



Anders leiden bij de politie: de districtschef

Arend Kloosterman is districtschef bij het politiedistrict Arnhem-Veluwezooom-West en drijvende kracht achter de bestuurlijke vernieuwing in zijn werkkring. Een gesprek over de filosofie achter zijn beleid en de bijbehorende strategieën.

De heer Kloosterman legt eerst uit waarom flexibiliteit en resultaatgerichtheid voor hem belangrijke vertrekpunten zijn: 'Die termen lopen door onze hele samenleving. Daardoor wordt de politie veel meer dan vroeger afge-rekend op wat ze doet. Tegelijkertijd stijgt de vraag naar politiediensten veel sneller dan onze personele sterkte.

Dus moeten we preventiever en proactiever gaan werken, proberen aan de voorkant van een probleem te komen. En meer uitgaan van partnership en de zelfredzaamheid van de burger.

Je korps stem je hierop af door gericht leidinggevenden te zoeken, nieuw-komers heel bewust te selecteren, en door met de bestaande club aan de slag te gaan. Wij hebben eerst de harde kant, dus procedures en afspraken, bij de kop gepakt. De komende jaren gaan we de zachte kant regelen. We proberen een district te bouwen dat omgevingsgericht is, dus rekening hou-dend met vragen van buiten. Tegelijkertijd willen we intern een organisatie neerzetten waarbij mensen 's morgens fluitend naar hun werk gaan en 's avonds fluitend naar huis. Niet van de astma, maar 's morgens omdat ze iets belangrijks te doen hebben, en 's avonds omdat ze iets zinvol hebben gedaan.'

'Voor bestaande leidinggevenden was en is het soms heel moeilijk om de macht af te staan. Met de mond belijden ze de nieuwe koers, tegelijkertijd zie je voortdurend oude reflexen die erop wijzen dat ze zelf die zeggen-schap willen. Of je ziet anderen die dat hebben gekregen en zeggen: neem jij alsjeblieft die beslissing nog een keer. Als je constateert dat dingen niet werken, zou je soms bijna gaan handelen met de tien geboden en de twin-tig verboden. Wij zijn er inmiddels achter dat dat niet werkt. Het moet echt letterlijk en figuurlijk uit het hart komen of tussen de oren zitten. Dan pas

mag je er vanuit gaan dat mensen zelfstandig gaan handelen. Om dat beleid dus echt tot persoonlijke beleving te maken, zet je twee lijnen uit. Enerzijds resultaatgericht coachen: dit is wat ik van u verwacht. Anderzijds: stimuleren dat mensen zelf beslissingen nemen. Doorleefd.'

'Een handicap bij veranderingen is onze absoluut dichtgespijkerde rechtspositie. Wil je bij ons stappen zetten ten aanzien van personen, dan moet je van goede huize komen, wil je dat kunnen effectueren. Een andere handicap is de complexiteit. De kunst is om ten eerste het veranderingsproces zodanig in moten te hakken dat je zicht houdt op de dingen die je doet, en ten tweede de anderen voortdurend duidelijk te maken in welk stadium van het beleid wij verkeren. De timing van je communicatie is dus zeer belangrijk. Ben je te vroeg dan heb je een probleem. Als je te laat bent even goed. Dan krijg je te horen: 'Ik dacht dat we open communiceerden'.

Mensen lijken soms communicatief vaardig, maar dan komen dingen toch niet over...

'En soms willen ze het niet begrijpen. Laten we daar maar gewoon helder in zijn. Je hebt hier circa een kwart koplopers. Mensen die precies weten waar je naar toe wilt, die komen zelf met initiatieven. Dan een grote middengroep die daar tussenin hangt en vrij calculerend denkt: ga ik nu rechts of links. Tenslotte een deel dwarsliggers. Remmers, waarvan je sommigen het liefst morgen kwijt zou zijn. Ik vind dat je je energie moet richten op die koplopers. Je moet de hoofdmoot er toch van overtuigen dat het verstandiger is om mee te gaan.

De dwarsliggers neger je. Negeren is de grootste straf die je ze kunt geven. Negativiteit heeft natuurlijk iets prachtigs: voortdurend roepen dat de visie niet deugt en dat je problemen niet gehoord worden, intussen hoef je lekker niets te doen. Die hebben gewoon een stalen behoefte om niks te veranderen.'

'Daarnaast zijn er mensen die gewoon geen roeping hebben. Die politiewerk zien als gewoon een beroep, een baantje. Maar juist van politie mag je een andere mentaliteit verwachten, waarin dienstbaarheid, gerichtheid naar het publiek toe belangrijk zijn. Mijn ideaalbeeld is een omgevingsgerichte organisatie met goede resultaten, waar mensen fluitend door de gangen lopen. Betrokken en verantwoordelijk.'

Arend Kloosterman is de eerste om te erkennen dat het overlegmodel niet in alle gevallen werkt: 'Bij calamiteiten val je terug op een hiërarchische organisatie. Dan weet je wat je doet, dan ken je de taken en verantwoordelijkheden die op dat moment in functie zijn. En die gaan dwars in tegen welke bestaande structuur ook. Dat is een van de grote waarden die je als politie hebt en die je moet zien te behouden. Wij zijn doeners, en wij zijn sterren in improviseren. Dat improvisatietalent moet je overigens wel proberen in een bepaalde lijn te houden. Je kunt dat niet dagelijks hebben.'

Wat vindt u van deze stelling: Kwaliteit van personeel wordt niet benut bij veranderingen binnen organisaties.

'Bij ons klopt dat niet, het is juist andersom. Wij hebben bewust gekozen voor het verkrijgen van draagvlak en het benutten van de kwaliteiten die in het personeel zitten om deze slag te maken. Wij hadden daarbij één voordeel: wij zaten na de reorganisatie slecht. Zowel financieel als qua sfeer. Die was sterk teruggezakt. Die reorganisatie was eigenlijk een soort fusieproces, waarin in een keer met een schot hagel door een boom was geschoten. Alle kraaien waren opgevlogen. Vervolgens had iedereen wel weer een plekje, maar het was de grote vraag of dat zijn plekje was. Dus de bereidheid om te veranderen was heel groot.'

Beschouwt u dit district als voorloper of middenmoot?

'Voorloper. Ik zal dit illustreren door een beeld te schetsen. Wij hebben op dit moment heel veel vacatures en een relatief grote uitstroom. Dat betekent een grote roosterdruk, vergelijkbaar met twee jaar geleden. Als je nu door de gangen loopt, is iedereen gemiddeld gesproken tevreden. En van de week werden de resultaten bekend van de politimonitor, en dan zie je dat je als district heel hoog scoort, de burgers zijn bijzonder tevreden over ons.

Dus: objectief hebben we een veel te hoge werkdruk. Toch gaat het goed. Dat betekent dat we weer eens gelegenheid hebben om ons succes te vieren. Dat vergeten we vaak. We vergeten ons zelf op de schouders te slaan na afloop en te zeggen: dat heb je toch verdomd goed gedaan.'

