid van de medewerkers te stimuleren.

Het luisteren naar medewerkers is belangrijk in het licht van zacht leiderschap. Begrip tonen bij medewerkers en vertrouwen geven is van belang om hen het gevoel te geven dat ze meetellen en mee mogen praten.

Bij zacht leiderschap wordt de relatie gelegd met het leiden vanuit je ‘hart’. Daar worden de beslissingen genomen en vanuit de ratio volgt dan een logische verklaring die de genomen beslissing rechtvaardigt.

Ook bij deze groep leidinggevendenden komt het beeld naar voren dat men zacht associeert met soft. De term ‘zacht’ moet dus het liefst vermeden worden, terwijl inhoudelijk de leidinggevendenden geen probleem hebben met zacht leiderschap.

Goed leiderschap volgens leidinggevendenden.

Op de vraag naar goed leiderschap worden zachte elementen genoemd. Harde elementen worden ook genoemd, maar deze zijn niet dominant. Toch is de tijd van hard leidinggeven nog zeker niet voorbij¹⁰³, vooral als medewerkers over de schreef gaan en correctie noodzakelijk is. Een andere leidinggevende geeft aan dat ook op een zachte manier iemand is te ontslaan.

“Als je maar helder en duidelijk bent en in verbinding staat met me medewerker.”¹⁰⁴

¹⁰³ Bij de strategisch leidinggevendenden is dit anders, zoals nog zal blijken.

¹⁰⁴ We verwijzen hier naar de opmerking in paragraaf 1.2 dat de begrippen hard en zacht “zwanger” van betekenissen zijn.

Maar ontslaan wordt eerder met hard geassocieerd. Bij veranderingen of persoonlijke situaties hanteren de leidinggevendenden een zachtere aanpak. Voor het behalen van resultaten en in integriteit zaken is het devies hard ingrijpen. In de rondetafelgesprekken wordt hard leidinggeven als favoriete stijl genoemd, maar ook in de enquêtes wordt gemeld dat dit de eigen favoriete stijl is. Een mix wordt eigenlijk als het ideaal plaatje gezien.

“Onder leidinggeven versta ik allereerst sturing nemen op mijn eigen leven, op de persoon die ik ben. Ten tweede versta ik daaronder de relaties met andere mensen vormgeven in mijn omgeving en ten derde sturing geven op het behalen van doelen/resultaten.”

Daadkracht en betrokkenheid bij het proces en de medewerker; de koers bepalen en hoe dat te doen, duiden op resultaatgericht leidinggeven. Zachtere elementen als stabiliteit en stressbestendigheid in moeilijke omstandigheden worden direct daarna genoemd.

Overheersend zijn de meer zachte thema's zoals verbinding, betrokkenheid, respect en vertrouwen, wie ben ik en wie wil ik zijn, draagvlak creëren.

Uit de reacties wordt duidelijk dat de leidinggevendenden een heldere mening hebben over wat goed leiderschap is. Ze omschrijven de harde en zachte elementen in de termen zoals die in de literatuur ook naar voren komen. Veel van hen geven aan op deze wijze zelf leiding te geven en vooral een juiste balans na te streven. Maar het gaat hen hierin toch vooral om resultaten halen.

Het woord “respect” wordt opvallend veel genoemd. Het wordt vaak direct gekoppeld aan integriteit. Respect betekent in hun ogen ook de mensen ruimte en vertrouwen bieden en daarmee een veilige omgeving creëren.

“Mensen zouden voor je moeten gaan zonder dat het afgedwongen wordt. Jij hebt respect voor hen en zij hebben respect voor jou.”

Ervaren leiderschap.

De grote verschillen in antwoorden zijn opvallend. Er lijkt verwarring en verscheidenheid over de begrippen ‘goed leiderschap’ en ‘hard en zacht’ te zijn. Aangegeven wordt dat men meestal hard leiderschap ziet, terwijl men zelf een mix zegt toe te passen. Anderen rapporteren vooral zacht leiderschap. De indruk bestaat dat dit te maken heeft met het feit dat wel veel op doelen en resultaten wordt gewerkt, maar dat over het algemeen weinig consequenties worden verbonden aan het niet halen van die doelen.

Leidinggevendenden hebben de indruk dat medewerkers vooral duidelijkheid willen en daarom meer lijken te neigen naar hard leiderschap.

De constatering van de leidinggevendenden is:

“Hoe hoger je komt des te zakelijker de stijl van leidinggeven is”.

Iets wat ook al door de medewerkers is geconstateerd. Zacht leiderschap wordt dan weer meer bij het (eigen) operationeel niveau gezien.

“Op strategisch niveau slaat de zakelijkheid toe. Meestal wordt daar vanuit de zakelijke kant naar een probleem gekeken. De kennis en het gevoel is op strategisch niveau al snel teruggebracht tot de kale cijfers. Het verhaal dat daar achter zit, is niet in beeld.”

We zullen hierna zien dat de strategische leidinggevendenden hier 180° anders over oordelen.

Een enkele keer wordt expliciet de invloed van de situatie of de omgeving benoemd en wordt duidelijk onderscheid gemaakt in de diverse sturingstijlen:

“Grote operationele incidenten vragen om directieve sturing.”

Hierin onderscheidt de brandweer zich niet van de politie.

Het dilemma van hard en zacht leiderschap.

Het thema wordt zonder meer herkend. Leidinggevendenden zouden beide moeten bezitten, maar er is een lijn te bespeuren dat de term ‘zacht’ het liefst wordt vermeden. Ziel en zakelijkheid, echtheid, verbinding en betrokkenheid komen daarvoor in de plaats. Ook deze leidinggevendenden associëren zacht met soft en soft wordt als zweverig betiteld. Een respondent geeft een soort ideaal beeld: “Harde mannen zijn de leiders van de wereld, direct en duidelijk”.

Zonder uitzondering wordt aangegeven dat als hard en zacht bij elkaar moeten komen, een balans gezocht moet worden. De overtuiging is dat het uiteindelijk wel gaat werken. Als voorwaarde wordt het creëren van een veilige omgeving genoemd. De verwachting is dat het mogelijk is om onder die omstandigheden te experimenteren met meer ‘zacht’ zijn.

Er wordt gesteld dat chefs enerzijds sturen op doelen en resultaten (hard zijn op het ‘wat’) en anderzijds mensen in hun waarde laten cq. in hun kracht brengen door ze vrij te laten of desgewenst juist te begeleiden in de uitvoering (zacht zijn op het ‘hoe’). Juist de mix zorgt ervoor dat een leidinggevende enerzijds aandacht heeft voor de menselijke kant, maar daar waar nodig ook sturend en besluitvaardig is en opkomt voor de belangen van de eigen afdeling/organisatie.

Het belang van (levens-)ervaring, zelfinzicht en reflectie.

In het algemeen worden deze elementen van groot belang geacht. De jongere leidinggevende neemt meer afstand van het begrip levenservaring. Over het algemeen worden deze begrippen vooral met zacht leidinggeven geassocieerd. Levenservaring, zelfreflectie en zelfinzicht worden gezien als de voedingsbronnen voor empathie en assertiviteit, maar ook voor het creëren van een bepaalde rust. De stap zetten om de verbinding aan te gaan met zichzelf is een wezenlijke en het besef dat je zelf niet altijd in de gaten hebt hoe je overkomt is cruciaal. Dat leidt tot leren. Deze eigenschappen worden dus wel herkend, maar niet zo prominent aan de persoon zelf gekoppeld.

“Leiding geven is jezelf de spiegel durven voorhouden.”

“Als je deze eigenschappen hebt dan is de kans groot dat je vanuit een zachte manier leiding geeft, maar waarschijnlijk is deze persoon ook in staat de harde kant te laten zien.”

Deze laatste uitspraak komt dicht bij wat voor ons zelfreflectie, zelfinzicht en levenservaring in relatie tot zacht leiderschap betekent zoals aangegeven in 1.5:

“Zacht zijn betekent voor ons dat een leider de harde confrontatie met zichzelf moet aangaan en dat hij lef en moed nodig heeft. Wij zijn van mening dat een leider door harde ontwikkeling tot zacht leiderschap komt. Daarmee is het dus helemaal niet soft, juist het tegendeel. Om zacht leiderschap te kunnen beoefenen moet een leidinggevende als geen ander weten hoe het is om de harde confrontatie aan te durven gaan: met zichzelf en met een ander.”

Nagenoeg eensluidend zijn de reacties van respondenten die al enige jaren een leidinggevende functie vervullen. Zonder uitzondering benoemen zij daarin hun eigen ontwikkeling, in het bijzonder dat ze meer zelfvertrouwen hebben gekregen en dus ook meer durven over te laten aan anderen. Hoewel ook hier niet de innerlijke stuurman wordt genoemd, duiden deze uitspraken wel op een dergelijke drijfveer. De angst waar Zwart het over heeft dat leiders hun houvast in cijfers zoeken, lijkt hier door ervaring te zijn losgelaten.

Benodigde competenties.

De competenties die door de leidinggevendenden worden genoemd komen voor een belangrijk deel overeen met de gedragsaspecten, die door Oosterwijk zijn gevonden bij de analyse van de selectiegesprekken van de toelatingscommissie LMD.

Het zijn met name de elementen resultaatgerichtheid, betrokkenheid, betrouwbaar, empathie, overtuigend, (daad)kracht, visie, motivatie en zelfinzicht, die overeenstemmen. Deze elementen zijn kennelijk voor elk niveau van belang. Opvallend is dat in deze groep respondenten meerdere keren het element ‘luisteren’ noemen. Daar waar de medewerkers vooral extra aandacht vragen om communicatie in het algemeen, benoemen de chefs vooral luisteren.

We komen daar later nog op terug bij de strategische leiders.

3.4 Leiderschap en strategisch leidinggevendenden.

Hard leiderschap volgens de strategisch leidinggevendenden.

Hard leiderschap wordt door deze groep vertaald als alleen sturen op cijfers en resultaten. Hard is instrumenteel, rationeel en met het hoofd koel. Deze leidinggevendenden geven voorzichtig aan dat deze wijze van sturen over het hoogtepunt heen is.

Zij stellen dat er vroeger teveel aan de buitenkant is geacteerd. De resultaatgerichtheid wordt als een tegenreactie gezien op de sturing vanuit de buik, die tot aan het eind van de jaren 80, begin jaren 90 doorgaans gebezigd werd. Door de druk van buitenaf, met name beïnvloed door politiek en media, is men te ver doorgeschooten. Sommigen spreken van de perverse uitwerkingen van de prestatiecontracten. Aan de andere kant is men overtuigd van het feit dat de resultaatgerichtheid niet weggegooid moet worden. Het heeft ook veel goeds gebracht.

Veel van deze leiders zijn van mening dat op het niveau van operationele chefs vooral sturing op resultaten plaats vindt, dus vooral hard leiderschap, zeker binnen de brandweer in de uitrukdienst.

Een strategisch leidinggevende is van mening dat het sturen op resultaten door de operationele chefs slechts buitenkant is, maar dat onder die harde chefs vaak zachte mensen schuil gaan. Onduidelijk blijft of de harde aanpak voorkomt uit persoonlijke factoren als angst. Of moet de verklaring gevonden worden in de meer organisatorische omstandigheden, zoals de politiecultuur? Anderen benoemen juist het leiderschap op operationeel niveau als een 'verwencultuur'. Op de werkvloer gelden andere waarden dan het halen van de harde resultaten.

Bij een enkeling heerst de overtuiging dat met hard leiderschap meer resultaten worden bereikt en dat met zacht leiderschap geen carrière kan worden gemaakt.

Men vindt dat de strategisch leider nu eenmaal de baas is en van hem duidelijkheid verwacht wordt. Die duidelijkheid wordt dan vooral in verband met reorganisaties of de behandeling van integriteitkwesities genoemd. Ook het zijn van boegbeeld wordt onlosmakelijk met hardheid verbonden.

Zacht leiderschap volgens de strategisch leidinggevend

Verschillende strategische leiders geven aan dat het niet meer van deze tijd is dat alleen gestuurd wordt op cijfers, maar dat we een beweging terug moeten maken. Het gaat om waarden, professionalisme en de relatie met de mensen. Het gaat om het leggen van de verbinding met je omgeving om ze mee te krijgen in je koers. De mate waarin zacht hard leiderschap wordt toegepast is wel context afhankelijk.

“Zacht betekent met een warm hart. Misschien is zacht niet zo zacht als altijd wordt gedacht, maar het levert het wel veel meer op. Het is niet alleen zorgen, maar ook streng zijn. Feitelijk net als het opvoeden van je kinderen”

Ook hier komt een enkele keer de term “soft” naar voren. Dezelfde leider vindt de menselijke benadering van groot belang. De mate waarin is dan bepalend. Zacht leiderschap heeft te maken met vertrouwen geven waardoor de ziel bloot komt.

“Je moet durven je kwetsbaar op te stellen waardoor je een veilige omgeving creëert.”

Een ander heeft het over “buikgevoel” tegenover de rationele kant van het harde leiderschap.

“Ik ben er voor de mensen en niet andersom. Ik moet het met compassie doen, als ik boos ben werkt het niet. Ik merk in dergelijke situaties dat ik dan ‘terug moet in mijn hok’. Van nature ben ik geneigd dan boos te worden, maar ik heb geleerd dat dat niet werkt. Ik moet dan “op mijn handen gaan zitten”.

Goed leiderschap volgens de strategisch leidinggevend .

Veel antwoorden hebben dezelfde strekking: het gaat om de medewerkers. Het gaat dan om met hen dingen gedaan krijgen, het beïnvloeden van medewerkers, de juiste context maken of het zodanig faciliteren dat medewerkers het maximale van hun talenten benutten.

In een aantal gevallen wordt het nog scherper geformuleerd: het gaat om dienend leiderschap. Daarin staat de leider niet centraal, maar stelt de leider anderen in staat zich te ontwikkelen of hun vak uit te oefenen.

Goed leiderschap is het zoeken naar blokkades bij medewerkers om die vervolgens op te heffen of het zoeken naar de drive van medewerkers.

Niettemin komt de resultaatgerichtheid volop terug in de antwoorden: samen met mensen een gezamenlijk doel stellen en ernaar streven. Met een groep mensen komen tot bepaalde prestaties; significante resultaten laten zien die door medewerkers met plezier tot stand worden gebracht. In een enkel geval wordt gesteld dat leidinggeven bestaat uit straffen en belonen.

Het relationele aspect blijft wel erg belangrijk, zoals het aanspreekbaar zijn, richting geven en tegelijkertijd veiligheid bieden.

“Duidelijkheid en zakelijkheid leveren veiligheid. Daarmee zet je de koers uit, waarna je via de zachte kant de mensen begeleid om op koers te blijven.”

In veel interviews wordt het vakmanschap als één van de belangrijkste elementen van leiderschap genoemd. In de visie op politieleiderschap is het een hoofdthema. Hier komen we dicht bij de essentie van het vak. Toch wordt dit aspect minder herkend vanuit de organisatie. Medewerkers en de leidinggevenden van het operationeel niveau noemen nergens expliciet dat dit een van de kwaliteiten van een (strategisch) leidinggevende moet zijn.

Meer impliciet wordt de vakmanschap gezien in uitspraken als:

“Een leidinggevende moet besluitvaardig zijn, overtuigingskracht bezitten. Hij moet weten van het product en het proces.”

Het blijkt niet uit de antwoorden van de medewerkers en de leidinggevenden dat hier nu veel aandacht aan wordt besteed door de strategisch leidinggevenden. De vraag is of de strategisch leidinggevenden wel voldoende uitdragen wat de rol van vakmanschap dan wel de essentie van het vak inhoudt. Daarmee lijkt een van de belangrijkste functies van leiderschap buiten beeld te komen.

Meerdere respondenten vinden het zeer belangrijk dat leidinggevenden er zijn op de momenten “dat het ertoe doet”, zowel in de positieve als in de negatieve situaties. Opnieuw wordt hier de term boegbeeld meerdere keren gebruikt.

“Een leider is niet afwezig, maar is juist empathisch en moet weten wat er leeft. Het gaat om sturen op waarden, professionalisme (vakinhoud) en vakmanschap.”

Eigen leiderschap van strategisch leidinggevenden.

In de antwoorden komen veel competenties terug die met hard leiderschap worden geassocieerd: het hebben van visie en het stellen van doelen worden veelal als eerste genoemd, gevolgd door het behalen van die gestelde doelen door medewerkers te inspireren en te motiveren, goed te leiden. Direct aansluitend wordt er gesproken over: jezelf leiden in de diverse rollen, met name het faciliteren van de anderen in de organisatie. De context is daarin heel bepalend.

“Ik hoef niet perse het boegbeeld te zijn, maar soms ben je dat wel. Ook dan ben je dienend in die context.”

“Leidinggeven is ook dingen gedaan krijgen: ze gaan voor je!”

Een strategisch leidinggevende noemt het effect op zijn persoon:

“Ik ben nog steeds te kwetsen, te raken, maar dat moet volgens mij ook, anders wordt het een masker/schild”.

Een ander geeft aan:

“In de loop van de tijd ben ik meer en meer op gevoel gaan doen. Ik houd veel meer rekening met emoties”.

In deze en andere uitspraken wordt duidelijk dat het kwetsbaar durven zijn als positief kenmerk wordt benoemd.

Weer en ander lijkt een representant van de harde lijn:

“Hard en vooral duidelijk zijn; bv. een opdracht geven en niet vragen om iets te doen”.

De meeste leiders zien zich als een leider die een mix van hard en zacht leiderschap toepast. Sommigen bekennen dat de harde stijl de overhand heeft. De zachte kant uit zich vooral in de verbinding aangaan met de mensen om op die manier hen te motiveren en de gewenste resultaten te halen.

Enkele strategische leiders maken onderscheid tussen hun leiderschap in de eigen organisatie en het leiderschap in de Raad van Hoofddcommissarissen.¹⁰⁵ In zijn eigen organisatie zet hij voor een belangrijk deel een eigen koers uit en is hij onafhankelijk van de anderen. Het landelijk niveau vergt andere vaardigheden, zoals het zoeken naar consensus en haalbaarheid. Meerdere keren wordt gemeld dat men een gebrek aan leiderschap op het landelijk niveau constateert. Dat uit zich o.a. in het niet tot aansprekende resultaten komen in de discussie over het politiebestedel.

Welk leiderschap zien strategisch leidinggevend in hun omgeving?

Zoals hiervoor gesteld, wordt een duidelijk onderscheid gemaakt tussen het leiderschap in de eigen organisatie en op landelijk niveau. Dit kan duiden op het hanteren van verschillende sturingsstijlen.

Uit de antwoorden is ons duidelijk geworden dat de strategische top zich rekenschap geeft van de verschillende omgevingsfactoren.

De strategische leiders lijken zich nog vooral te richten op resultaten. Dat geldt in elk geval voor de opgelegde verplichtingen vanuit de politiek. Minder resultaatgerichtheid is waar te nemen als het gaat om het realiseren van politieke ambities. De besteldiscussie is niet echt in het verlengde van de wensen van de politietop uitgekomen. Het is vooral hierin dat de verschillende strategische leiders aangeven dat individuele motieven binnen de landelijke raden tot onoverbrugbare verschillen leiden.

Bij het verschil in sturingsstijl tussen de eigen organisatie en het landelijk niveau geven zij aan dat het vooral belangrijk is om voortdurend alert te zijn op de eigen grenzen. Samenwerking op nationaal niveau vraagt een afweging tussen de belangen van de eigen organisatie en het groter (landelijk) geheel.

¹⁰⁵ Zie ook blz. 208 e.v. uit ‘Blauwe Bazen’ over broederschap en broedertwisten.

In de interviews wordt aangegeven dat strategische leiders in een kramp lijken te zitten, met name bij de politie.

Bij de Raad van Regionale Commandanten wordt op dit moment veel aandacht besteed aan groepsleiderschap. In de vroegere Raad was hetzelfde verschil in sturingsstijl terug te vinden als bij de Raad van Hoofdcommissarissen. Er is veel geïnvesteerd in de relatie en het creëren van een veilige omgeving. Door hier aandacht aan te geven is de onderstroom, “de onderkant van de ijsberg” zichtbaar gemaakt. Dat wil zeggen: de stille waarden waarover we in hoofdstuk 1 in navolging van Aardema al melding maakten.

De strategische leidinggevendenden nemen waar dat het leiderschap in de organisatie te kort schiet in het brengen van slecht nieuws. Sommigen chefs willen het zelfs niet horen. Anderen vinden het moeilijk om sorry te zeggen, als er fouten worden gemaakt.

Daarnaast wordt benoemd dat ‘de operationele chefs nog zijn zoals de wereld ons ziet’. De wereld ziet met name de directieve sturing in de operatie.

Meerdere strategische leiders spreken over het nut van zelfreflectie, maar zeggen gelijktijdig dat zij zich weinig tijd geven om zichzelf vragen te stellen. Er wordt veel vanuit de ratio geredeneerd.

Het dilemma van hard en zacht leiderschap.

De strategische leiders zien dat in hard en zacht leiderschap juist wel een tegenstrijdigheid zit. Zij maken onderscheid in hun interne en externe leiderschap, binnen de organisatie en op landelijk niveau. Op landelijk niveau moeten zij concessies doen door naar haalbaarheid te streven en met de context rekening te houden. Het kunnen/moeten uitleggen in de eigen organisatie blijkt een lastige opgave, omdat de uitkomsten op landelijk niveau soms tegen de belangen van de eigen organisatie ingaan. In de eigen organisatie wordt meer ruimte gevoeld voor zacht leiderschap, gericht op de relatie. Op landelijk niveau gelden meer de resultaten, de afspraken.

Gelet op het bovenstaande zijn de reacties grofweg in twee categorieën te duiden. Enerzijds wordt het onderscheid ‘hard op de resultaten en zacht op de relatie’ benoemd, anderzijds wordt de individuele ontwikkeling aangehaald, als voorbeeld van het dilemma tussen de toepassing van hard en zacht leiderschap. Allen geven openhartig aan dat zijzelf gestart zijn vanuit een min of meer instrumentele (harde) benadering en gaande weg andere waarden hebben laten prevaleren. Zacht leiderschap lijkt daarmee meer iets voor het eigen korps, de directe omgeving geworden. Hard leiderschap is gereserveerd voor de landelijke omgeving.

Het belang van (levens-)ervaring, zelfinzicht en reflectie.

Alle strategische leiders hebben al vele jaren ervaring als leidinggevende, vaak nog in meerdere organisaties. Zonder uitzondering geven zij aan dat zij gedurende hun loopbaan zijn opgeschoven van een harde naar een zachtere sturingsstijl. Het was mooi om tijdens de gesprekken te zien hoe zij bijzondere momenten van zelfontwikkeling herbeleefden. Opvallend vaak is hierbij gerefereerd aan zelfinzicht en reflectie. In hun ogen zijn deze eigenschappen ook absoluut noodzakelijk in leiderschap. Het door de jaren verwerven van zelfvertrouwen is daarin het belangrijkste aspect geweest. In dit kader zijn treffende uitspraken gedaan, waarvan er hierna een paar volgen:

*“ik oordeel niet meer zo snel”,
“ik sta tegenwoordig veel minder op ‘zenden’ en meer op luisteren”
“wezenlijke beslissingen neem ik eigenlijk vooral op mijn buikgevoel”.*

Die leermomenten zijn noodzakelijk. De meesten erkennen dan ook dat veranderen niet zonder moeite gaat. Het leren gaat niet harmonisch, maar meestal met pijn en schaamte.

Competenties

De strategisch leidinggevenden noemen een mix van harde en zachte competenties: visie, empathie, enthousiasmeren, analyseren, resultaatgericht, consequent en consistent, vakmanschap, zelfreflectie, zelfinzicht, verbindend worden het meest genoemd.

“Zelfinzicht en zelfreflectie, men kan niet zonder. Om leiding te geven moet je van de mensen houden, maar om dat te kunnen moet je eerst van jezelf houden. Dat kan je pas als je ook van de zwarte kant van jezelf kunt houden. Daarvoor heb je inzicht nodig in die zwarte kant en is reflectie en zelfinzicht een harde noodzaak”.

Verder is goed kunnen luisteren essentieel, maar dan ook echt, vanuit een oprechte betrokkenheid en waarde vrij. Ook werd gesproken over het zijn van een persoonlijkheid, dat wat iemand uitstraalt, iemand die men daardoor nooit meer vergeet.

3.5 Vergelijking politie - brandweer.

Een van onze ambities is geweest om een vergelijking te kunnen maken tussen het leiderschap bij de politie en bij de brandweer. In de enquête hebben we de vraag gesteld of de respondent een vergelijking kon maken tussen de beide groepen. Deze ambitie hebben we snel moeten laten varen. De enquête heeft onvoldoende gegevens opgeleverd om te analyseren. Bijna niemand heeft een kwalitatief antwoord op deze vraag kunnen geven. Ook de interviews met de strategische top heeft onvoldoende empirisch materiaal opgeleverd. Er zijn slechts enkele verplaatsingen op strategisch niveau van politie naar brandweer en andersom geweest. Alleen deze personen hebben uit eigen ervaring over dit onderwerp iets kunnen melden. Afgaande op wat door de geïnterviewden is gemeld, kan gezegd worden dat binnen de politie meer ‘hard’ leiderschap wordt gezien dan bij de brandweer. Daarnaast is op dit moment bij de brandweertop veel aandacht voor de onderstroom. Zoals gezegd is dit slechts op enkele ervaringen terug te brengen.

3.6 De vergelijking van leiderschap.

Hard en zacht leiderschap

Over wat onder hard of zacht leiderschap wordt verstaan, bestaat redelijke overeenstemming tussen de verschillende groepen.

Hard leiderschap is autoritair, zakelijk leiderschap. Er is weinig ruimte voor eigen inbreng, terwijl de leider gevraagd wordt om vertrouwen te winnen. Hard is recht door zee, afstandelijk, medewerkers zijn minder belangrijk. Alleen het resultaat telt. Een harde leidinggevende geeft opdrachten en doet geen verzoeken.

“Mijn werkwijze is doelmatig, in die zin dat ik gedisciplineerd resultaten nastreef. Ik stel resultaten voorop. Ik opereer vooral op basis van ervaring en speel in op situaties zoals die zich voordoen. Ik ben besluitvaardig en ben instaat de consequenties van beslissingen te overzien. Ik ben instaat werkprocessen te overzien en sturen. Veranderingen treed ik gematigd positief tegemoet. Ik vind het leuk om zelf ideeën aan te dragen, deze zijn vooral praktisch en gericht op verbetering van bestaande processen. In dat opzicht kan ik eerder als vindingrijk dan als creatief worden beschreven.”

Zacht leiderschap wordt vaker geassocieerd met meer overleg, zaken duidelijk doorspreken. Het wordt eerder verbonden met sociaalvoelend zijn. Zacht leiderschap biedt veel ruimte aan de medewerkers, maakt gebruik van de vakkennis en zelfstandigheid van medewerkers en heeft veel oog voor de persoon. Het wordt soms ook als een belemmering ervaren in de besluitvorming (“Poolse landdag”).

“In eerste instantie probeer ik de zachte vorm te hanteren om problemen, actiepunten en verbeterlagen op de afdeling aan te pakken. Wanneer dit (proces) niet tot het gewenste effect leidt, is een harde aanpak niet te vermijden naar mijn idee. Als een persoonlijke benadering niet werkt, is het noodzakelijk om zakelijk met bepaalde situaties om te gaan en daarbij hard en formeel actie te ondernemen”

Leiderschap met ziel wordt uitgelegd als leidinggeven op basis van het gevoel en de emoties van de medewerkers.

Door beide leidinggevende groepen wordt zacht leiderschap gezien als soft leiderschap. En met soft wil men niet geassocieerd worden. Er lijkt een soort taboe te rusten op het woord “zacht”. De term ‘zacht’ moet dus het liefst vermeden worden, terwijl inhoudelijk de leidinggevers geen probleem hebben met zacht leiderschap.

Het alleen sturen op cijfers en resultaten is over het hoogtepunt heen. Toch zijn zowel leidinggevers als medewerkers de mening toegedaan dat de resultaatgerichtheid niet overboord moet worden gegooid. Resultaatgerichtheid heeft veel goeds gebracht. ‘Incasseer de winst, tel de zegeningen’, zoals de evaluatie van de prestatiebesturing zo trots meldt in de eerste aanbeveling.¹⁰⁶

Toch wordt het tegengeluid sterker. Verschillende strategische leiders vinden het niet meer van deze tijd dat alleen op cijfers wordt gestuurd. De strategische leiders stuur op waarden, professionalisme en de relaties. Het gaat om het leggen van de verbinding met je omgeving en om koersbepaling.

¹⁰⁶ Zie Jochoms c.s. (2006), blz. 222.

Innerlijke sturing

Het begrip innerlijke sturing komt in deze precieze bewoording niet terug in de reacties van de respondenten. In 1.2 hebben wij o.a. Zwart en Senge aangehaald, die stellen dat de ontwikkeling in persoonlijk meesterschap c.q. de innerlijke stuurman ervoor zorgt dat mensen zich deel voelen van het grotere geheel.

Zowel bij de operationele chefs als de strategische leiders zijn wel de onderliggende elementen van persoonlijke meesterschap terug te vinden. Voorzichtig kan worden geconcludeerd dat het sturen van binnenuit wel herkenning en erkenning zal krijgen. Maar de medewerkers brengen dit niet in of zien weinig terug van die innerlijke sturing.

De voorzichtige beweging in de richting van de innerlijke stuurman is echter nog ver weg van de omschreven synchroniciteit zoals we die hebben gelezen bij Jaworski¹⁰⁷ in het voorwoord. Synchroniciteit is dan de zinvolle samenloop van twee of meer gebeurtenissen waarbij de leider weet dat zijn handelen in balans is. Een mix van hard en zacht leiderschap, die onder de omstandigheden van dat moment de juiste mix is geweest.

De strategische leiders beschrijven hun leiderschap in termen die te herleiden zijn tot wat wij het element doelbewustzijn hebben genoemd. Dit doelbewust, gericht onderweg zijn wordt door de respondenten uit alle groepen benoemd, waarbij meestal de koppeling wordt gemaakt met aandacht voor de mens in de organisatie. Hierin herkennen wij wat Hoefman en Schuijt beschrijven over de wens om een goede balans en wisselwerking te vinden tussen de materiële en immateriële aspecten van het werk.

Perceptieverschil

Bijzonder is dat de beelden over de toepassing van hard leiderschap lijnrecht tegenover elkaar staan. De strategisch leidinggevenden vinden dat de andere leidinggevenden juist alleen hard leiderschap toepassen, terwijl de laatste dit juist andersom vinden. Zacht leiderschap wordt vooral bij de eigen groep gezien. Dit is in lijn met wat in de literatuur door o.a. Aardema wordt genoemd over de zelfperceptie van de leidinggevende.

*“Dat is jammer, omdat uit tal van onderzoeken blijkt dat de zelfperceptie van leidinggevenden niet altijd overeenstemt met het beeld dat de geleiden van hen hebben. 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.”*¹⁰⁸

Deze perceptie blijkt derhalve niet in overeenstemming te zijn met het beeld van degenen, die geleid worden. We zien dat dit dus niet alleen speelt tussen medewerkers en de leidinggevenden, maar ook tussen de verschillende leidinggevenden niveaus. Het betekent dat ook tussen de verschillende leidinggevende lagen perceptieverschil speelt. Naast de neiging tot stereotypering kan dit leiden tot verwrongen beelden van de werkelijkheid:

¹⁰⁷ Jaworsky, J.(2000), Synchroniciteit
¹⁰⁸ Aardema, 2008, blz. 16

“Uit het rapport (“Blauwe Bazen”) is af te leiden dat de geïnterviewden een meer dan sterke neiging hebben om de geschiedschrijving en vooruitgang van het korps te laten starten op het moment dat zij hun intrede deden.”¹⁰⁹

Uiteindelijk ligt hier wel een kans voor de toekomst om het gesprek over leiderschap te ontwikkelen. Niet alleen een gesprek met de verschillende leiders onderling, maar ook tussen de leiders en de medewerkers.

Mix

Onder de respondenten is eenstemmigheid over het hanteren van een mix van harde en zachte elementen. Door de wijze van dit onderzoek valt niet te concluderen dat de strategische leiders dit zichtbaar doen voor hun omgeving. De medewerkers maken hier in elk geval geen melding van, laat staan dat duidelijk is hoe die mix er nu precies uit ziet. De andere niveaus ervaren meer hard dan zacht leiderschap. Een belangrijke bevinding is echter wel dat op alle niveaus de respondenten zich bewust zijn van het belang van de toepassing van een juiste mix.

Essenties van het vak

Op deze plaats willen we toch van de gelegenheid gebruik maken om een verbinding te leggen tussen het leiderschap en de essentie van het vak. De strategisch leidinggevende ziet vakmanschap als essentieel onderdeel van leiderschap. Het betekent dat een leidinggevende niet zo zeer een blauwe of rode achtergrond moet hebben of de beste specialist moet zijn. Een leidinggevende bij politie of brandweer moet verbinding kunnen leggen met de essentie van het vak en hij moet daarin een bijdrage kunnen leveren. Soms betekent dit dat hij moet kunnen meedenken, soms betekent het meer op afstand kunnen beschouwen welke betekenis hij moet geven aan wat hij waarneemt. Hij zal er met hart en ziel en een zekere bevlogenheid (bezieling) voor willen gaan. Hoefman en Schuijt spreken over het verschil tussen beroep en roeping¹¹⁰. Competenties, wilskracht en gekozen beroep gaan hand in hand met roeping.

Verstraeten schrijft dat een leider niet alleen moet weten wat zijn roeping is, maar ook oog moet hebben voor de roeping van de mensen, weten wat hun potentieel is om het op de juiste manier in te zetten, het gebruiken van talent. Dit brengt beweging en vitaliteit in de mensen en dus ook in de organisatie¹¹¹. Mensen hebben vaak niet door waar hun sterke kanten liggen en wat hun bijdrage in de organisatie nu werkelijk is.

Wat heeft dit met vakmanschap te maken? Vakmanschap brengt ons dichterbij de essentie van het zijn van politie en brandweer. De strategische leiders geven aan dit belangrijk te vinden. We vinden dit niet duidelijk terug bij de reacties van de medewerkers en andere leidinggevendenden. Deze misfit kan iedereen zich aantrekken. Wellicht zijn we die essenties uit het oog verloren. Is het niet de taak van de leider om de organisatie daarin voor te gaan. Is dat niet de manier om de essentie van het vak, de bevlogenheid en bezieling van het vak over te brengen?

¹⁰⁹ Zie opmerking van Holtackers als voormalig voorzitter van de vakbond VMHP in http://spl.politieacademie.nl/page/page_item.asp?ID=58 en zie Boin, dr. R.A., dr. E.J. van der Torre, prof. dr. P. 't Hart, m.m.v. M.J. van der Meulen (2003) *Blauwe Bazen – Het leiderschap van korpschefs*. Politie & Wetenschap, Universiteit Leiden, COT Instituut voor Veiligheids- en Crisismanagement

¹¹⁰ Hoefman, Henk-Jan, Lenette Schuijt (2004) *Het menselijk gezicht van werk- de integratie van professionaliteit en spiritualiteit*. Rotterdam/Vught: Asoka bv/ZIN, 2^e druk, 2006

¹¹¹ Verstraeten, J. (2003), leiderschap met hart en ziel.

Toch is het opvallend dat door medewerkers het vakmanschap zelf niet als een van de elementen van goed leiderschap wordt genoemd. Slechts indirect wordt het als een belangrijke eigenschap gezien. Medewerkers koppelen vakmanschap eerder aan het zijn van een goed leidinggevende, dan aan het zijn van een politie- of brandweerman. Naar onze mening zijn beide soorten vakmanschap wel te onderscheiden, maar niet te scheiden.

Levenservaring

Het aspect levenservaring, zelfinzicht en reflectie verdient ook nadere beschouwing. Door alle respondenten, ongeacht hun rol en positie, worden deze begrippen als belangrijk tot zeer essentieel gekwalificeerd. Vanuit de medewerkers wordt daarbij wel het voorbehoud gemaakt dat sommige leidinggevers dit ‘als een kunstje’ toepassen. Maar ook leidinggevers en strategische leiders zijn zich ervan bewust dat het wel ‘echt’ moet zijn.

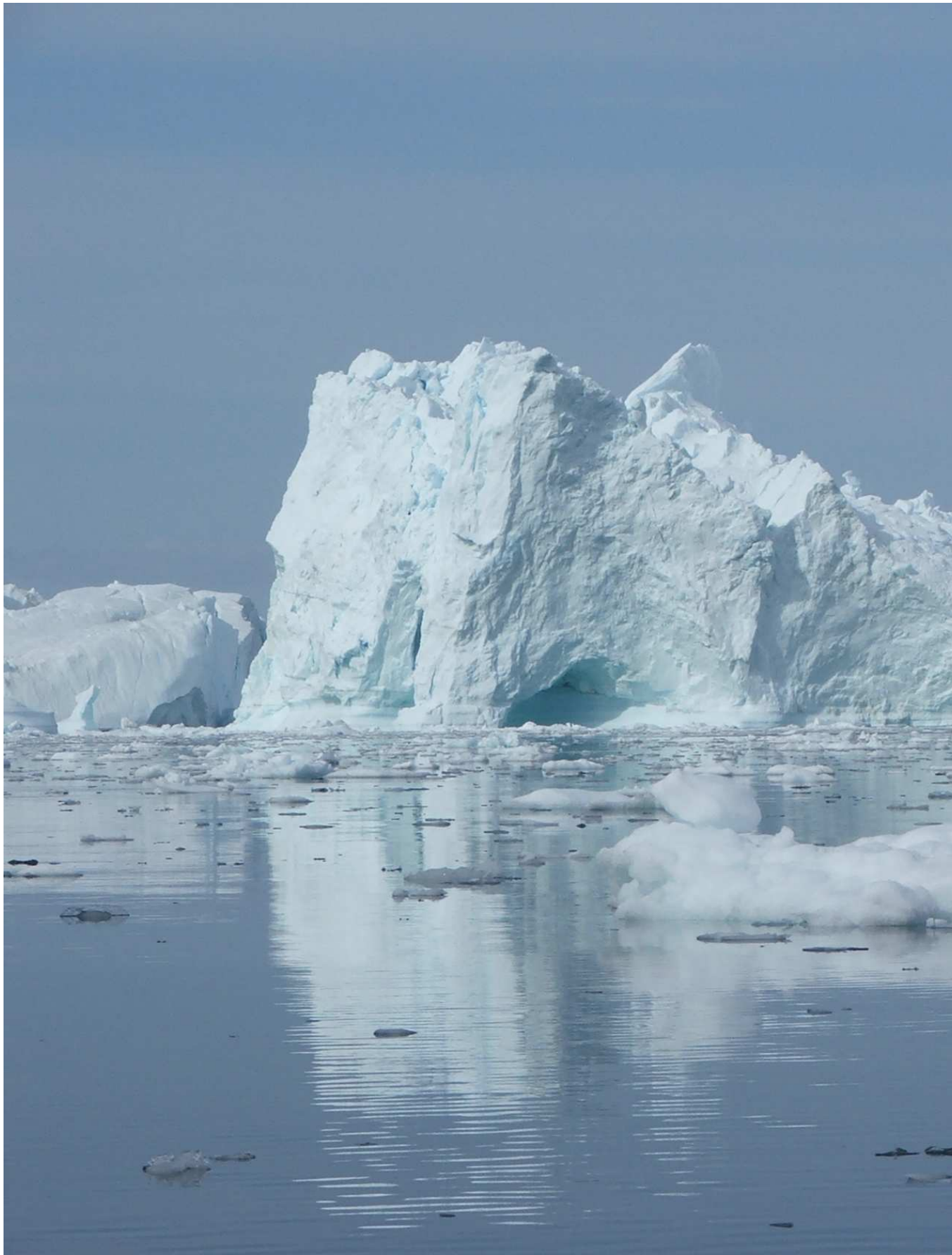
In tegenstelling tot hun kwetsbare opstelling tijdens de interviews, is de zelfreflectie van de strategische leidinggevers kennelijk zelden zichtbaar in de praktijk. Ook hier ligt een mooie kans.

Het belang en de invloed van de omgeving, ook wel gebruikt als synoniem voor het begrip context worden door met name de operationele chefs en strategische leiders meerdere keren aangehaald. Opmerkelijk is dat vooral de operationele chefs een veilige omgeving noemen als voorwaarde om zacht leiderschap toe te kunnen passen. Is hier sprake van een kip-ei situatie? Als een leidinggevende zich laat leiden door zijn innerlijke stuurman creëert hij een veilige omgeving, maar hij kan daarentegen pas in een veilige omgeving voluit zijn innerlijke stuurman laten gelden. De operationele chefs lijken hierbij hun innerlijke stuurman afhankelijk te maken van diezelfde omgeving. De vraag is dan of er nog wel over een innerlijke stuurman kan worden gesproken, als deze zo afhankelijk wordt gemaakt van de externe beïnvloeding.

In de landelijke context focussen strategische politieleiders zich primair op haalbaarheid en consensus. De term vertrouwen schemert als het gaat om hun rol en functioneren op landelijk niveau wel in alle antwoorden door. Dit geeft aanleiding om in het volgende hoofdstuk hierop terug te komen.

Tot slot de reacties op de benodigde competenties. Zoals eerder gemeld is inmiddels een revisie van het competentieprofiel gestart, waarin een aanvulling op het bestaande profiel wordt voorzien. De bevindingen uit ons onderzoek ondersteunen de gekozen richting van het nieuwe profiel. Veel van de competenties worden door alle partijen genoemd.

Er is in het nieuwe profiel veel ruimte om het innerlijke sturingsconcept verder te ontwikkelen. Inspiratie, zelfevaluatie en zelfinzicht zijn daarvoor de bouwstenen.



Hoofdstuk 4. Sturen met zakelijkheid en ziel

Conclusies en aanbevelingen

4.1 Inleiding

Leiderschap gaat over sturing, zoals we in het eerste hoofdstuk hebben gezien. De onderzoeksvraag stuurt het onderzoek en geeft richting aan het resultaat. Het onderzoek is daarom niet af als de onderzoeksvraag niet beantwoord wordt. Daarom keren we in dit laatste hoofdstuk terug naar onze probleemstelling:

Uit de theorie over leiderschap kan afgeleid worden dat het in de sturing aankomt op het hanteren van een mix van harde en zachte sturingselementen. Is dit ideaal ook in de praktijk herkenbaar? Hoe wordt die spanning tussen ideaal en realiteit door anderen binnen de politie en brandweerorganisatie ervaren?

In paragraaf 1.6 hebben we gesteld dat er een discrepantie is tussen ideaal en werkelijkheid in het hanteren van een mix van hard en zacht leiderschap, waarbij vooral de zachtere elementen in het gedrang komen. Ons onbehagen en onze verwondering over de mogelijke disbalans kan echter het gevolg zijn van uitsluitend subjectieve factoren. Om te toetsen hoe de praktijk die onbalans ervaart, hebben wij in eerste instantie een literatuuronderzoek verricht en vervolgens een veldonderzoek. In hoofdstuk 2 komt de vakliteratuur aan bod en in hoofdstuk 3 het veldonderzoek. In dit hoofdstuk zullen we de belangrijkste bevindingen en conclusies uit dit gehele onderzoek formuleren. Daarna volgen er aanbevelingen die zowel gericht zijn op nader wetenschappelijk onderzoek als op toepassing in de praktijk.

4.2 Conclusies

In dit onderzoek naar hard en zacht leiderschap hebben we leiderschap vertaald als sturing, het proces van onderweg zijn om een doel te bereiken. Leiderschap gaat over richting en ruimte bepalen, rekenschap afleggen en resultaten behalen. De diversiteit over de begripsbepaling van hard en zacht is groot; een nauwkeurige omschrijving is onmogelijk en de betekenis moet vooral in de context worden gevonden.

Hard en zacht leiderschap

Uit de literatuurstudie is duidelijk geworden dat de aandacht voor harde sturing groter is dan die voor de zachtere sturingselementen; er is inderdaad sprake van disbalans tussen beide elementen. Resultaatgerichtheid, prestatie sturing en bedrijfsmatig werken zijn de belangrijkste politiethema's van de afgelopen decennia, maar we kunnen ook concluderen dat de roep om een tegenbeweging steeds luider wordt. Aan de hand van de literatuur kan zeker gesteld worden dat zacht politieleiderschap aan een opmars bezig. Men kan wel spreken van acceptatie.

De vraag blijft wel open of in het zachte leiderschap ook ruimte is voor persoonlijk meesterschap of innerlijke stuurmanskunst. Het laatste wordt moeizaam zichtbaar.

Alleen in de recente publicaties zijn duidelijke sporen te vinden dat leidinggevend

binnen de politie innerlijke sturing een belangrijke rol toedichten in hun dagelijks werk.

Ook in het materiaal van de nieuwe leiderschapscompetenties in combinatie met de interviews van het reisverslag wordt het beeld bevestigd dat innerlijke stuurmanskunst een geaccepteerd verschijnsel zal worden voor de huidige generatie politieleiders. Wij pleiten daarom voor een aanvulling op het model van Ringeling e.a.¹¹². Sturing van binnenuit dient nadrukkelijk meegenomen te worden in een evaluatie over sturing in en van de politieorganisatie.

De huidige generaties politie- brandweerleiders zijn terughoudend om te erkennen dat zij zich laten leiden door de innerlijke stuurman. Het liefst blijft de leidinggevende aan de 'veilige' kant van de harde cijfers en de meetbare resultaten. Dit bevestigt het beeld dat ook in het onderzoek naar het nieuwe referentiemodel naar boven komt. "In de praktijk bestaat een hardnekkige dominantie van het organisatiegerichte leiderschap".¹¹³

Uit het praktijkonderzoek blijkt dat het onderscheid minder scherp te maken is. Een belangrijke factor is hierbij de context waarbinnen de strategische leider acteert. De top geeft zich in grote mate rekenschap van de bestuurlijke en media invloeden, waardoor de vraag of zij zich laten leiden door hun innerlijke stuurman onbeantwoord blijft¹¹⁴. De onduidelijkheid over het vertrouwen op de innerlijke stuurman wordt nog vergroot nu we concluderen dat het vakmanschap en een voortdurend besef van de essentie van het vak niet of nauwelijks een rol lijken te spelen bij hun functieervulling. Het vakmanschap wordt door henzelf steeds nadrukkelijker als voorwaarde voor goed leiderschap benoemd, maar de wijze waarop de laatste jaren nieuwe leiders zijn opgeleid, heeft meer te maken met een bestuurskundige en cognitieve scholing. De essentie van het vak is onderbelicht gebleven en wordt slechts in het geval van crisis te berde gebracht. De discussie over de essenties worden dikwijls direct verbonden met het legitimiteitsvraagstuk. Hiermee wordt de essentie van het vak teveel vereenzelvigd met het gevolg. Als de politietaak draait om de essenties van het vak zal de politie aan legitimiteit winnen, wanneer zij zich hierop meer gaat positioneren. Legitimiteit alleen kan nooit het enige doel zijn. De essentie van het vak draait om de bestaansredenen, de waarden van de politie en de plaats van vakmanschap daarin.

De discussie over wat de essentie, de identiteit van het vak is, moet daarmee nadrukkelijk in het centrum van de belangstelling komen. Het is verleidelijk om deze discussie te vereenzelvigen met de kerntakendiscussie. Deze laatste discussie glijdt veelal af naar een organisatorisch effectiviteit- en efficiencyvraagstuk: welke (kern-)taken doet de politie wel en welke niet en hoe moet dat worden georganiseerd. Het gevolg is vaak dat de politie om onderdelen een muur optrekt en niet meer samenwerkt met andere partners.

Leiderschap speelt een cruciale rol in het aanjagen van de discussie over de essentie van het vak. Wil een leider positie kunnen bepalen, dan zal hij naar zijn persoonlijke drijfveren moeten gaan. Niet alleen werken met 'weten en meten', maar juist ook met 'boeien'. Dit komt dicht in de buurt van de roeping en de diepgang van een leidinggevende. Het vereist een stevig fundament.

¹¹² Zie opmerking in hoofdstuk 2.2 over resultaatsturing e.d.

¹¹³ Zie Referentiemodel politieleiderschap 2008 (versie 0.4), blz. 27

¹¹⁴ Zie ook 'Blauwe Bazen' blz. 217 over de korpschef in de spotlights, relatie met de massamedia.

“Leiderschap ziet het ontwikkelen van mensen naar zelfontplooiing als middel om het gemeenschappelijk doel te bereiken.”¹¹⁵

Dit brengt beweging en vitaliteit in de mensen en dus ook in de organisatie. Immers een van de redenen waarom mensen hun werk als zinloos ervaren, is hun onvermogen om wat zij doen te plaatsen in het groter geheel.

Hiermee volgen we Aalbersberg en De Meij en Wierda wanneer zij pleiten voor een speciale positie van politieleiderschap¹¹⁶. Het politieleiderschap is niet als zodanig apart, maar het is het vak waaraan leiding wordt gegeven dat het sturen van de politie meer bijzonder maakt. Vooral het omgaan met het geweldsmonopolie, het informatiemonopolie zijn de meest specifieke kenmerken.

“Het politieleiderschap moet meer specifiek gemaakt worden, dat wat je kunt leren, althans een aantal competenties daarvan. Deze competenties zijn typisch te duiden, want ze richten zich vooral op het omgaan met het geweldsmonopolie. Het draait om vakmanschap”¹¹⁷.

Competenties

Het competentieprofiel van het LMD dat gehanteerd wordt voor de selectie van strategische leiders biedt een behoorlijk complete set, dat is afgestemd op de context en de aard van de werkzaamheden. Desondanks is vastgesteld dat de toelatingscommissie de kandidaten ook selecteert op andere elementen dan de vastgestelde competenties. Vooral passie/gedrevenheid en authenticiteit scoren hoog bij de commissie. In ons veldonderzoek werd duidelijk dat passie voor het vak en vakmanschap als zeer belangrijke eigenschappen worden gewogen. Er wordt een aanvullend basisprofiel voorgesteld, zoals weergegeven in 2.6, waaraan ons onderzoek al een bijdrage heeft gegeven.

Samenvattend kunnen we concluderen dat er in de praktijk op de aspecten van innerlijke stuurmanskunst, zoals Zwart die heeft verwoord, nl. “passie, inspiratie, intuïtie, tegenwoordigheid van geest, proportionaliteit, kortom bezieling, volop herkenning is. Ook in het materiaal van de nieuwe leiderschapscompetenties in combinatie met de interviews van het reisverslag wordt het beeld bevestigd dat innerlijke stuurmanskunst een geaccepteerd verschijnsel zal worden voor de huidige generatie politieleiders. De vraag blijft over waarom dat in de praktijk nog zo weinig zichtbaar is?

Beeld en zelfbeeld

Uit ons onderzoek blijkt dat het beeld dat de huidige leiders van zichzelf hebben niet overeenkomt met de wijze waarop zij door hun omgeving worden bekeken. De operationeel leidinggevenden en de strategische leiders zien zichzelf in eerste instantie in de categorie hard leiderschap; resultaat gericht sturen, ondanks het besef

¹¹⁵ Kortman, Kemperman, 2006, blz. 44

¹¹⁶ In het boek van Cees Zwart *Over het wezen van de Nederlandse politie. Gesprekken met Ries Straver* houden De Meij en Wierda, hiervoor een pleidooi. Het komt ons voor dat het niet het politieleiderschap een vak apart is, maar dat het eerder een 'aparte' organisatie is waaraan en binnen leiding wordt gegeven. En dat het politievak bijzondere eisen stelt aan de leidinggevende.

¹¹⁷ Op citaat P.J. Aalbersberg, interview 17-06-2009.

dat het vooral om de combinatie gaat van harde en zachte sturingselementen. Ons onderzoek toont aan dat medewerkers vooral de harde sturing ervaren. Het besef van een gewenste mix van hard en zacht is zeker aanwezig, maar in de praktijk komt het zachte leiderschap niet of niet genoeg tot uiting.

Dit neemt niet weg dat ook medewerkers nadrukkelijk aangeven dat resultaatgerichte sturing gewenst is. Hierbij zijn communicatie en verbinding essentiële elementen. Deze worden nog al eens gemist. Een opvallend gegeven is dat medewerkers vooral ook zelfinzicht verwachten van de leidinggevende.

Invloeden

De invloeden die belangrijk zijn bij het – verder- ontwikkelen van leiderschap zijn naar onze mening divers. Gelet op de afbakening van ons onderzoek beperken wij ons tot de volgende aspecten.

Zelfinzicht en lerend vermogen worden door de strategisch leidinggevendenden als zeer belangrijke voorwaarden genoemd. Zij kunnen dit direct koppelen aan de ervaringen in hun eigen loopbaan. Beide aspecten groeien met de jaren. Het ontwikkelen van leiderschap heeft doorgaans tijd nodig. Tijd die niet alleen door de persoon zelf niet genomen wordt. Ook de omgeving kan niet altijd het geduld opbrengen om de leider te laten groeien in zijn rol. De cultuur van de organisatie speelt hierin een belangrijke rol. Er is een dynamiek of gewoonte in een organisatie die zich los kan voordoen van het gedrag van een individuele leidinggevende.¹¹⁸ De bekende uitdrukking “je hebt maar één maal de gelegenheid om een eerste indruk te maken” kan bv. belemmerend werken in leiderschapsontwikkeling. De leidinggevende krijgt in dit laatste geval gelijk een stempel mee, dat hij maar moeizaam kwijt raakt.

In de literatuur is de laatste jaren meer aandacht voor persoonlijk leiderschap. In dat wat de strategische leiders melden over hun eigen leiderschap wordt dat beeld bevestigd. De 'stille waarden' van Aardema zijn nadrukkelijk in beeld.

Leidinggevendenden geven aan dat zij zacht leiderschap toepassen. Medewerkers ervaren vooral hard leiderschap. Onduidelijk blijft echter de wijze waarop over de sturing van binnenuit wordt gedacht. Er zijn leidinggevendenden die zeggen dat zij op buikgevoel beslissingen nemen. Veel verder komen zij niet. Laat staan dat medewerkers hier iets van kunnen herkennen. De innerlijke stuurman laten spreken gaat verder dan het volgen van een ‘buikgevoel’ of intuïtie.

Zowel in de vakliteratuur, in het nieuwe competentieprofiel, als in de uitkomsten van ons onderzoek zijn wel belangrijke bouwstenen daarvoor te vinden, maar van een volle acceptatie van de innerlijke stuurman kan niet worden gesproken.

Belangrijke constatering is dat er een taboe lijkt te hangen op het fenomeen ‘zacht leiderschap’. Dat komt voornamelijk omdat zacht met soft wordt gelijkgesteld. Zacht leiderschap in de betekenis van soft leiderschap vindt weinig erkenning. Leiders willen hiermee niet geassocieerd worden.

“Veel leiders zijn het niet gewend om deze registers publiekelijk open te trekken. Tijdens de opleiding wordt het niet, of hoogstens als toegift geleerd. En in de bestuurskamers wordt er – nog niet – over gesproken. Een echt

¹¹⁸ Zie Witjas, Ronald (2007) *Blinde Reflexen. Over de invloed van Positie op Gedrag in Organisaties*. Den Haag: Ardis, blz. 3 e.v.

agendapunt is het in ieder geval niet”¹¹⁹

De tragiek van leiderschap is dat zacht niet wordt herkend in de praktijk. Er lijkt zelfs stereotypering te ontstaan of nog erger afstomping. Er is dus nog een hoop werk te doen.

Zacht moet van het softe imago worden ontdaan.

Uit ons onderzoek blijkt dat er een grote vraag is naar ‘zacht’ leiderschap.

Levenservaring, zelfinzicht en reflectie

Zowel in de literatuur als in de praktijk (ook vooral bij medewerkers) wordt de mix van hard en zacht als wenselijk gezien. Uit de reactie van de strategische leidinggevendenden wordt duidelijk dat ‘zacht’ leiderschap toegepast wordt, als eerst de confrontatie met zichzelf is aan gegaan. Daar zijn moed en lef voor nodig. Zacht leiderschap is daarom niet soft, maar keihard. Men spreekt dus niet zozeer over zacht, maar de strategische leiders passen deze stijl wel toe. Eenmaal die harde confrontatie met zichzelf aangedurfd, is iedere sturing in een ideale mix van hard en zacht geen probleem. Levenservaring levert hier een belangrijke bijdrage aan. Voor de leider die niet vanuit een (her-)ontdekt ‘zelf’ leiding geeft, kan de vraag worden opgeworpen of hij hiermee zichzelf verloochent. De eigen (kern-)waarden, ook wel de ziel genoemd, zijn voor ieder mens, leider of volger, essentieel. Elke ervaren leider voelt wat goed of fout is; dat is de grondslag voor leiderschap. Vooral bij het gevoel dat het fout zit, zal een echte leider juist niet de makkelijke beslissing nemen. Het betekent dat hij eerlijk naar zichzelf moet zijn en een fout gevoel niet moet wegredeneren of niet blind moet varen op alleen goede gevoelens. Hoewel we het gevoel een belangrijke rol toedichten, is het gevoel niet feilloos.

“Een authentieke leider is zich echter terdege bewust van zijn vermogens en dus ook de corruptie van zijn brein.”¹²⁰

Een leider organiseert daarom voor zichzelf tegenspraak en is voortdurend bezig met zichzelf te onderzoeken en te transformeren.

Samenvattend kan worden geconcludeerd dat door rijping mildheid ontstaat en het besef dat er noodzaak is voor balans, waarbij situationaliteit van belang is. De afweging in de inzet van de verschillende competenties gaat makkelijker met meer levenservaring. Men durft meer de controle los te laten en te sturen met de innerlijke stuurman. In ons onderzoek werd duidelijk dat de individuele leider dat onderkent, maar nog niet altijd laat zien.

¹¹⁹ Zie Zwart (2008), Koerszoekend leiderschap, CD 1.

¹²⁰ Kortman Peter, Peter Kemperman (2006) Bommetje 2- het orakel leiderschap. Ede: PK2 Selfmanagement, blz. 73

Het bovenstaande leidt uiteindelijk tot de volgende slotsom:

Uit de theorie kunnen we afleiden dat het exclusief sturen met harde, kwantitatieve indicatoren of met zachte, kwalitatieve indicatoren geen realistische optie is. In ons onderzoek is gebleken dat een mix relevant en gewenst is, evenals de balans daartussen. Op operationeel en strategisch niveau wordt een mix als ideaalbeeld gezien. Leidinggevend en geven aan dat zij een mix ook toepassen (zelfbeeld). Bijzonder is dat dit zelfbeeld door zowel het ander leidinggevend niveau als de medewerkers niet wordt bevestigd. Hiermee kunnen we een antwoord op onze probleemstelling formuleren: het ideaal van een mix van hard en zacht leiderschap is in de praktijk niet of nauwelijks zichtbaar. De spanning tussen ideaal en praktijk wordt door alle respondenten ervaren, zij het binnen verschillende contexten. De medewerkers zien de worsteling van hun leidinggevend en. De eerstelijns leidinggevend en onderkennen dat bij zichzelf. De strategische top geeft aan dat zij zich gevangen voelt binnen de structuur van de organisatie.

Medewerkers willen dat hun leidinggevende een visie, een toekomstbeeld heeft en die kan communiceren. In die visie moet vanuit de essentie van het vak een toekomstbeeld worden gegeven. Bezieling en inspiratie zijn daarin cruciaal.

Ons onderzoek geeft vooral vanuit de vakliteratuur en de competenties van de strategische top meer dan genoeg argumenten om te concluderen dat er een erkenning is van het fenomeen van het persoonlijk meesterschap of de innerlijke stuurman. Teveel indicatoren wijzen in die richting. Het probleem zit in de geringe zichtbaarheid van de innerlijke stuurman.

Het voorgaande daagt uit om nader onderzoek te verrichten naar de vraag waarom zacht leiderschap niet of weinig zichtbaar is in de praktijk. Daarbij dient wat ons betreft de vraag naar de zichtbaarheid van de innerlijke stuurman van de leidinggevende nadrukkelijk meegenomen worden.

Wij pleiten ervoor om vanuit het vakmanschap de ontwikkeling van hard en zacht leiderschap verder te voeren. Daarmee wordt het risico vermeden dat leiderschap losgezongen wordt van de politie- en brandweerorganisatie. Wij hopen dat dit onderzoek mede zal gaan dienen als aanzet om de politie- en brandweerorganisatie in een juiste verhouding van hoofd, hart en hand de toekomst in te leiden.

Dat brengt ons naar het laatste deel van het onderzoek, te weten de aanbevelingen.

4.3. Aanbevelingen.

In dit onderdeel komen we vanuit onze conclusies tot een aantal aanbevelingen. Daarin maken we onderscheid tussen aanbevelingen die gericht zijn op nader wetenschappelijk onderzoek en aanbevelingen die praktisch toepasbaar zijn in de praktijk.

Aanbevelingen voor nader (wetenschappelijk) onderzoek

1. Breedteonderzoek zacht leiderschap (surveyonderzoek)

Op basis van ons onderzoek kunnen we stellen dat in de praktijk een ideale mix van hard en zacht leiderschap zonder meer herkend wordt. Nader onderzocht dient te worden waarom vooral zacht leiderschap in de organisatie niet wordt ervaren. Leidinggevendenden zeggen wel dat zij het toepassen maar zowel medewerkers als de andere leidinggevende niveaus herkennen dit niet. Een representatief surveyonderzoek (breedteonderzoek) naar hoe leiderschap wordt ervaren binnen politie en brandweer is op zijn plaats. Dit onderzoek zal het soort leiderschap kunnen toetsen aan de volgende elementen van een profiel: leeftijd, genderspecten, geografische spreiding en veel of weinig leidinggevende/levens-ervaring. Daarnaast is het interessant om de relatie te onderzoeken met het type politiewerk (handhaving/opsporing, ondersteunend/uitvoerend). Ook zal de relatie tussen het vakmanschap en leiderschap aan een nader onderzoek kunnen worden onderworpen. Een onderzoeksresultaat op het gebied van leeftijd kan daarmee sterker uitdrukken op welk manier meer of minder levenservaring bijdraagt aan meer of minder vertrouwen op de innerlijke stuurman. De factor langjarige politie-ervaring is weer interessant om te onderzoeken wat de invloed daarvan op het ervaren leiderschap is.

2. Diepteonderzoek innerlijke stuurmanskunst (extended case study)

Een tweede aanbeveling ligt op het terrein van de innerlijke stuurmanskunst. Het concept van innerlijke stuurmanskunst wordt allengs meer en meer erkend. Er zijn vele aanwijzingen daarvoor, zoals we hebben aangegeven in paragraaf 4.2. Onderzoek kan worden verricht naar de acceptatie van het begrip, waarbij taal een belangrijk element is. Casestudies naar de praktijk van leidinggevendenden kunnen aan het licht brengen hoe leidinggevendenden sturing van binnenuit uitoefenen en hoe medewerkers dit ervaren. Dit onderzoek kan tevens een mogelijk antwoord geven op wat in bepaalde situaties een ideale mix van hard en zacht leiderschap is. In ons onderzoek is namelijk duidelijk geworden dat niemand deze echt kan benoemen. Een mogelijke methode zou kunnen zijn om met behulp van de narratieve methode de leiderschapsverhalen van leidinggevendenden te achterhalen (zie ook aanbeveling 8). Dit diepteonderzoek moet vooral de verklaring achter het hard en/of zacht leiderschapsgedrag achterhalen.

Aanbevelingen 1 en 2 weerspiegelen het fundamentele dilemma in onderzoeken naar het functioneren van leiderschap. Daar waar leiderschap kapitaliseert op de context van de situatie en de nadruk komt te liggen op de verbijzonderingen van persoon, tijd en situatie (diepteonderzoek), zal het breedteonderzoek juist moeten abstraheren naar kenmerken die niet herleid kunnen worden naar een specifieke context. Om volledig zicht te krijgen op de werkelijkheid van het leidinggeven zijn beide soorten onderzoek derhalve noodzakelijk.

Aanbevelingen voor de praktijk

3. kennis- en ervaringsuitwisseling andere sectoren

Het is zinvol voor de politie en brandweer om bij andere sectoren te kijken waar harde sturingsmethodieken plaats hebben gemaakt voor andere sturingsstijlen. De ervaringen waarvan o.a. Jaworski, Senge, maar ook Aardema en Quinn getuigen, doen vermoeden dat de Nederlandse politie en brandweer veel kan leren door uitwisseling van kennis en ervaring met andere (overheids-)organisaties. Het lijkt vooral zinvol om met die sectoren uitwisseling te zoeken, die hebben aangetoond dat het veronderstelde zachte leiderschap eigenlijk een klinkende businessmethodiek is.

4. Opleiding

Vanuit onze eigen ervaring gedurende de SLL zijn wij van mening dat het onderdeel persoonlijke ontwikkeling/effectiviteit een belangrijk deel van de opleiding uitmaakt. Gelet op de uitkomsten van ons onderzoek zal een vergelijkbaar aandeel persoonlijke effectiviteit ook deel uit moeten maken van de andere leiderschapsopleidingen OLL en TLL. Deze aanbeveling moet eveneens een bijdrage kunnen leveren aan het op gang brengen van een gesprek over leiderschap tussen de verschillende niveaus en de medewerkers. Deze wordt niet of nauwelijks gevoerd. Leiders moeten durven hun eigen leiderschap ter discussie te stellen.

Gelijktijdig dan wel in het verlengde daarvan adviseren wij nader onderzoek te doen naar de modules persoonlijke ontwikkeling om het meeste effect te sorteren.

5. Competentieprofiel

Hanteer bij de selectie van de (aankomende) strategische leiders een competentieprofiel waarin de competenties intuïtie, inspiratie, zelfreflectie en lerend vermogen, kortom bezieling grotere waarde worden toegekend. Dit betekent eigenlijk dat het meer gaat om wie een leidinggevende is, zijn identiteit. Bij de thans al in gebruik zijnde 360° feedback dienen ook de medewerkers van de kandidaat ingeschakeld te worden.

6. Begeleiding strategische leidinggevendenden

Begeleid de geselecteerde kandidaten gedurende hun ontwikkelingstraject (kwalificatiefase) door ervaringsdeskundigen (rolmodellen). Deze begeleiding kan (wederzijds) niet vrijblijvend zijn en moet buiten de hiërarchische lijn-relatie worden georganiseerd; bijvoorbeeld een HC die één of meer districtchefs uit een andere regio begeleid. Voor een goede organisatie kan hiervoor de vorm van een prof-bank worden gevolgd dan wel de vorm die het netwerk No Span hierbij gebruikt.

7. Tegenspraak

Organiseer tegenspraak rondom elke (strategische) leider; niet alleen op de feitelijkheden maar vooral op de benoemde 'zachte' elementen. De 'horzel'-functie die hiermee wordt georganiseerd vormt dan een doorlopend traject na de kwalificatiefase. Hiermee bevinden we ons in goed gezelschap van auteurs die uitgaan

van de functionaliteit van conflicten. Zie o.a. Henk van Dongen en Friedrich Glasl.¹²¹

8. Narratieve methode

Leid de strategische leiders op in de narratieve methode; het goed kunnen vertellen van je eigen verhaal helpt leiders samenhang in de eigen ervaringen aan te brengen en zich verder te ontwikkelen. Mensen denken in verhalen, maar het gaat niet om het vertellen van het eigen verhaal, maar om betekenis te geven aan dat verhaal, ongeacht de context. Dit geeft een bijdrage aan het zelfinzicht en leidt tot zelfreflectie.

Relativering

Een veel aangehaalde uitspraak van Nelson Mandela luidt¹²²:

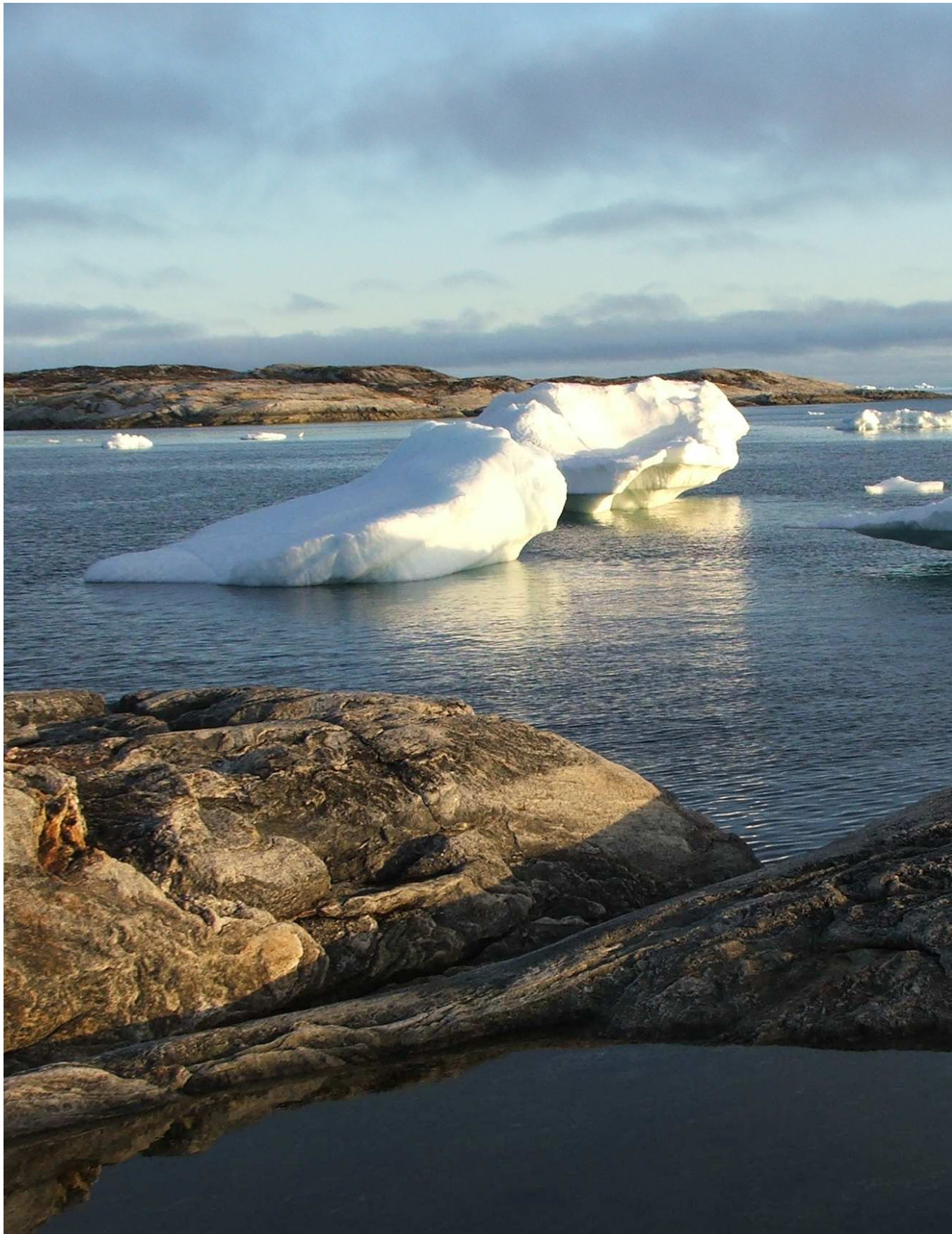
“Er zullen momenten komen, waarop een leider de kudde moet verlaten en voorop moet lopen, een nieuwe richting moet inslaan, omdat hij weet dat hij zijn volk de goede weg op leidt.”

Maar leiderschap hoeft voor medewerkers niet zo groot en kolossaal te zijn. Het zit de kleine dingen als aandacht geven, afspraken nakomen etc. Leiderschap moet niet teveel als ‘moeilijk’ worden geduid; medewerkers willen oprechte aandacht en verbondenheid, maar ook duidelijkheid. Ons onderzoek geeft een indicatie dat leiderschap op alle niveaus ontwikkeld moet worden. “Leiderschap tref je niet alleen aan bij leidinggevenden.” Dit relativeert de bijzondere positie van de leidinggevende, maar accentueert juist het belang van de roldrager.

In iedereen zit een leider, immers men geeft ook op zijn minst leiding aan zichzelf. Dit pleit voor leiderschap met niet teveel GROTE woorden.

¹²¹ Zie o.a. Glasl, Friedrich (2001) *“Help! Conflicten. Heb ik een conflict of heeft het conflict mij?”* Zeist: Uitgeverij Christofoor.

¹²² Zie Volkskrant 13 maart 1999.



BIJLAGEN

Bijlage 1

Vragenlijst medewerkers

In het kader van mijn SLL-studie maak ik samen met 2 andere collega's (van politie Utrecht en Brandweer Zaanstreek-Waterland) een scriptie over het onderwerp: Hard en zacht leiderschap (leiderschap met ziel en zakelijkheid). Of zoals Harrie Aardema, die onderzoek heeft gedaan naar verbindend leiderschap, het heeft over de organisatie-ijsberg. Boven het water zie je de (over-)normering aan kernwaarden, visies, missies, regels, procedures, beleidsstukken, structuren, lijstjes en prestatiecontracten, alles wat meetbaar is. Onder het oppervlak is het (veel grotere deel) van de stille waarden te ontdekken: "Waarom het gaat zoals het gaat, intuïties, zelfsturing, strategische gedrag, weerstand, groepsdenken en dergelijke". Elders wordt, als het over de stille waarden gaat, gesproken over de innerlijke stuurmanskunst van de leidinggevende. Hoe stuurt de leidinggevende zichzelf. Wij zijn benieuwd naar met name de laatste vorm van leidinggeven. Onderstaande vragen gaan daarover. Wij verzoeken je deze vragen uitgebreid te beantwoorden, zodat bij ons een beeld kan ontstaan hoe het in de praktijk van alledag eruit ziet.

Natuurlijk hebben wij zelf ook beelden daarover, maar het gaat ons er met name om hoe jij het ervaart in de praktijk. Er is hierbij geen sprake van een goed of fout antwoord.

Alvast bedankt voor je bijdrage!

1. Wat is voor jou leidinggeven?
2. Wat is voor jou goed leiderschap?
3. Hoe denken anderen in je omgeving over dit leiderschap?
4. Herken je het thema hard en zacht leiderschap of leiderschap met ziel en zakelijkheid. Wat versta jij hieronder?
5. Welk leiderschap zie je in de praktijk het meest?
6. Welke vorm van leiderschap zou jij als medewerker willen ontvangen?
7. Wat is het belang van levenservaring, zelfinzicht, empathie en assertiviteit als het gaat om hard en zacht leidinggeven?
8. Is hard en zacht leidinggeven bij elkaar te brengen? Hoe zie jij de leidinggevendenden dat doen?
9. Werkt dit in de praktijk en leg uit waarom het al dan niet werkt?

Bijlage 2

Vragenlijst leidinggevend

In het kader van mijn SLL-studie maak ik samen met 2 andere collega's (van politie Utrecht en Brandweer Zaanstreek-Waterland) een scriptie over het onderwerp: Hard en zacht leiderschap (leiderschap met ziel en zakelijkheid). Of zoals Harrie Aardema, die onderzoek heeft gedaan naar verbindend leiderschap, het heeft over de organisatie-ijsberg. Boven het water zie je de (over-)normering aan kernwaarden, visies, missies, regels, procedures, beleidsstukken, structuren, lijstjes en prestatiecontracten, alles wat meetbaar is. Onder het oppervlak is het (veel grotere deel) van de stille waarden te ontdekken: "Waarom het gaat zoals het gaat, intuïties, zelfsturing, strategische gedrag, weerstand, groepsdenken en dergelijke". Elders wordt, als het over de stille waarden gaat, gesproken over de innerlijke stuurmanskunst van de leidinggevende. Hoe stuurt de leidinggevende zichzelf. Wij zijn benieuwd naar met name de laatste vorm van leidinggeven. Onderstaande vragen gaan daarover. Wij verzoeken je deze vragen uitgebreid te beantwoorden, zodat bij ons een beeld kan ontstaan hoe het in de praktijk van alledag eruit ziet. Natuurlijk hebben wij zelf ook beelden daarover, maar het gaat ons er met name om hoe jij het ervaart in de praktijk. Er is hierbij geen sprake van een goed of fout antwoord.

Alvast bedankt voor je bijdrage!
Hans Drayer

1. Wat versta je onder leidinggeven?
2. Wat is voor jou een goed leiderschap?
3. Hoe denken anderen in je omgeving over dit leiderschap?
4. Welke vorm van leiderschap pas jij zelf toe? Kun je hier voorbeelden uit de praktijk van geven?
5. Herken je het thema hard en zacht leiderschap of leiderschap met ziel en zakelijkheid. Wat versta jij eronder?
6. Welk leiderschap zie je in de praktijk het meest?
7. Kun je, zo mogelijk, een vergelijking maken tussen brandweer en politie?
8. Wat is het belang van levenservaring, zelfinzicht, empathie en assertiviteit als het gaat om hard en zacht leidinggeven?
9. Is hard en zacht leidinggeven bij elkaar te brengen? Hoe doe jij dat?
10. Werkt dit in de praktijk en leg uit waarom het al dan niet werkt?

Bijlage 3

Lijst van geïnterviewde personen

Korpschefs en regionaal commandanten

- **Pieter Jaap Aalbersberg, korpschef regiopolitie IJsselland**
- **Ruud Bik, korpschef Korps landelijke politiediensten**
- **Rob Brons, regionaal commandant brandweerregio Haaglanden**
- **Anja Grootoink, voormalig korpschef regiopolitie Noord-Holland-Noord**
- **Gerard Huyser van Rheenen, korpschef politieregio Zaanstreek-Waterland**
- **Leon Kuijs, korpschef regiopolitie Brabant Zuid-Oost, voorzitter RHC**
- **Frans Schippers, regionaal commandant brandweerregio Kennemerland**
- **Jac Rooijmans, regionaal commandant brandweerregio ZuidOost Brabant**
- **Lieke Sievers, regionaal brandweercommandant IJsselland**

Overigen:

- **Berend Bolt, LMD consultant Politie**
- **Jan Peters, programmamanager SPL**
- **Freddie Oosterwijk, onderzoeker voor LMD Politie**
- **Peter Vonk, directeur Vonk Competentie Expertise**
- **Alain Wouters, zelfstandig adviseur en managing director**

Bijlage 4

Tabel competenties

gedrevenheid	emotionele balans	strategisch denken, soms aangeduid met de term helikopterview,	stevigheid (functioneren onder druk),	abstractievermogen	empathisch vermogen	omgaan met weerstand en kritiek (feedback).
<p>Gedrevenheid Betrokkenheid Energie bezieling charisma motivatie</p> <p><i>innerlijke gedrevenheid inspireren door omgeving</i></p> <p>BETROKKENHEID</p>	<p>Emotionele balans stabiliteit voorspelbaarheid loyaal kwetsbaarheid vrouwelijke eigenschappen: praten/voelen, de-escaleren</p>	<p>Strategisch denken Visie continuïteit</p> <p>VISIE</p>	<p>Stevigheid Kracht Drukbestendigheid Overtuigingskracht overtuigend besluitvaardigheid trots gaan staan op topics</p> <p><i>assertief stabiliteit bij crisis en conflicten</i></p> <p>GEZAG</p> <p>SCHRIFTELIJKE EN MONDELINGE UITDRUKKINGS- VAARDIGHEID</p> <p>OVERTUIGINGS- KRACHT</p> <p>STRESSBESTENDIG- HEID</p>	<p>Abstractievermogen bedachtzaam</p> <p>OORDEESLVR- MING</p>	<p>Verbinding maken Empathie Empathisch verm. engagement aanpassingsvermogen Op werkvloer aanwezig zijn multiculturaliteit loslaten netwerkvorming keten oriëntatie</p> <p><i>spanning loslaten & ingrijpen frisheid naar buiten verbinding met vak, mw en omgeving</i></p> <p>ORGANISATIE- /INTERCULTURELE/ POLITIEKBESTUUR- LIJKE SENSITIVITEIT</p>	<p>Omgang weerstand kritiek geborgenheid/veiligheid bieden</p> <p><i>veilige omgeving creëren</i></p>

authenticiteit	resultaatgerichtheid	Professionele autoriteit	Morele autoriteit	Verantwoording	Ondernemerschap	Communiceren/presenteren
<p><i>Authenticiteit eigenheid</i> <i>Zelfinzicht zelfbewustheid</i> <i>raken van de authenticiteit van mv</i> ZELFREFLECTIE</p>	<p><i>Resultaatgerichtheid beweging maken organiseren in plaats van doen</i> <i>in beweging brengen</i> RESULTAATGERICHTHEID</p>	<p><i>Vakmanschap meer operationeel sturing geven toegevoegde waarden hebben</i> <i>vertrouwen in vakmanschap</i></p>	<p><i>Morele autoriteit / kompas open en eerlijk integriteit betrouwbaar vertrouwen transparantie onderdrukken ego gelijkwaardigheid cultuurzorg</i> <i>naar buiten toe open duurzaamheid</i> INTEGRITEIT</p>	<p><i>Rekenschap vermogen te corrigeren autonomie, verantwoordelijkheid, solidariteit</i> <i>horizontale coördinatie mechanisme autonomie en verantwoording</i></p>	<p><i>Ruimte bieden ondernemerschap creativiteit nieuwsgierigheid vragen stellen trias doen, melden, vragen</i> <i>sterke en goede mensen zoeken, om zich verzamelen</i></p>	<p><i>Communiceren presenteren</i> MONDELINGE UITDRUKKINGS-VAARDIGHEID MONDELING PRESENTEREN</p>

Literatuurlijst

- Aardema, Harrie (2005) *Stille waarden – Een reflectie op overnormering in publiekmanagement*, Heerlen/Leusden .
- Aardema, Harrie (2004) *Verbindend leiderschap – Inspiratie voor leren en veranderen bij de overheid*. Den Haag: Reed Business, 1^e druk.
- Assink, Paulien (2005) *Uit het Harnas, vier wegen naar authentiek verantwoord leiderschap*. Amsterdam/Antwerpen: Business Contact.
- Beck, Don Edward, Christopher C. Cowan (2004) *Spiral Dynamics – Waarden, leiderschap en veranderingen in een dynamisch model*. Haarlem: Uitgeverij Altamira-Becht. 2^e druk, 2008.
- Beers, Paul van (eindredactie) (2000) *Moreel kompas van de politie*. Den Haag: Politia Nova, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Blanchard Ken, Sheldon Bowles, (1998) *Gong Ho!, een overtuigende methode om uw medewerkers te inspireren*. Amsterdam/Antwerpen: Business Contact. 12^e druk, 2006
- Blouw H. de, F.M. Copini, P.J.P.M. van Lochem (1990) *Professie, macht en dienstbaarheid – 40 jaar politieleiding aan het woord*. Arnhem: Gouda Quint BV.
- Boin, dr. R.A., dr. E.J. van der Torre, prof.dr. P. 't Hart, m.m.v. M.J. van der Meulen (2003) *Blauwe Bazen – Het leiderschap van korpschefs*. Politie & Wetenschap, Universiteit Leiden, COT Instituut voor Veiligheids- en Crisismanagement
- Boin, R.A., E.J. van der Torre, en P. 't Hart (2007) *Politieleiderschap: korpschefs op het breukvlak*, in C.J.C.F. Fijnaut, E.R. Muller, U. Rosenthal en E.J. Van der Torre, *Politie. Studies over haar werking en organisatie*. Deventer: Kluwer.
- Braun, Danielle (1999) *Sturingsperikelen in de Politieorganisatie – Een verkennende antropologische studie*. Amsterdam: Ernst & Young Consulting
- Buber, Martin (2005) *De weg van de mens*. Utrecht: Felix Uitgeverij, 7^e druk, 2007.
- Bureau LMD (2008) *Meetlint externe instroom hogere managementfuncties politie, deel 1: Analyse van het instrumentarium voor selectie en toelating*. Versie 0.4

- Bureau LMD (2008) *Meetlint externe instroom hogere managementfuncties politie, deel 2: Referentieprofiel politieleiderschap*. Versie 0.4
- Cachet, A. E.J. van der Torre en W. van Natijne (red) (1998) *De blijvende betekenis van Politie in Verandering*. 's-Gravenhage: Elsevier bedrijfsinformatie bv.
- Campbell, Joseph (1990) *de held met de duizend gezichten, de oorspronkelijke betekenis van de verhalen uit de godsdienst en mythologie*. Amsterdam: Contact
- Carrol, Michael (2008) *Mindfulness in leiderschap, tien principes om het beste bij jezelf en anderen naar boven te halen*. Kampen: Uitgeverij Ten Have.
- Commissie Tragter, *Feitelijk-heden – Feitenonderzoek politiekorps Gelderland-Midden*, Arnhem, 2007
- Cornelis, A. (2000) *Logica van het gevoel – filosofie van stabiliteitslagen van de cultuur als nesteling der emoties*. Amsterdam.
- Covey Stephen R. (1989) *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*. Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Contact (derde druk, 1995)
- Covey Stephen R. (2004) *De 8^{ste} eigenschap – Van effectiviteit naar inspiratie*. Amsterdam: Business Contact (derde druk, juli 2005)
- Derkse, Wil (2003) *Een levensregel voor beginners – Benedictijnse spiritualiteit voor het dagelijks leven*. Tiel: Lannoo, 14^e druk.
- Drayer, mr. J.M.H., mr. J.J.H. Suyver (2000) *Politie in de rechtsorde*. Zwolle: W.E.J. Tjeenk Willink, 3e druk.
- Dubelaar, mr. M.J., prof.mr.dr. E.R. Muller, prof.mr. C.P.M. Cleiren (2006) *Naar beginselen van behoorlijke politiezorg*. Politie & Wetenschap, Universiteit Leiden, Den Haag: Elsevier Overheid.
- Fijnaut C.J.C.F. , E.R. Muller, U. Rosenthal en E.J. Van der Torre (2007), *Politie. Studies over haar werking en organisatie*. Deventer: Kluwer.
- Fousert, Daan (2005) *Dienstbaar leiderschap - dat werkt*. Deventer: Kluwer.
- Greenleaf, Robert K (1999) *De dienaar als leider*. Schoonhoven: Academic Service
- Goleman Daniel. Richard Boyatzis en Annie McKee (2002) *Het nieuwe leiderschap, emotionele intelligentie voor managers*. Amsterdam, Contact, 5^e druk, 2008
- Gortz, Saskia, Ellen Schenkelaars, (2008) *Werkgeversvisie – een inspirerend document*. De Bilt: Landelijke programma HRM Politie.

- Grun, Anselm en Friedrich Asslander (2007) *Spiritueel leidinggeven, benedictijnse praktijklessen voor mens en bedrijf*. Kampen, Uitgeverij Ten Have. Tiel, Lannoo
- Grun Anselm (2002) *Bezielend leidinggeven*. Kampen, Uitgeverij Ten Have. Tiel, Lannoo. 6^e druk, 2008
- Hart, Paul 't, Marcel ten Hooven (2004) *Op zoek naar leiderschap – Regeren na de revolutie*. Amsterdam: uitgeverij De Balie.
- Hoefman, Henk-Jan, Lenette Schuijt (red) (2005) *passie voor compassie – tussen kracht en kwetsbaarheid op het werk*. Rotterdam/Vught: Asoka bv/ZIN, 2^e druk 2006.
- Hoefman, Henk-Jan, Lenette Schuijt (2004) *Het menselijk gezicht van werkdade integratie van professionaliteit en spiritualiteit*. Rotterdam/Vught: Asoka bv/ZIN, 2^e druk, 2006
- Hofstede, G. en G.J. Hofstede (2005) *Allemaal andersdenkenden – omgaan met cultuurverschillen*. Amsterdam/Antwerpen.
- Hoogenboom, Bob (2006) *Operationele betrokkenheid – prestatiebesturing en bedrijfsvoering Nederlandse politie*. Politie & Wetenschap, politiewetenschap nr. 32b, Den Haag: Elsevier Overheid.
- Hoorn, Marianne van (2007) *Aandacht, bron van verbinding – verkenning rond rijker organiseren*. Van Gorcum
- Jaworski, Joseph (2000) *Synchroniciteit – de innerlijke weg naar leiderschap*. Zeist: Uitgeverij Christofoor, 6^e druk, 2007.
- Jochoms, dr. M.P.C.M., drs. F. van der Laan, drs. W. Landman, mr.drs. P.S. Nijmeijer, dr. A. Sey (2006) *Op prestaties gericht – Over de gevolgen van prestatiebesturing en prestatieconvenanten voor sturing en uitvoering van het politiewerk*. Politie & Wetenschap, politiewetenschap nr. 32c, Den Haag: Elsevier Overheid.
- Kortman Peter, Peter Kemperman (2005) *Bommetje – een aanslag op je ego*. Ede: PK2 selfmanagement (tweede druk 2006)
- Kortman Peter, Peter Kemperman (2006) *Bommetje 2- het orakel leiderschap*. Ede: PK2 selfmanagement
- Leijtens, Hans (2008) *Tussen plan en praktijk – een onderzoek naar de werking van resultaatgerichte sturing binnen de Koninklijke Marechaussee*. Breda/Leiden: Nederlandse Defensie Academie/Universiteit Leiden.
- Liefde, William H.J. de (2002) *African Tribal Leadership – voor managers*. Deventer: Kluwer

- Lievegoed, prof.dr. B.C.J.(1969) *Organisaties in ontwikkeling – Zicht op de toekomst*. Rotterdam: Lemniscaat (zesde druk, 1980)
- Lievegoed, Bernard (1976) *Naar de 21e eeuw – De anthroposofie en de toekomst van de wereld*. Zeist Uitgeverij Vrij Geestesleven (vierde druk, 1983)
- Lievegoed, Bernard (1984) *De levensloop van de mens – Ontwikkeling en ontwikkelingsmogelijkheden in verschillende levensfasen*. Rotterdam – Lemniscaat.
- Loon, Rens van (2006) *Het geheim van de leider. Zoektocht naar essentie*. Assen: Van Gorcum
- Mak, Geert (2005) “Over eenzaamheid, moed & vertrouwen”, in: Brink, Gabriel van den, Thijs Jansen, Dorien Pessers Beroepszeer Christen Democratische Verkenningen, zomer 2005 jrg., pp. 86 – 100.
- Merry, Peter (2006) *Evolutionair leiderschap – integraal leiderschap voor een steeds complexere wereld*. Haarlem: Uitgeverij Altamira-Becht.
- Nationale Ombudsman (2007) *Gelijke kansen bij het politiekorps Gelderland-Midden. Onderzoek naar klachten van (ex-)medewerkers*. Den Haag, nr. 2007-080
- Noordergraaf, Mirko (2004) *Management in het publieke domein- issues, instituten en instrumenten*. Bussum: uitgeverij coutinho.
- Liekens, Paul (2000) *Het spel tussen bewuste en onderbewust*. Deventer:Uitgeverij Ankh Hermes, 5^e druk.
- Palmer Helen (1997) *Handboek enneagram*. Utrecht/Antwerpen Servire, uitgeverij Kosmos
- Peters, Jan (2008) *Reisverslag - Verslag van een zoektocht naar verlangd politieleiderschap*. Warnsveld: Politieacademie.
- Projectgroep Visie op de politiefunctie (2005) *Politie in ontwikkeling, Visie op de politiefunctie*, Den Haag: NPI
- Pröpper, I.M.A.M. (1993) *Inleiding in de organisatietheorie*. 's-Gravenhage: VUGA Uitgeverij B.V.
- Quinn, Robert E. (2004) *De brug bouwen terwijl je erover loopt – Een gids voor leidinggeven bij verandering*. Den Haag: Sdu Uitgevers, 3^e oplage april 2006.
- Rohr, Richard, Andreas Evert (1995) *Het enneagram – Een weg naar zelfkennis*. Tiel: uitgeverij Lannoo (derde druk).
- Rosenthal, U.; P. 't Hart, A. Cachet (1987) *Politiemanagement, een politiek-bestuurlijke visie*. Arnhem: Gouda Quint BV

- Schaper, Frank, Azwin Ressang (2003) *Het Enneagram en het team in jezelf - ontdek je veelzijdigheid*. Scriptum Management
- Senge, Peter (1992) *de vijfde discipline – De kunst & praktijk van de lerende organisatie*. Schiedam: Scriptum Management
- Senge Peter, C. Otto Scharmer, Joseph Jaworski, Betty Sue Flowers (2006) *Presence. Een ontdekkingsreis naar diepgaande verandering in mensen en organisaties*. Den Haag, Sdu Uitgevers (3e oplage, februari 2008)
- Sluis, Arie van, Lex Cachet, Lisette de Jong, Coen Nieuwenhuyzen, Arthur Ringeling (2006) *Cijfers en stakeholders – Prestatiesturing en de gevolgen voor de maatschappelijke en politiek-bestuurlijke relaties van de politie*. Centre for Local Democracy, Faculteit Sociale Wetenschappen – Erasmus Universiteit Rotterdam, Politie & Wetenschap, politiewetenschap nr. 32a, Den Haag: Elsevier Overheid.
- Soentken, Ellen (2007) *de zeven ondeugden van vrouwelijke managers, excelleren met vrouwelijkheid*. Schiedam: Scriptum Management
- Staal, mr. B. (2008) *De Zeeuwse eiland in politieland. Resultaten van een onderzoek naar mogelijke misstanden en achtergronden daarvan in het regionale politiekorps Zeeland: 'Dubbele waarheden in beeld'*. Den Haag
- Stokkom, Bas van, Lodewijk Gunther Moor (redactie)(2004) *Onoprechte handhaving – Prestatiecontracten, beleidsvrijheid en politie-ethiek*. Dordrecht: Stichting Maatschappij, Veiligheid en Politie.
- Stufkens, Hein (1986) *Management voor een nieuwe tijd – transformatie in bedrijf en organisatie*. Rotterdam: Lemniscaat, 2^e druk, 1987.
- Terpstra, Jan (2008), *Wijkagenten en hun dagelijks werk – Een onderzoek naar de uitvoering van gebiedsgebonden politiewerk*. Politie & Wetenschap, politiewetenschap nr. 46, Den Haag: Elsevier Overheid.
- Terpstra, Jan (2002) *Sturing van politie en politiewerk – Een verkennend onderzoek tegen de achtergrond van een veranderende sturingscontext en sturingsstijl*. Politie & Wetenschap, Instituut voor maatschappelijke Veiligheidsvraagstukken IPIT, Zeist: Kerckebosch BV.
- Terpstra, Jan, Willem Trommel (2006) *Het nieuwe bedrijfsmatig denken bij de politie – analyse van een culturele formatie in ontwikkeling*. Politie & Wetenschap nr. 3, Instituut voor maatschappelijke Veiligheidsvraagstukken IPIT, politiewetenschap nr. 33, Den Haag: Elsevier Overheid.
- Thiel, Sandra van (2007) *Bestuurskundig onderzoek. Een methodologische inleiding*. Bussum: uitgeverij coutinho.

- Tolle, Eckhart (2001) *de kracht van het nu*. Deventer: Uitgeverij Ankh Hermes, 17^e druk, 2008.
- Tolle, Eckhart (2005), *een nieuwe aarde*. Deventer: Uitgeverij Ankh Hermes, 6^e druk, 2008.
- Torre, Edward van der (2007) *Lokale politiechefs – het middenkader van de basispolitiezorg*. Den Haag: Elsevier Overheid.
- Torre, Edward van der (2007) *Politiecultuur*, in C.J.C.F. Fijnaut, E.R. Muller, U. Rosenthal en E.J. Van der Torre, *Politie. Studies over haar werking en organisatie*. Deventer: Kluwer.
- Versnel, Hans, Hans Koppenol (2003) *Management Drives*. Hans Versnel, Hans Koppenol en Pearson Education Benelux B.V. 2e druk.
- Versnel, Hans, Hans Koppenol (2004) *De waardenmatrix – het patroon waarin we gevangen zijn*. FT Prentice Hall
- Verstraeten, Johan (2003) *Leiderschap met hart en ziel – Spiritualiteit als weg naar oorspronkelijkheid*. Tiel: Lannoo, 4^e druk.
- Vijver, C.D. van der en J.B. Terpstra (2007) *Organisatie en sturing van politiewerk*, in C.J.C.F. Fijnaut, E.R. Muller, U. Rosenthal en E.J. Van der Torre, *Politie. Studies over haar werking en organisatie*. Deventer: Kluwer.
- *Visie op politieleiderschap*. Warnsveld: Politieacademie, 2008
 - deel 1: Nap, Jan. *Stilstaan bij politieleiderschap - waaraan ben ik dienstbaar, waarvoor moet ik waken?*
 - deel 2: *Politleiderschap - de herontdekking van een waardevol ambt*
 - deel 3: Aardema, Harrie. *Politleiderschap - verbinding bovenstroom en onderstroom*
- Vries, Manfred F.R. Kets de (1999) *Worstelen met de demon – over emoties, irrationaliteit en onbewuste processen in mens en organisatie*. Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds.
- Wessel Ganzevoort, J. prof.drs. (2003) *Spiritualiteit in leiderschap*. Nijmegen: Valkhof Pers
- Wierda, Helmoed (2005) *In gesprek over de essenties van politiewerk*, Leiden: Politie Hollands-Midden
- Witjas, Ronald (2007) *Blinde Reflexen. Over de invloed van Positie op Gedrag in Organisaties*. Den Haag: Ardis

- Zwart, Cees (1991) *Manager in turbulente tijden*. Rotterdam: Lemniscaat, 2^e druk.
- Zwart, Cees (1995) *De strategie van de hoop – koerszoeken met integriteit*. Rotterdam: Lemniscaat.
- Zwart Cees (2004) *Over het wezen van de Nederlandse politie. Gesprekken met Ries Straver*. M.m.v. Peije de Meij en Helmoed Wierda, Den Haag/Leiderdorp: Elsevier Overheid/Politie Hollands-Midden
- Zwart, Cees (2005) *Tijd voor bezinning – Perspectieven voor maatschappijontwikkeling, organisatie ontwikkeling en mensontwikkeling*. 's-Gravenhage: Reed Business Information.
- Zwart, Cees prof .dr. (2008) *Koerszoekend leiderschap*. Vertel CD, Enkhuizen: Narrator.