

Anders leiden bij de politie: de gedetacheerde

Sandra Pieters is als gedetacheerd personeelsfunctionaris van Schnitker en Voortman onder meer betrokken bij het veranderingsproces bij District Stad-Nijmegen van politie Gelderland-Zuid. Een gesprek over dilemma's en verantwoordelijkheden rond de nieuwe stijl van decentraal leidinggeven bij de politie.

Is de werkwijze van de politie veranderd in de afgelopen jaren?

'Ja, de Rijkspolitie viel vroeger onder Justitie en de Gemeentepolitie onder Binnenlandse zaken. Sinds 1994 zijn het rijkspolitiekorps en de gemeentepolitiekorpsen gefuseerd tot 25 regionale korpsen en één landelijke dienst (KLPD).

Het apparaat is nu veel doelmatiger; overheids-geld wordt beter benut. De achterliggende gedachte is nu: door een efficiëntere serviceverlening een groter gevoel van veiligheid bereiken. Dat gebeurt onder meer door dichter bij de burger te staan, in kleinere, meer gebiedsgebonden eenheden. Zo kom je te weten wat er speelt.

Gebiedsgebonden werken heeft ook binnen het korps consequenties: organisatiestructuur, leiderschap en het opleidingsniveau veranderen. Binnen het district Stad-Nijmegen wordt op dit moment het concept 'zelfsturende teams' ingevoerd. Dit betekent dat het aantal leidinggevende niveaus vermindert. In plaats van de directieve instelling van vroeger, krijg je nu echt 'coachende' leiders.'

'Leiderschap en coaching gaat sommige mensen van nature goed af, andere niet. Sommigen raffelen gesprekken af, anderen zijn juist heel goed in uitleggen. Soms is er te weinig invoelend vermogen, bijvoorbeeld als medewerkers ziek zijn. Wat doe je dan, ga je ze bellen of niet? Je kunt dan wel je rituele regendansje gaan uitvoeren en kijken op je lijstje van: o ja hij is vier dagen ziek, ik moet bellen, maar dat is te horen aan de telefoon.

Soms blijven persoonlijke zaken en vragen te lang liggen, dan spring ik in. Ik probeer de verantwoordelijken op een vriendelijke manier erop aan te spreken. Vriendelijk, want het is meestal geen onwil. Mensen laten soms steken vallen, omdat ze erg worden meegesleurd in de stroom, en dan kunnen medewerkers tussen wal en schip vallen. Niet vaak, maar het komt voor. Als personeelsadviseur begeleid ik binnen dit district Stad-Nijmegen twee rayons. Ik adviseer daar de medewerkers en leidinggevenden bij onder meer functieveranderingen en bevorderingen. Ik ben er ook om in te springen bij situaties waarvoor geen recept bestaat. Bijvoorbeeld als er iemand komt die jaren geleden zijn functie en schaal heeft ingeleverd terugkomt als een soort spijtoptant; voor zulke situaties is geen beleid. Ik adviseer dan daarbij.

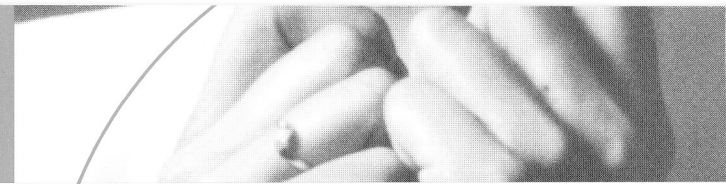
Nu moet ik zeggen dat de leiding hier best een aardige job doet. Men is ervan doordrongen dat zaken moeten veranderen. Wel is men zich ervan bewust dat coachend leidinggeven niet in alle situaties toepasbaar is binnen de politie-organisatie.'

Als je mensen aanneemt die zich goed aan regels kunnen houden, neem je ook mensen die moeilijker veranderen. En flexibele, vernieuwingsgezinde mensen, zijn die ook minder solide?

'Dat hoeft niet zo te zijn. Vroeger nam je inderdaad mensen aan die graag volgens de regels leefden. Tegenwoordig merk je ook bij het aannemen van personeel dat de wereld is veranderd. Mensen zien politie niet meer als een roeping of als veilige werkgever. Iedere werkgever heeft mensen nodig die graag volgens het boekje leven; anderzijds heb je mensen nodig die zich flexibel opstellen. De politie werft juist mensen die flexibel op situaties kunnen inspelen.

De mensen zijn mondiger geworden, ook hier. Medewerkers willen meer deel uitmaken, medezeggenschap hebben, mede verantwoordelijk zijn voor beleid dat binnen de organisatie tot stand komt. Dat lukt hier heel goed. Ik denk dat dat komt doordat de politiemans/vrouw al heel zelfstandig is en verantwoordelijkheden neemt. De politie kan decentralisering invoeren door heel duidelijk verantwoordelijkheden en taken te benoemen.'

'Het grootste praktische probleem daarbij is wat men de waan van de dag noemt. De afgelopen jaren wordt het steeds drukker op straat. Politiemensen krijgen meer werk. De drugsproblematiek is gegroeid en de criminaliteit neemt toe. Maar de administratieve rompslomp moet ook worden afgehandeld. Waar ik me zorgen om maak is of nieuwe medewerkers zijn opgewassen tegen het werk. Kunnen ze het mentaal überhaupt aan? Openlijk geweld komt steeds veelvuldiger voor. Daarom zijn in de korpsen teams opgericht voor bedrijfsopvang, gespecialiseerd in het opvangen van mensen met traumatische ervaringen. De mensen die hier werken zijn stuk voor stuk erg betrokken bij hun werk, daarom vinden ze vaak ook een luisterend oor bij hun directe collega's.'



Wat zijn de grenzen van veranderend leiderschap?

'De politie-organisatie is monopolist als het gaat om rechtshandhaving. Er zijn allerlei wettelijk vastgelegde regels, die niet zozeer begrenzend werken maar de kaders aangeven. Het is nogal een hiërarchische organisatie. Hoewel dat steeds minder wordt, zal het altijd een organisatie blijven met veel regels en procedures. Dat moet ook, gezien de wettelijke kant.

En veranderend leiderschap is natuurlijk prachtig, maar het werkt niet als er een crisis ontstaat. Dan moet even worden teruggegrepen naar dat directe, met een draaiboek. In Rotterdam kan dat zomaar gebeuren als er iemand kampioen wordt en er rellen ontstaan. En in deze regio bijvoorbeeld tijdens wateroverlast. Dan is het belangrijk dat iedereen weet wat ze moeten doen en waar ze voor staan. Ik moet zeggen, de communicatielijnen zijn wel heel duidelijk binnen het korps.'

Wat is je reactie op de stelling: kwaliteiten van mensen worden niet benut bij veranderingen binnen organisaties?

'Niet mee eens. Kwaliteiten van mensen springen in het oog en daar wordt in district Stad-Nijmegen heel goed gebruik van gemaakt. Net als veel bedrijven hebben zij ook hier beleid gericht op individuele loopbaanontwikkeling en dat hoort bij een organisatie in een veranderende maatschappij.'



boekbespreking

Willem Verhoeven:

De manager als coach.

Coaching als managementstijl.

(ISBN 90 244 0543 2)

De vakbladen staan bol van de noodzaak tot veranderingen binnen organisaties, betere afstemming op de markt en een klantgerichter aanpak. Deze dingen vereisen een andere manier van werken, die ondersteund moet worden door een nieuwe stijl van leidinggeven.

De manager-oude stijl die zijn aandacht richtte op controleren, plannen, organiseren en coördineren moet plaatsmaken voor 'people managers' die 'situationeel leidinggeven'.

Deze nieuwe manager moet coachen, faciliteren, trainen, delegeren en ontwikkelen.

Manager en medewerker worden veel meer partners op de werkplek, met ieder een eigen specifieke bijdrage in het geheel.

Een goede coach zorgt er volgens Wim Verhoeven voor dat bij zijn tijdsplanning zijn mensen bovenaan de prioriteitenlijst staan. Idealiter is hij tweederde deel van zijn werktijd feitelijk met zijn medewerkers bezig. De basishouding van een manager-coach is dan ook gerichtheid op anderen in plaats van op zichzelf.

Een aantal voorwaarden waar de coachende manager in zijn communicatie met de medewerker aan moet voldoen zijn:

- tonen van empathie en oprechte belangstelling
- geven van respect en vertrouwen
- uitgaan van gelijkwaardigheid
- vaak in contact zijn met medewerkers
- laten zien van voorbeeldgedrag

Wilt u meer weten over deze stijl van leidinggeven, valkuilen daarbinnen, omgevingsfactoren die van invloed zijn en randvoorwaarden binnen de organisatie, dan is dit boek zeker een aanrader.