



Visie op Politieleiderschap

CGOP
28-09-2019

« waakzaam en dienstbaar »

Onze visie op leiderschap kent een lange en consistente ontwikkellijn. Vanuit brondocumenten als Politie in Ontwikkeling, de Werkgeversvisie, de visie op Politieleiderschap en het model van Quinn. Deze lange en consistente lijn wordt in deze visie gecombineerd met een verdieping en aanscherping in de vorm van oriëntaties waar de huidige tijd om vraagt. En waarmee een bestendigde lijn ontstaat voor doorontwikkeling van het korps. En voor doorontwikkeling van (HR) instrumenten.

Grondbeginselen

Wezenlijke grondbeginselen voor politieleiderschap zijn:

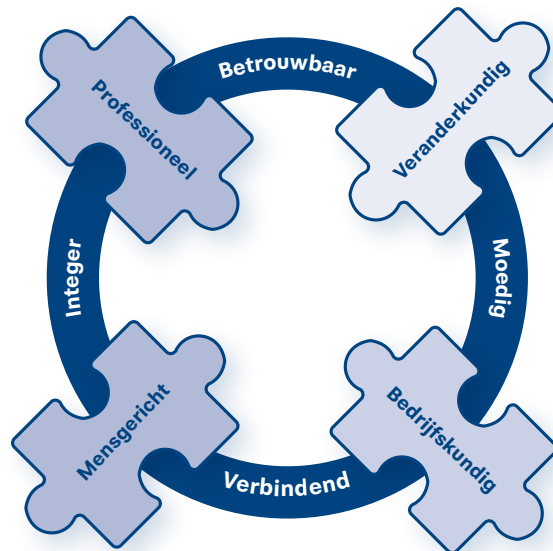
- Leiderschap is het waardengedreven verbinden van mensen aan resultaten. Mensgericht en vakgericht leiderschap gaan hand in hand.
- Leiderschap is in verbinding met professionals, faciliteert hun uitvoering ('zelfstandigheid in de uitvoering') en richt zich op hun voortdurende ontwikkeling. Met oog en ruimte voor de kracht van verschillen en het schuren hiertussen. De sturing op resultaat, in termen van maatschappelijke bijdrage, organiseren we zo dicht mogelijk op deze uitvoering. Hetzelfde geldt voor onze investeringen in ontwikkeling ('school maken in de praktijk').
- Leiderschap wil, zoals iedere professional, verantwoorden: op basis van de opgave en toegevoegde waarde, investeringskeuzes en de kaders vanuit bedrijfsvoering.
- Leiderschap kent meerdere oriëntaties. Variatie in oriëntaties (én - én) met bijbehorende spanningsvelden kenmerkt de leiderschapspraktijk. Het balanceren in die spanning en tussen concurrerende waarden is de kern van het vak leiderschap. En bekrachtigt het belang van complementariteit in management teams.

Oriëntaties

Het politieleiderschap kent, met een blik op morgen, vier oriëntaties:

1. Leiderschap heeft een eerste professionele oriëntatie. Het is gericht op de verschillende professies binnen het politievak en daaraan ondersteunende vakgebieden. Steeds in de eigen context en vanuit de unieke combinatie van karakteristieken die samen de identiteit en waarde van de politie vormen ('stabiele kern'). Zoals de gelegitimeerde geweldsuitoefening, opsporings-bevoegdheid, continue aanwezigheid in de frontlinie van de samenleving en de hiermee samenhangende informatiepositie en maatschappelijke verankering (Politie in Ontwikkeling). Hierbij heeft leiderschap een eerste oriëntatie op het gezag en verder op relevante maatschappelijke netwerken en (media)signalen uit de samenleving. Bij het op basis hiervan richten van de organisatie, vanuit een collectieve ambitie, staat de maatschappelijke bijdrage van de politie voorop: opgavegericht, integraal en multidisciplinair.
2. Leiderschap heeft een mensgerichte oriëntatie: gericht op ontwikkeling (persoonlijk in relatie tot de geleverde bijdrage), vitaliteit, inzetbaarheid en veiligheid van medewerkers. Vanuit zorg voor elkaar. Met een bijzondere verantwoordelijkheid voor het creëren van een veilige werkomgeving waarin deze aandacht en zorg voor elkaar vorm krijgt. Direct als politieleider, vanuit eigen voorbeeldgedrag. En indirect met een rolbewuste inzet van operationeel leidinggevenden (experts en specialisten belast met operationele sturing). Uitgangspunt hierbij is het persoonlijk leiderschap dat van iedere collega wordt gevraagd. Ingevluchten in alle functies (het hele LFNP). En zichtbaar in initiatief tot goede gesprekken en het maken van afspraken over eigen bijdrage aan teamresultaat en persoonlijke ontwikkeling.
3. Leiderschap heeft ook een bedrijfskundige oriëntatie. Het is gericht op het managen van de organisatie en maken van keuzes in schaarste en binnen bedrijfsvoeringskaders. Van organisatievormgeving tot middenmix.
4. En leiderschap heeft een veranderkundige oriëntatie. Het inspireert en is gericht op ontwikkeling van mensen, vak en organisatie en aanpassing aan de alsmat veranderende omgeving. Door het inzetten en begeleiden van beweging, bewust variëren in verandering, gebruik van daarbij passende methodieken en het creëren van goed samenspel met de omgeving en in de organisatie. Altijd afgestemd op het vraagstuk. Dit 'veranderen' is in essentie 'bewegen': soms met een stap, soms met een bewuste sprong. gericht op het voortdurend afstemmen op balansversterkers en -verstoorders (kansen en bedreigingen) in de samenleving. Hierbij is leiderschap gericht op het beoogde effect, op wat er tussen mensen gebeurt en op effectief samenspel. Zowel in als tussen teams, binnen de organisatie als geheel, met het gezag en met burgers en partners. Vanuit een besef van schaarste (budget, mensen en middelen) én overvloed (passie en loyaliteit, burgers, partners, data, innovaties).

Leidinggeven geven aan verschil loopt als een rode draad door deze vier oriëntaties en kent daarmee een gelaagdheid: met oog voor het verschil tussen mensen, tussen professies, tussen teams en organisaties. Het heeft ook een sterke externe urgentie, vanuit een bredere maatschappelijke ontwikkeling waarin verschillen worden benadrukt, soms worden uitvergroet en posities worden ingenomen. Deze ontwikkeling raakt direct aan de positionering van de politie als verbindende kracht in deze samenleving. Leren leiding geven aan deze verschillen is een van onze meest complexe leiderschapsopgaven. Dit vraagt oog voor het verschil, voor de (potentiele) kracht hiervan én het (mogelijke) schuren of conflicteren hiertussen. En het vraagt kennis van jezelf in relatie tot de ander(en). Iedere collega draagt hierin verantwoordelijkheid, vanuit persoonlijk leiderschap. Leidinggevenden hebben een leidende- en voorbeeldrol



vanuit hun verantwoordelijkheid voor een veilige, inclusieve werkcultuur.

Lange en consistente ontwikkellijn

Vanuit deze grondbeginselen en oriëntaties schuilt de lange en consistente lijn van politieleiderschap in:

- Het persoonlijk leiderschap dat van iedere professional wordt gevraagd. Zichtbaar in het elkaar inspireren en motiveren, in participatie (in & over het werk) en in initiatief tot goede gesprekken en het maken van afspraken.
- Het faciliteren door leiderschap van de uitvoering van professionals. Met leiderschap als wegbereider voor het versterken van medewerkersparticipatie bij beslissingen in en over het werk en de vormgeving van het samenspel.
- Leiding als managementreeks van functies met resultaat-verantwoordelijkheid voor een organisatieonderdeel (van teamchefs tot korpschef). Met de verantwoordelijkheid om te richten, te faciliteren, te monitoren, te bezielen én te beslissen.
- Het gedeelde leiderschap tussen deze leidinggevendenden met resultaat-verantwoordelijkheid voor een organisatie-onderdelen experts en specialisten belast met operationele sturing. Samen gericht op het waardengedreven verbinden van mensen en resultaat.

Erkend wordt dat in de praktijk het zwaartepunt in de werkzaamheden van veel operationeel experts en soms ook specialisten ligt in de operationele sturing op werk, vervlochten met het goede gesprek met

medewerkers over resultaat, ontwikkeling en bijvoorbeeld verzuim. Vanuit hun presentie in de uitvoering. Waardoor collega's deze OE of specialist zien als 'hun leidinggevende'. Dit **operationeel leiderschap** wordt verankerd in het LFNP en vertaald naar dienstverlening, processen en systemen op het gebied van bedrijfsvoering.

Deze erkenning van het operationeel leiderschap sluit ook goed aan bij de behoefte geformuleerd in de Ontwikkelagenda GGP om "klein binnen groot" vorm te geven.

Naast operationeel leiderschap van experts en specialisten ligt voor teamchefs meer het accent op de vier leiderschap oriëntaties en minder op de operationele sturing in de uitvoering. Van sectorhoofden vraagt het om facilitering van teamchefs en operationeel specialisten, versterken van hun samenwerking en staan voor de doorontwikkeling van de eenheid en het korps. Vanuit een sterke veranderkundige oriëntatie. Voor strategisch leidinggevendenden wordt het accent gelegd op competenties die samenhangen met verandering en innovatie, diversiteit van samengestelde leiderschapsprofielen in complementaire teams, de bestuurlijke leiderschapsrol en een mensgericht profiel. Waarbij de bestuurlijke leiderschapsrol in het bijzonder gevraagd wordt van politiechefs en leden korpsleiding.

Tot slot

Dit is onze visie op leiderschap. Te onderscheiden van onze visie op organisatieontwikkeling.

Buiten scope vallen de ontwikkeling van de vorm van onze politieorganisatie (in

samenhang met de ontwikkeling van de politiefunctie) en de waarde van de huidige organisatieniveaus (met oog voor de verschillen tussen domeinen en specifieke context per eenheid).

Dit document is in het Centraal Georganiseerd Overleg Politie (CGOP) van 28 september 2019 formeel vastgesteld door de werkgever en de politievakorganisaties en geldt voor de hele politieorganisatie.

De brochure 'Visie op Politieleiderschap – grontonen voor leiding en leiderschap' is op dit document gebaseerd. De grontoon komt terug in o.a. het leiderschapsonderwijs, de beroepsprofielen, het MD-beleid, het wervings- en selectie-instrumentarium en het benoemingen-beleid.

Op intranet kun je meer informatie terugvinden over dit onderwerp.

Kenmerk CGOP/19.01683-1

www.politie.nl



« waakzaam en dienstbaar »