

Grondtoon leiderschap - KLO 16 april 2019



Aanleiding

Deze *grondtoon* is het resultaat van opinievorming in de Commissie HR van het KMTO en het KLO, in het kader van de evaluatie van het domein Leiding van het LFNP. En bevat een vertaling van visie - op leiderschap en organisatieontwikkeling - naar onderhoud van dit functiegebouw.

Directe aanleiding voor deze evaluatie is de inventarisatie door het CGOP van 17 knelpunten gerelateerd aan het LFNP domein Leiding. Tegelijkertijd is periodieke evaluatie en doorontwikkeling van systemen en instrumenten zoals het LFNP, in combinatie met het actualiseren van de bovenliggende visie, een randvoorwaarde voor en kenmerk van een wendbare politieorganisatie. De evaluatie van het domein Leiding is dan ook de start van een continu en regulier onderhoudsproces van ons functiegebouw.

Bovendien werd door een reeks van praktijkinterviews en themabesprekingen helder dat, als het gaat om functie-uitoefening in de praktijk, er sprake is van een grote verscheidenheid aan persoonlijke interpretaties en opvattingen. Met 'verrommeling' van het samenspel in de praktijk als effect en extra urgentie voor deze evaluatie.

Het label 'grondtoon' is om die reden bewust gekozen. Realisatiekracht als één politie in Nederland vraagt immers, naast een vertaling van visie naar helpende instrumenten, ook om een heldere en collectief uitgedragen boodschap, die doorklinkt in de praktijk en richting geeft aan samenspel. Zeker ten aanzien van leiderschap, als motor voor en facilitator van beweging. Dit doet een groot beroep op dit leiderschap.

Onze visie op leiderschap

Onze visie op leiderschap kent een lange en consistente ontwikkellijn. Vanuit Politie in Ontwikkeling (PiO), de Werkgeversvisie, de visie op Politieleiderschap, het model van Quinn, recent de notitie over accenten voor strategisch leiderschap en binnenkort het nieuwe beroepsprofiel. De belangrijkste grondbeginselen en oriëntaties 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. 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 - verantwoord: op basis van de opgave en toegevoegde waarde en vanuit de kaders van de bedrijfsvoering.
- Leiderschap kent de volgende oriëntaties:
 1. Leiderschap heeft een eerste *professionele oriëntatie*. Het is gericht op het politievak, en daaraan ondersteunende vakgebieden. Steeds in de eigen context en vanuit de unieke combinatie van karakteristieken ('stabiele kern') die in samenhang bepalend zijn voor de identiteit en waarde van de politie. Zoals de gelegitimeerde geweldsuitoefening, opsporingsbevoegdheid, continue aanwezigheid in de frontlinie van de samenleving en de hiermee samenhangende informatiepositie en maatschappelijke verankering (PiO). Hierbij heeft leiderschap een eerste oriëntatie op het gezag en verder op relevante netwerken en op (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 aan de samenleving voorop: opgavegericht, integraal en multidisciplinair, ... tenzij.
 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 werkomgeving waarin deze zorg voor elkaar vorm krijgt. Direct, vanuit eigen voorbeeldgedrag, en indirect met een rolbewuste inzet van anderen (vb. operationeel leidinggevend, specialisten belast met operationele sturing).

Uitgangspunt hierbij is het persoonlijk leiderschap dat van iedere collega wordt gevraagd. Ingevlochten in het héle LFNP (alle functies) en zichtbaar in het eigen initiatief tot goede gesprekken en (de voorbereiding van) het maken van afspraken over de eigen bijdrage 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 middelenmix. Steeds gericht op het ondersteunen en faciliteren van de uitvoering en de betaalbaarheid van het geheel. Met periodieke 'stolling' in team- en bedrijfsvoeringsplannen, uitgaande van de ingezette beweging naar sturing op basis van opgave en beschikbaar budget.
4. En leiderschap heeft een *veranderkundige oriëntatie*. Het inspireert en is gericht op ontwikkeling van mensen, vak en organisatie en aanpassing aan de alsmaar veranderende omgeving (is adaptief). Door het inzetten en begeleiden van verandering, bewust variëren in veranderaanpak en 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 een stap, soms een bewuste sprong): gericht op het voortdurend afstemmen op balansversterkers en -verstoorders (kansen en bedreigingen) in de samenleving vanuit de eerder genoemde, stabiele politiekern. Hierbij is leiderschap gericht op het beoogde effect, op wat er tussen mensen gebeurt (teamontwikkeling) en op effectief samenspel. Zowel tussen teams, binnen de organisatie als geheel, met het gezag en met burgers en partners. Vanuit een besef van schaarste (eigen budget, mensen en middelen) én overvloed (passie en loyaliteit, burgers, partners, data en innovaties).

- Schaalvergroting op alle organisatieniveaus door de vorming van één politie in Nederland vergroot het belang van de bestuurlijke rol van leiderschap. Rolvast binnen de afgesproken governance.

Deze variatie aan 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.

Met deze visie staat de 'lange lijn' vanuit de werkgeversvisie (2008) fier overeind. Vanuit het bewustzijn dat de snelheid en dynamiek van maatschappelijke veranderingen maken dat leidinggevend niet alle touwtjes in handen hebben. En dat planning en control op basis van een compleet overzicht en causaliteit in dit speelveld niet mogelijk is. Medewerkers zetten in de uitvoering al hun competenties (kennis, vaardigheden en gedrag) in en worden gefaciliteerd om zelfstandig professionele afwegingen te maken. Ten opzichte van deze werkgeversvisie is de expliciete veranderkundige oriëntatie van leiderschap een bewust toegevoegd accent. Gezien het belang van realisatiekracht in de snel veranderende en digitaliserende samenleving en het belang van politieparticipatie en partnerschap voor het realiseren van maatschappelijk effect.

Dit accent ('zwaardere nadruk op competenties die samenhangen met verandering en innovatie') komt ook terug in de recent opgestelde Visie op strategisch leiderschap (2018). De andere drie in deze notitie genoemde accenten zijn ook herkenbaar ingevlochten in deze grondtoon (divers samengestelde leiderschapsprofielen in complementaire teams, toevoeging van de bestuurlijke leiderschapsrol & accent op een mensgericht profiel).

Onze visie op organisatieontwikkeling

In een verandering van tijdperk ontwikkelt de Nationale politie zich naar - in de woorden van het strategisch netwerk - de politie in Nederland:

- Waarin verschillen in context, werkrelatie met het gezag (stolling in ▲), operationele opgave en ontwikkelingsfase van eenheden en teams vragen om méér variatie in organisatievormen. En - afhankelijk van de opgave - ook om minder 'vorm', 'stolling' en '(structuur)grenzen' in de organisatie en daardoor meer ruimte voor wendbaar en opgavegericht werken.
- Waarbij deze organisatievorm, met een menselijke maat, ook zorg voor elkaar mogelijk maakt.
- En waarbij het zijn van die ene politie in Nederland vraagt om voorspelbaarheid in functie:
 - Als politie: vanuit identiteit en bewuste positionering, ten behoeve van een heldere verwachting van en goed samenspel met gezag, burgers en partners (BOA positionering als actueel voorbeeld).
 - Als mens: vanuit functie en rolvastheid binnen afgesproken governance, ten behoeve van goed samenspel intern en extern (rolduidelijkheid vanuit LFNP als actueel voorbeeld).

Ons motto voor organisatieontwikkeling is daarom: “voorspelbaarheid in rol en functie & variatie in vorm”.

Variatie in organisatievorm vindt plaats op basis van geëxpliciteerde, inhoudelijke criteria en overwegingen binnen duidelijke kaders, waarbij geldt *comply or explain*. Nadere afspraken zijn nodig over hoe dit samen te doen, welke rol portefeuillehouders hierin spelen en hoe als eenheden en domeinen van elkaar te leren.

Implicaties van deze visie

Deze visie op leiderschap en organisatieontwikkeling heeft diverse implicaties en vraagt bijvoorbeeld om:

- De mogelijkheid voor politiechefs en teamchefs tot onderhoud van hun organisatie en flexibel organiseren. Dit raakt direct aan de ook lopende evaluatie van het instrument Process Flow, als diagnose-instrument voor organisatieaanpassing, en de kaders voor toepassing hiervan.
- Een functiegebouw dat:
 - De gewenste variatie in organisatievorm mogelijk maakt: met een toereikende set van functies.
 - Ruimte biedt voor een passend samenspel tussen mensen met deze functies: op maat, passend bij de aard van het werk en het team.

Realisatie vanuit deze visie: onderhoud domein Leiding LFNP

1. Leiderschap - vanuit de beschreven visie met een operationele, mensgerichte, bedrijfskundige en veranderkundige oriëntatie - is en blijft de verbindende schakel tussen de verschillende domeinen in het LFNP (Leiding, Uitvoering en Ondersteuning). Samen met het persoonlijk leiderschap van iedere professional. Wij bekrachtigen het principe van gedeeld leiderschap tussen de teamchef en de Operationeel Expert of Operationeel- / Bedrijfsvoeringsspecialist belast met operationele sturing.
2. Erkend wordt dat in de praktijk het zwaartepunt in de werkzaamheden van veel Operationeel Experts (OE's) ligt in de operationele sturing op werk vervlochten met het goede gesprek met medewerkers (over resultaat, ontwikkeling en bijvoorbeeld verzuim). Vanuit hun eigen werkzaamheden en presentie in de uitvoering. Waardoor collega's deze OE zien als 'hun leidinggevende'. Het LFNP wordt passend gemaakt bij deze praktijk door het begrip 'operationeel leidinggevende' herkenbaar terug te laten komen in het LFNP, gekoppeld aan de s9 functie in het domein Uitvoering (naar analogie van "wijken"). Met een ongewijzigde inzet van deze operationeel leidinggevend in de uitvoering, overdag en in de nacht en ook als OvD en HOVJ. Als operationele capaciteit en kwaliteit. Hiermee koesteren wij de kracht van leiderschap zo dicht mogelijk op / in de uitvoering als lange lijn vanuit de Werkgeversvisie.
3. De functie van Teamchef blijft het laagste niveau van eindverantwoordelijkheid voor mensen en resultaat in de organisatie, gekoppeld aan 'team' als laagste niveau van organiseren. Wij bekrachtigen hiermee de aansluiting van het LFNP domein Leiding (van teamchef tot korpschef) bij onze organieke structuur.
4. De mogelijkheid tot operationele sturing door specialisten blijft bestaan. Wij koesteren de waarde van deze hybride functies, waarin denken & doen en ook uitvoeren & sturen samenkomen. Met een zwaartepunt op inhoudelijke expertise en ervaring. Het leren omgaan hiermee raakt de kern van onze transitie naar een meer opgavegerichte en wendbare organisatie.
5. De topstructuur wordt passend gemaakt bij het ontwerp van de Nationale politie door het invoegen van de functie van korpschef op s19 en een (nog in te vullen) naamswijziging van de huidige s18 functie.
6. De teamcheffunctie op s 8 voorziet niet in een behoefte (vanuit visie, noch vanuit praktijk) en verdwijnt.
7. De functiereeks van teamchef tot korpschef wordt 'gesloten'. Hierdoor ontstaat meer ruimte voor differentiatie en dus variatie in organisatievorm: in de functie van teamchef (van schaal 10 tot schaal 13), sectorhoofd (14 en 15) en directeur / diensthooft (16 en 17).
8. Dit maakt plaatsvervangerschap, loopbaanpaden en dus ook loopbaanperspectief binnen dit domein mogelijk c.q. makkelijker. Zonder uitstapjes naar OE / OS / BS functies in andere domeinen.
9. Er wordt een nieuwe, meerduidige niveaudifferentiatie ingevoerd (nieuwe criteria). Rekening houdend met span of control/relations/attention, de waardering van plaatsvervangerschap, operationeel en bestuurlijk afbreukrisico, de complexiteit van opgave en het interne en externe speelveld. Deze nieuwe criteria komen in de plaats van het huidige onderscheidende criterium tussen teamcheffuncties ("niet eerder verkende problematiek"). Waarbij het aantal operationeel leidinggevend wordt meegenomen in deze berekening van 'span of ...'.

10. Het wordt mogelijk complementaire managementteams te vormen, met één eindverantwoordelijke en de optie van een plaatsvervanger. Waarbij de “span of ...” wordt berekend met inachtneming van het gedeelde leiderschap. De huidige resultaatverantwoordelijkheid van iedere individuele teamchef (B of C) naar het naast hogere organisatieniveau vervalt.
11. Het wordt mogelijk om binnen de eenheid te werken een rechtstreekse resultaatverantwoordelijkheid van team- naar eenheidsleiding. En dus om (te experimenteren met) met twee resultaatverantwoordelijke niveaus, als optie in de variatie van organisatievorm.
12. Er komt meer ruimte voor de wijze waarop teamresultaten worden behaald. En dus voor variatie in samenspel in teams en dus ook tussen functies. Dit vraagt om vereenvoudiging (en ‘schrappen’) rond de huidige, voorgeschreven werking met plannen van aanpak en verschillende soorten coördinatie. Rolduidelijkheid komt daarmee in de 1^e plaats vanuit afspraken over dit samenspel binnen het eigen team. Dit vergroot het belang van de veranderkundige oriëntatie van de teamchef, gericht op het organiseren van en condities voor dit samenspel en inzet van andere voor het goede gesprek, met eindverantwoordelijkheid voor mensen en resultaat.
13. De naam van het domein “Leiding” (met daarin de functies van Teamchef tot Korpschef) blijft gehandhaafd. Wel bekrachtigen wij dat management binnen dit domein een belangrijk accent is en blijft, gericht op kiezen, organiseren, faciliteren en veranderen met eindverantwoordelijkheid voor mensen en resultaat.

Implementatie

Met deze grondtoon versterken wij onze beweging naar meer waarde sturing, sterk (persoonlijk) leiderschap en ruimte voor variatie in de vorm waarop wij ons samenspel en onze organisatie vorm geven.

Het KLO wordt gevraagd om instemming hiermee, vanuit het volle besef van de impact hiervan. Deze impact heeft betrekking op de directe implementatie (vanzelfsprekend na formele besluitvorming over de evaluatierapportage, ook in het CGOP in relatie tot de oorspronkelijke 17 knelpunten) en op de indirecte doorwerking hiervan.

De directe implementatie heeft in betrekking op:

- Laten ‘klinken’ van de grondtoon, inclusief de voorgenomen doorwerking. Dit betekent uitdragen als KL in het KMTO, als politiechefs in de eenheden, als teamchefs in de teams. Met de lopende OE dagen als kans.
- ‘Technische’ uitwerking: van de functiebeschrijvingen en -waarderingen, van de vereenvoudiging (meer ruimte voor variatie in samenspel) en van de rechtspositionele afspraken voor implementatie van de nieuwe functies. Zodanig dat de doorontwikkeling van het LFNP geen zelfstandig reorganisatie-effect heeft en we de aanpassingen in het domein Leiding kunnen laten aansluiten bij organisatieontwikkelingen.

De indirecte doorwerking heeft betrekking op (zie ook het 12-02-2019 besproken: “Rangeerterrein leiderschap”):

- Beroepsprofiel ‘politieleider’ en vertaling naar (initieel) opleidingsaanbod politieleiderschap.
- Ontwikkelinterventies leiderschap met ‘school maken in de praktijk’ als uitgangspunt (co-creaties eenheden, Politieacademie en HRM).
- Doorontwikkeling van het P mandaat - ook van de operationeel leidinggevende - en vertaling hiervan naar bijvoorbeeld autorisaties.
- Organisatieontwikkeling in eenheden: gericht op creëren van de juiste plek(ken). Dit gaat over de juiste samenstelling van MT’s en dus over organisatiewijziging met gebruik van het doorontwikkelde LFNP. Waarbij een combinatie voor de hand ligt met andere ontwikkelvraagstukken. Zoals teamomvang, het (her)definiëren van de rol van sectorhoofden (samenspel teamleiding met sectorhoofd en eenheidsleiding) en het organiseren van ‘klein binnen groot’ (met inzet in teams van operationeel leidinggevend en specialisten met operationele sturing).
Het eenvoudiger mogelijk maken hiervan hangt sterk samen met de lopende evaluatie van process flow. Deze opgave en de urgentie verschilt sterk per eenheid, gegeven de verschillen in inrichting en werking.
- Management Development in de eenheden en op korpsniveau (KL): gericht op juiste v/m op juiste plek van schaal 10 tot en met 19 (in complementariteit). Dit gaat over het reguliere MD proces (inzicht, talentontwikkeling, opvolgingsplanning) en de ondersteuning daarvan door de Dienst HRM (MD) / het MD Bureau in oprichting.
- Het gewenste benoemingsbeleid (in ontwikkeling).

- Nabije HR ondersteuning. Voor de teamchef in zijn / haar veranderkundige en bedrijfskundige oriëntatie. En met de operationeel leidinggevende als nieuwe 'persona' in HR dienstverlening (met een behoefte aan advies, begeleiding en ook zelfstandige handelingen in systemen). Dit betekent ook herdefiniëren van de resultaatverantwoordelijkheid van de teamchef voor een organisatorisch onderdeel (is niet gelijk aan uitvoerende handelingen).
- Voorbereiden van een 2e tranche onderhoud functiegebouw (domeinen Uitvoering en Ondersteuning): zowel de functiebeschrijvingen als de waardering hiervan en daarmee het verschil tussen de functies. Met de 'operationeel leidinggevende' in relatie tot de huidige OE functie is al een 1^e uitstapje gemaakt buiten het LFNP domein Leiding. De praktijkinterviews in het kader van deze evaluatie van het domein Leiding hebben tevens zicht gegeven op een aantal andere vraagstukken:
 - De huidige beleidsinzet van specialisten in relatie tot de gewenste versterking op expertise en ervaring en het vormgeven van partnerschap / coalities / politieparticipatie.
 - Doorlopende functiereeks voor specialisten (ook > s14) gegeven praktijk (dienst Verwerving, cyberspecialisten).
 - Vereenvoudiging van (diverse vormen van) coördinatie door senior, operationeel expert en specialist. In samenhang met vereenvoudiging van het samenspel in teams (minder voorgeschreven op basis van plannen van aanpak).
 - Gewenste inpassing van profielen voor project- en programmamanagement.
- De (eveneens) nu lopende (tussen)evaluatie van de zgn. RAAF procedure, die ook de aandacht vestigt op dergelijke (onderscheidende) elementen tussen functies.