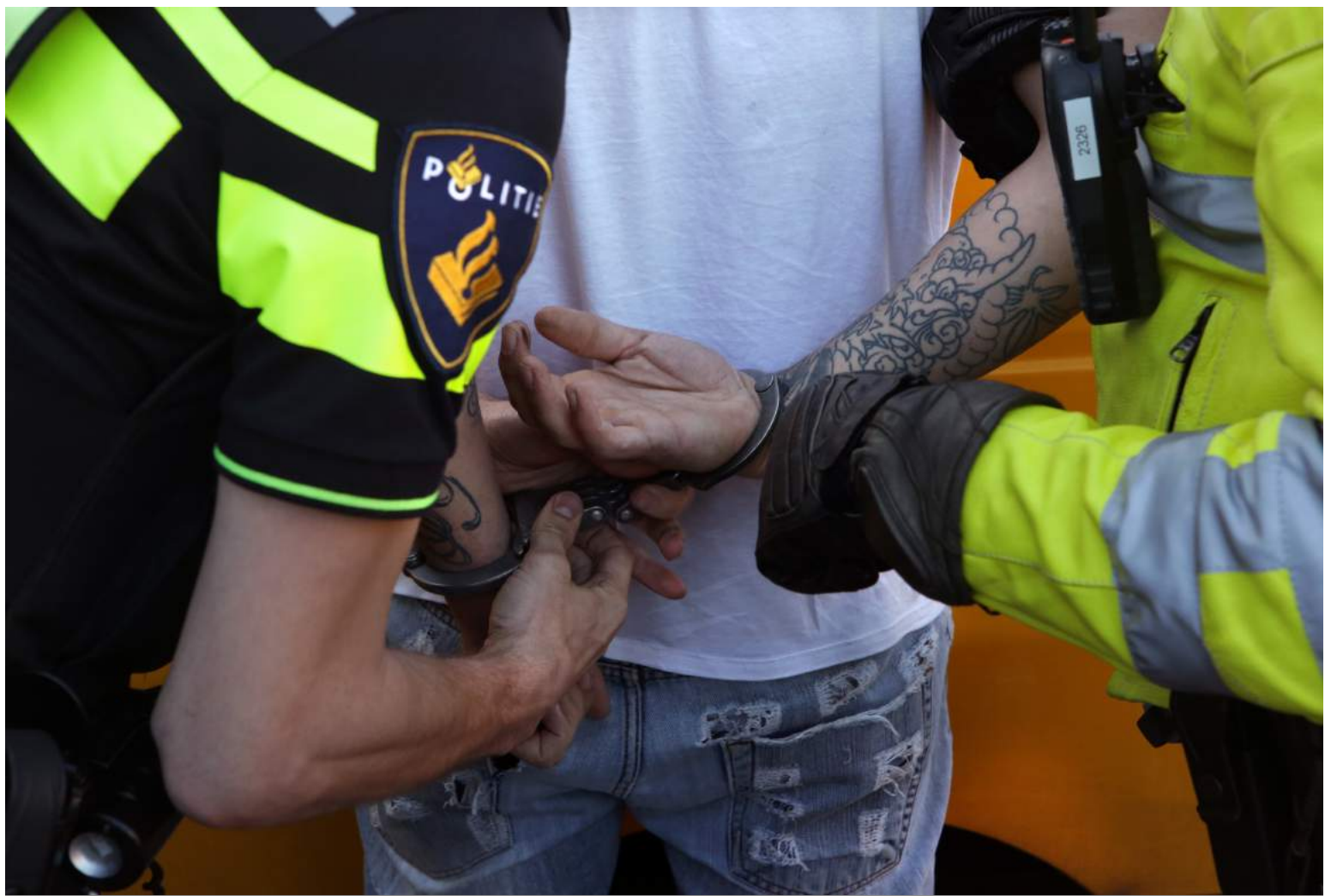




Prestatiemeting en leiderschap in robuuste basisteams van de Nationale Politie.
Over resultaatgericht managers en omgevingsgericht leiders.

Prestatiemeting en leiderschap in robuuste basisteams van de Nationale Politie.

Over resultaatgerichte managers en omgevingsgerichte leiders

Management van de Publieke Sector (Msc MPS 2015-2016)
Universiteit Leiden, instituut Bestuurskunde
Masterthesis

Alphen aan den Rijn, 7 juni 2016

Naam	: Fred Zitman
Studentnummer	: s1425153
Email	: Fred.Zitman@Politie.nl
Eerste lezer en begeleider	: Dr. W.J. van Noort
Tweede lezer	: Prof. Dr. F.M. van der Meer

Voorwoord:

Voor u ligt het eindproduct van een aantal hectische jaren, met als grote hoogtepunt de geboorte van mijn dochter Nikki en een fantastisch huwelijk met een nog fantastischere vrouw, maar ook met een aantal vervelende dieptepunten. Menig maal heb ik mezelf afgevraagd waarom ik wederom aan een studie was begonnen naast mijn werk en mijn “baan” als papa en (toekomstig) echtgenoot. Uiteindelijk kan ik niet anders dan concluderen dat ik trots mag zijn op mijn prestatie en dat de masterstudie een verrijking is die mij in veel opzichten anders naar mijzelf en de wereld heeft leren kijken.

Deze prestatie was niet tot stand gekomen zonder de steun en flexibiliteit van mijn lieve vrouw Roos, die menigmaal haar rooster moest omgooien en de zorg voor onze twee dochtertjes op zich moest nemen, zodat ik de gelegenheid had om te studeren. Mijn dank gaat daarnaast uit naar vriend en studiegenoot Gijs Vreeswijk, die mij er in eerste instantie heeft ingeluisd om aan de studie te beginnen, maar die mij bovenal heeft gemotiveerd, geïnspireerd en gecoacht om de studie tot een goed einde te brengen, ook als ik er echt even geen zin meer in had. Vooral de herinneringen aan de momenten dat Gijs en ik ons afvroegen waar we aan begonnen waren en we ons motto: “incrementeel vooruit” verzonnen zullen altijd een glimlach op mijn gezicht tevoorschijn toveren.

Uiteraard mag ik niet vergeten om mijn ouders en schoonouders te bedanken voor het vele oppassen op mijn twee kleine prinsessen, zodat ik naar college kon of kon studeren. Ook mijn leidinggevende Ruud van Es, die mij gelegenheid gaf om aan mijn studie te werken en de respondenten van dit onderzoek verdienen een klein dankwoord.

Tot slot wil ik mijn scriptiebegeleider Wim van Noort bedanken voor zijn kritische feedback en flexibiliteit. Daarnaast gaat mijn dank uiteraard ook uit naar de tweede lezer de heer van der Meer.

Samenvatting:

Dit rapport betreft een masterthesis voor de opleiding Management van de Publieke Sector (MSc MPS), Campus Bestuurskunde, aan de Universiteit Leiden. De uitkomsten van het onderzoek geven inzicht in het effect van prestatienormen op leidinggevend en van robuuste basisteams van de Nationale Politie.

New Public Management (NPM) is van grote invloed geweest op publieke organisaties, zoals de politie. NPM leidde onder andere tot prestatiemeting binnen de publieke sector. Een veel gehoord argument tegen prestatiemeting in de publieke sector is dat veel werk in deze sector, zoals politiewerk, niet in cijfers te bevatten is. Toch is er binnen de politie een grote range aan gedragsvoorschriften en prestatie-indicatoren die door operationeel leidinggevend vertaald moeten worden naar concrete aanwijzingen, opdrachten en correcties. Dit riep de volgende centrale vraag op:

Wat is het effect van prestatiemeting op de stijl van leidinggeven van leidinggevend van robuuste basisteam van de Nationale Politie?

Om deze vraag te beantwoorden, is literatuuronderzoek gedaan, dit leidde tot het opstellen van een veronderstelling of propositie. Deze veronderstelling is vervolgens getoetst aan de praktijk door middel van een most similar design casestudy. Voor het onderzoek zijn zes leidinggevend van drie robuuste basisteams geselecteerd, die vervolgens zijn geïnterviewd. De interviews betroffen semigestructureerde diepte-interviews. De basisteams lijken qua personele samenstelling, organisatie en omgeving op elkaar en de leidinggevend van de geselecteerde basisteams hebben allemaal een vergelijkbaar opleidingsniveau, minimaal ruim vijftientig politiedienstjaren, vergelijkbare interne opleidingen cursussen gevolgd en zijn allemaal als agent begonnen bij de politie.

Uit het onderzoek is gebleken dat prestatiemeting en de veronderstelde positieve en negatieve effecten van prestatiemeting duidelijk waarneembaar zijn binnen de politieorganisatie. Prestatiemeting wordt in de robuuste basisteams van de politie gebruikt voor transparantiebevordering, leren, oordelen en afrekenen.

Wanneer de focus op prestaties, ofwel output, komt te liggen, leidt dit tot leidinggevend die vooral een managende leiderschapsstijl aannemen, in de vorm van organisatiegericht of resultaatgericht leiderschap, met het accent op resultaatgericht leiderschap. Dit is een gevolg van het feit dat bij de interne en externe verantwoording het accent op cijfers ligt. Leidinggevend claimen vooral outcome gericht te zijn, waar eigenlijk de leiderschapsstijlen mensgericht- en organisatiegericht leiderschap bij horen, maar vertonen als gevolg van de focus prestatienormen dus gedrag dat past bij managers.

De leidinggevend met de rol teamchef, degenen met de formele eindverantwoordelijkheid voor een basisteam, richten zich veelal op de omgeving van de organisatie, zij zijn dus extern georiënteerd en claimen te proberen outcome te bewerkstelligen door op te treden in netwerken binnen en buiten de organisatie. De leidinggevend met de rol plaatsvervangend teamchef, de operationeel specialisten C, richten zich voornamelijk op de interne organisatie claimen dat zij vooral mensgericht leiderschap vertonen om outcome te bewerkstelligen.

De leidinggevend zien prestatiemeting als een middel om een doel te bereiken en vinden het belangrijk om ervoor te waken dat de prestatienormen geen doel op zich worden. De leidinggevend vertonen als gevolg van prestatienormen allemaal met enige regelmaat

resultaatgericht leiderschap en in mindere mate organisatiegericht leiderschap en gedragen zich dan meer als manager. Alle leidinggevenden hebben de ambitie om prestatienormen te koppelen aan outcome en streven dit in de praktijk ook na. Ondanks dat lijkt prestatiemeting in sommige gevallen toch te leiden tot managende leiders die organisatiegericht of resultaatgericht leiderschap vertonen met het accent op resultaatgericht leiderschap.

Dit onderzoek richt zich, in tegenstelling tot andere onderzoeken over politieleiderschap, niet op eenheidschefs of andere hoge politiefunctionarissen, maar juist op operationeel leidinggevenden. Daarnaast gaat het onderzoek niet over uitzonderlijke situaties die bijzondere stijlen van leiderschap vereisen, maar richt het zich op de operationele dagelijkse gang van zaken, omdat het leiderschap koppelt aan prestatienormen die iedere dag worden nagestreefd.

Het onderzoek kent ook beperkingen en de belangrijkste beperking betreft het exploratieve karakter van het onderzoek. In die zin kan wellicht gesteld worden dat “de scope” van het onderzoek te groot is. Er worden dan ook geen theorieën uit de bestuurskunde gefalsificeerd of geverifieerd. Daarnaast is er maar een zeer beperkte selectie leidinggevenden van de gehele populatie onderzocht, een a-selecte steekproef onder de gehele populatie is wenselijk om het onderzoek meer gewicht te geven. Dit onderzoek verschaft ondanks voornoemde beperkingen toch belangrijke inzichten in de effecten van prestatienormen op leidinggevenden en biedt voldoende aanleiding en aanknopingspunten voor verder onderzoek.

Om te voorkomen dat de nadruk op managende leiderschapsstijlen gelegd wordt bij het nastreven van prestatie(s)(indicatoren) kunnen de verschillende leiderschapsstijlen gekoppeld worden aan de verschillende kwadranten van de Deming Circle. Zie figuur 2 en tabel 4. Bij het doorlopen van de kwadranten van de Deming Circle wordt per kwadrant de nadruk gelegd op een bepaalde leiderschapsstijl om zodoende balans te vinden tussen intern en extern en output en outcome. Op deze manier wordt verbindend leiderschap nagestreefd. Daarnaast verdient het de aanbeveling om de interne focus van de plaatsvervangers en de externe focus van de teamchefs te borgen, omdat dit zorgt voor een zekere balans in leiderschapsstijlen.

Inhoudsopgave:

VOORWOORD:	3
SAMENVATTING:	4
INHOUDSOPGAVE:	6
HOOFDSTUK 1. INLEIDING:	9
HOOFDSTUK 2. THEORETISCH KADER:	12
2.1. NEW PUBLIC MANAGEMENT:	12
2.2. PRESTATIEMETING:	16
2.2.1. OPVATTINGEN OVER PRESTATIEMETING:	17
2.2.2. EFFECTEN VAN PRESTATIEMETING:	18
2.2.3. PRESTATIEMETING BIJ DE POLITIE:	22
2.3. LEIDINGGEVENDEN VAN ROBUUSTE BASISSTEAMS:	23
2.3.1. DE MANAGER:	23
2.3.3. DE LEIDER:	24
2.4. LEIDERSCHAPSSTIJLEN:	26
2.5. CONCLUSIE:	29
HOOFDSTUK 3. METHODEN EN TECHNIEKEN:	32
3.1. ANALYSE EENHEID:	32
3.2. SELECTEREN VAN OBSERVATIE-EENHEDEN:	33
3.3. CONCEPTUALISATIE:	35
3.4. METHODE ONDERZOEK:	37
HOOFDSTUK 4. BEVINDINGEN EN ANALYSE:	40
4.1. BEVINDINGEN:	40
4.1.1. NPM EN PRESTATIEMETING:	40
4.1.2. MANAGERS, LEIDERS EN LEIDERSCHAPSSTIJLEN:	44
4.2. ANALYSE:	47
4.2.1. NPM EN PRESTATIEMETING:	47
4.2.2. MANAGERS, LEIDERS EN LEIDERSCHAPSSTIJLEN:	47
HOOFDSTUK 5. CONCLUSIE, DISCUSSIE EN AANBEVELINGEN:	49
5.1. CONCLUSIES:	49
5.2. DISCUSSIE EN ONDERZOEKS-AANBEVELINGEN:	50
5.3. PRAKTISCHE AANBEVELINGEN:	51
LITERATUURLIJST:	54
BIJLAGEN:	I
BIJLAGE I:	I
BIJLAGE II	II
BIJLAGE III	V
BIJLAGE IV	VII

TABEL 1: TIEN REGELS VAN OSBORNE EN GAEBLER	13
TABEL 2: DE ZEVEN COMPONENTEN VAN NPM	15
TABEL 3: DE VIJF KENMERKEN VAN NPM	15
TABEL 4: FUNCTIES VAN PRESTATIEMETING	17
TABEL 5: DE POSITIEVE FUNCTIES VAN PRESTATIEMETING	18
TABEL 6: PERVERSE EFFECTEN VAN PRESTATIEMETING	20
TABEL 7: DE VIER FUNCTIES VAN MANAGERS	24
TABEL 8: OVERZICHT VAN DIVERSE BENADERINGEN OVER LEIDERSCHAP	25
TABEL 9: POLITIELEIDERSCHAP	26
TABEL 10: LEIDERSCHAPSSTIJLEN	28
TABEL 11: KERNTAKEN BASISTEAMS	33
TABEL 12: COMPETENTIEPROFIEL TEAMCHEF C	33
TABEL 13: CENTRALE BEGRIPPEN EN INDICATOREN	36
AFBEELDING 1: MODEL VAN CONCURRENDE WAARDEN	27
AFBEELDING 2 LEIDERSCHAPSSTIJLEN EN DE DEMING CIRCLE GECOMBINEERD	52



Hoofdstuk 1

Inleiding

Hoofdstuk 1. Inleiding:

Op 30 april 2015 koppen verschillende kranten, zoals het Algemeen Dagblad en de Telegraaf: "Aantal woninginbraken gedaald". In de artikelen is te lezen dat het aantal woninginbraken in de eerste 3 maanden van 2015 vergeleken met de eerste 3 maanden van 2014 met 19 procent gedaald is. Op de internetsite van de Nationale Politie is een soortgelijk verhaal te lezen. Journalist Bart de Koning deed in 2014, naar aanleiding van soortgelijke persberichten over dalende criminaliteitscijfers, onderzoek naar de cijfers achter de cijfers en concludeerde dat de door het ministerie van veiligheid gepresenteerde cijfers voor meerdere uitleg vatbaar waren. Als voorbeeld haalt hij aan dat de woninginbraken in 2013 met een bepaald aantal gedaald waren, maar dat de inbraken in schuren en garages met een evenredig aantal gestegen waren en dat het dus de vraag is of de criminaliteitscijfers echt gedaald zijn of dat er gewoon een verschuiving is naar een ander delict. De Koning noemt dit gegoochel met cijfers. Uit een interview met Jannine van der Berg, thans lid van de korpsleiding van de Nationale Politie, over politiebasteams en prestatiemeting, blijkt dat ook de korpsleiding van de Nationale Politie zich bezig houdt met dit soort cijfers in de vorm van prestatiemeting en het uitoefenen van invloed op prestaties en de bijkomende effecten daarvan. Van der Berg draagt onder meer een voorbeeld aan waarin prestatiemeting het gevaar kan opleveren dat alleen eenvoudige zaken worden opgepakt (Cornelisse, 2013). De Bruijn (2006) omschrijft dit als 1 van de 7 perverse effecten van prestatiemeting, namelijk: prestatiemeting is een stimulans tot strategisch gedrag. In een onderzoek van de Inspectie Veiligheid en Justitie (2014) naar de vorming van de Nationale Politie signaleerde de Inspectie 'dat de strakke sturing op doelstellingen het risico heeft van een te sterke fixatie op het zetten van 'vinkjes' ofwel strategisch gedrag (De Bruijn, 2006). Jan Nap, heeft het in dit verband in een lectorale rede bij zijn aantreden als lector bij de politieacademie over de fop met de indicatoren. Nap (2014) spreekt over de grenzen van de maakbaarheid en de sturing binnen organisaties: "We willen wel sturen, we willen wel beheersen, maar het lukt niet. Het blijkt ook keer op keer dat de oplossingen die we daarvoor verzinnen, eigenlijk problemen worden. Ik hoef u dat niet te vertellen, we kennen allemaal de perverserende werking van sturingssystemen, de fop met de indicatoren en noem maar op."

Kritiek op prestatiemeting in de publieke sector, en in het bijzonder op prestatiemeting bij de politie, is er voldoende. Het belangrijkste argument tegen deze kritiek is dat veel werk in de publieke sector, inclusief politiewerk, niet in cijfers te vatten is (de Bruijn, 2006; Boin, Torre & 't Hart, 2003; Van Hoorn 2010; Landman en Malipaard, 2011). Prestatiemeting en de daaruit volgende kritiek op prestatiemeting in de publieke sector kan gezien worden als een gevolg van de intrede van New Public Management (NPM) in de publieke sector de afgelopen decennia (Frederickson en Smith, 2003; Dijkstra & Van der Meer, 2003). NPM wordt gekarakteriseerd door het gebruik van output controles, prestatiemeting en de introductie van managementmethoden uit de private sector in de publieke sector (Hood, 1991; Hood 1996; De Vries en Van Dam, 1998; Koppenjan en Klein, 2004; Korsten, 2011). Via NPM wordt beoogd om meer transparantie in de kosten en geleverde overheidsdiensten te bereiken, geleverde prestaties kunnen door NPM vergelijkbaar, efficiënt en winstgevend gemaakt worden (Lorenz, 2008) en prestatiemeting speelt ook een belangrijke rol in het bereiken van transparantie en verantwoording (Bruijn, 2006). Binnen de politie heeft dit ertoe geleid dat er een enorme reeks aan prestatie-indicatoren is opgesteld waaraan de organisatie en haar medewerkers dienen te voldoen. Deze indicatoren variëren van het aantal processenverbaal aangeleverd aan het openbaar ministerie, tot aanrijdtijden voor zogenoemde prio-meldingen en ziekteverzuim (Korpsmonitorset). In de context van de opkomst van NPM en de diverse

opvatting over prestatie meting is prestatie meting in relatie tot management technieken en leiderschap binnen de politie een interessant onderwerp om te onderzoeken.

Prestaties in de publieke sector worden veelal gedefinieerd in termen van outcome, bijvoorbeeld voor de politie een veiliger samenleving. Maar wanneer is een samenleving veiliger? Dit wordt veelal gedefinieerd in output, zoals het aantal opgeloste misdrijven. Deze output is vastgelegd in afspraken tussen overheid en uitvoerder, in dit geval de Nationale Politie (Zouridis, 2011; Landman en Maliepaard 2011; Reenen, 2012). Door Jochims (2006) is uitvoerig onderzoek gedaan naar de effecten van prestatieafspraken of prestatieconvenanten op de politie. Een onderdeel van dit rapport besteedt aandacht aan de effecten van prestatieconvenanten op de uitvoerenden van politiewerk; agenten, wijkagenten en rechercheurs. Het effect van prestatieconvenanten op operationeel leidinggevend, management en leiderschap is echter maar beperkt onderzocht. Volgens Landman en Maliepaard (2011:10) zijn het vooral de operationeel leidinggevend, die uiteindelijk de veelal abstracte prioriteiten en gedragsvoorschriften, generieke prestatie-indicatoren en werkafspraken moeten vertalen naar concrete aanwijzingen, opdrachten en correcties. Dit roept de volgende vraagstelling op:

Wat is het effect van prestatie meting op de stijl van leidinggeven van leidinggevend van robuuste basisteam van de Nationale Politie?

Er is veel onderzoek gedaan naar het gebruik van prestatienormen in de publieke sector (Bevan & Hood, 2006; Pollitt, 2006, de Bruijn, 2007). Ook zijn er wetenschappelijke publicaties verschenen over prestaties en prestatie management bij de politie (Zouridis, 2011; Landman en Maliepaard, 2011; Ringeling, Sluis & Smit, 2011; Jochims, 2006). Daarnaast zijn ook de concepten leiderschap en politieleiderschap uitgebreid onderzocht (Aardema, 2008; Bisschop, 2010; Landman, Brussen en van der Laan 2011). Deze onderzoeken gaan echter niet in op het effect van prestatienormen op operationeel leidinggevend bij de politie.

Een literatuurstudie over NPM en prestatienormen zal praktische inzichten geven om het gebruik van prestatienormen en de effecten van het gebruik van prestatienormen in de publieke sector in een wetenschappelijk kader te beschouwen. De maatschappelijke relevantie van dit onderzoek ligt hem in het feit dat volgens De Bruin (2006) en Korsten (2007) met behulp van prestatie meting verantwoording en rekenschap afgelegd kan worden. In die context is het ook interessant om te bestuderen wat de effecten van prestatie meting op een leidinggevend, in dit onderzoek teamchefs van politie basisteams, in een publieke organisatie, zoals de politie zijn. En wat daarnaast de relatie is tussen prestatie meting en de manier van leidinggeven



Hoofdstuk 2

Theoretisch kader

Hoofdstuk 2. Theoretisch kader:

In dit hoofdstuk wordt een theoretisch kader geschetst op basis waarvan het onderzoek plaats vindt.

2.1. New Public Management:

In de inleiding werd reeds aangehaald dat prestatiemeting in de publieke sector een belangrijke rol kan spelen in transparantie en verantwoording en gezien kan worden als het gevolg van de introductie van NPM in de publieke sector. Cope, Leishman en Starie (1997) en Butterfield, Edwards en Woodwall (2004) deden onderzoek naar de invloed van NPM binnen de politie van Engeland en Den Heyer (2011) deed hetzelfde bij de politie van Washinton D.C. In beide onderzoeken werd de conclusie getrokken dat NPM een grote invloed heeft gehad om de wijze waarop er binnen de politie over prestatiemeting wordt gedacht en hoe hier vorm aan wordt gegeven. Ook in Nederland is onderzoek gedaan naar de effecten van NPM en bedrijfsmatig werken op de politie (De Schrijver, 2012). Dit onderzoek richtte zich met name op integriteit in relatie met NPM en bedrijfsmatig werken, maar ook in dit onderzoek werd geconcludeerd dat NPM zichtbaar was binnen de politieorganisatie en ook invloed had op de wijze waarop naar prestaties werd gekeken.

New Public Management (NPM) is niet zozeer een (op zichzelf staande) theorie, maar kan beter gezien worden als de wetenschappelijke stroming achter het denken over “de bedrijfsmatige overheid” en “the entrepreneurial spirit” (Korsten, 2011:1). Hakvoort en Klaassen (2004) omschrijven NPM als een stroming die werkprocessen, procedures en werkwijzen van overheidsorganisaties beoogt te modelleren naar evenbeelden vanuit de private sector. Daarnaast wil deze stroming, volgens Hakvoort en Klaassen (2004), ook methoden en technieken uit de private sector in de publieke sector introduceren. Ringeling (2004:20) stelt dat NPM moet worden beschouwd als de extreemste vorm van veranderende opvattingen over hoe de publieke sector dient te worden bestuurd. Dit werd volgens hem ook ideologisch onderbouwd door de verschijning van het boek “Reinventing Government” van Osborn en Gaebler in 1992. Korsten (2011:6) definieert NPM als volgt op basis van Hood (1991, 1995) en De Vries en van Dam (1998).

“...het geheel van analyses, ideeën en aanbevolen werkwijzen van bestuurskundigen en andere wetenschappers over vernieuwing van de overheid in termen van een meer (zakelijk en) bedrijfsmatig werken, in casu met meer oog voor onder meer resultaatgericht, prestatiemeting, decentrale verantwoordelijkheden (contractmanagement) en een alternatieve inrichting door op afstand plaatsing van overheidsorganisaties, privatisering en bevordering van concurrentie en merkwerking.”

Uit bovenstaande omschrijving wordt duidelijk dat NPM in sterke mate is beïnvloed door denkbepelden en termen uit de private sector. Er is echter ook veel kritiek op NPM, die gebaseerd is op de kenmerkende verschillen tussen publiek en privaat (Noordegraaf & Ringeling 1995; Cope, Leishman & Starie, 1997; Smit & Van Thiel, 2002). De publieke sector lijkt dan organisatorisch gezien wel steeds vaker op de private sector, ook op het gebied van prestatienormen, maar beiden sectoren verschillen op essentiële onderdelen enorm van elkaar. Een publieke instelling of de overheid is geen bedrijf dat zich op winst richt en doet veel dingen vanuit een andere instelling dan commercialiteit. (Korsten 2011: 7) In de publieke sector is de samenleving een collectief, een individu kan zich hier niet aan onttrekken, dit in tegenstelling tot de private sector, waar dat wel mogelijk is. De regulering van de samenleving staat voorop, kosten spelen vaak een ondergeschikte rol binnen de publieke sector. De

private sector streeft echter optimalisatie van bedrijfsresultaten na. Binnen de publieke sector is zowel politieke inbreng als ambtelijke inbreng waarneembaar. In de private sector is ondernemingsbelang het voornaamste belang. Dit vertaalt zich in een organisatie die is ingericht ten dienste van dit belang. Uiteraard zijn er tal van andere verschillen te bedenken, zoals de onmogelijkheid van een faillissement binnen de publieke sector en het feit dat er binnen de publieke sector een relatief grote verscheidenheid aan producten en diensten geleverd wordt om iedereen in de samenleving ten dienste te kunnen zijn (Noordegraaf & Ringeling, 1995). In het verlengde van voornoemde verschillen tussen publiek en privaat ligt de moeilijkheid om in de publieke sector het begrip prestatie en hieraan gerelateerde prestatie-indicatoren goed in te vullen (Mihaiu, Opreana en Critescu, 2010; Mihaiu, 2014).

Hood en Scott (1996:331-341) vatten samen dat NPM bestaat uit een aantal doctrines die voorschrijven hoe de publieke sector moet worden ingericht en bestuurd. Deze sluiten aan bij de voorstellen van Osborne en Gaebler uit “Reinventing Government”. Kenmerkend voor NPM zijn: de gerichtheid op output, het werken met expliciete prestatie maatstaven en het maken van prestatieafspraken daarover, het bevorderen van beheersmatige vrijheid voor managers om output te realiseren en daarnaast het initiëren van terugkoppeling van prestaties en effecten van onderop naar boven (Korsten 2011:7). Osborne en Gaebler (1992:28-310) hebben de volgende 10 regels ontwikkeld om de publieke sector te verbeteren die zij beschrijven in hun boek “Reinventing Government”

Tabel 1: Tien regels van Osborne en Gaebler

Sturen in plaats van roeien:	De overheid moet aangeven welke programma's of activiteiten gewenst zijn, maar het is niet altijd nodig dat een overheid die ook zelf uitvoert. Bij een dergelijke katalytische overheid is beleidsvorming gescheiden van beleidsuitvoering in overeenstemming met de theorie van Wilson (1887) (Osborne en Gaebler 1992:28-44).
Stimuleer betrokkenheid bij in plaats van dienstverlening aan burgers:	Zorg voor actieve participatie van burgers bij de vormgeving van overheidsbeleid. Een overheid die eigendom is van de gemeenschap en de burgers meer macht geeft in plaats van dat de overheid de burgers slechts bedient. (Osborne en Gaebler 1992:66-73).
Tracht concurrentie bij dienstverlening door de overheid te stimuleren:	Ga op weg naar een competitieve overheid. (Osborne en Gaebler 1992:80-84).
De overheid moet duidelijk maken wat ze wil bereiken en hoe:	Daarbij moet niet direct naar regelgeving gegrepen worden. Een overheid moet een missie formuleren. Daarmee straalt ze visie uit. Die moet ze uitdragen. (Osborne en Gaebler 1992:110:136).

Een resultaatgerichte overheid is nodig:	Stuur op effecten en niet op middelen. Een overheid die op resultaat financiert in plaats van op input (Osborne en Gaebler 1992:139-163).
Een overheid moet een klantgerichte overheid zijn:	Niet wat een overheid wil moet centraal staan, maar wat burgers / klanten wensen. De overheid moet vooral tegemoetkomen aan de behoeften van de klant in plaats van de behoeften van de bureaucratie (Osborne en Gaebler 1992:166-187).
Stimuleer ondernemerschap bij de overheid:	Dan worden opbrengsten gegenereerd in plaats van het maken van kosten. Een publieke sector waarbij het winstmotief meer gehanteerd wordt (Osborne en Gaebler 1992:203-218).
Een anticiperende overheid is gewenst:	Probeer problemen te voorkomen in plaats van correctief op te treden (Osborne en Gaebler 1992:220-249).
Bevorder decentralisatie:	Stel de hiërarchie niet centraal, maar stimuleer participatie en teamwork. De medewerkers van de overheid zouden meer bevoegdheden toegekend moeten krijgen (Osborne en Gaebler 1992:250-278).
Een marktgeoriënteerde overheid:	De markt kan een stimulans zijn voor veranderingen. Verandering in dienstverlening van de overheid moet daar waar mogelijk via de markt bewerkstelligd moet worden in plaats van via (overheid-) bureaucratische mechanismen (Osborne en Gaebler 1992:284-310).

Osborne en Gaebler, 1992

Hood (1991,1995) heeft deze nieuwe initiatieven uit de praktijk doordacht en deed hier uitgebreid onderzoek naar. Op basis van deze onderzoeken concludeert Hood (1995: 341) dat moderne overheden de kenmerken van NPM omarmen. NPM en dus een moderne overheid, volgens Hood (1995:341), is dan ook herkenbaar aan divisionalisatie van de ambtelijke organisatie; een competitieve houding van de overheidsorganisatie, met inbegrip van het afsluiten van interne contracten; managementpraktijken uit de private sector; een geprofileerd overheidsmanagement; budgetdiscipline; standaardisatie van prestaties en productgerichtheid.

Hood (1996: 331-340) stelt dat NPM bestaat uit zeven componenten, opgenomen in de volgende tabel.

Tabel 2: De zeven componenten van NPM

-
1. Managers krijgen meer bevoegdheden en worden verantwoordelijk gehouden voor resultaten.
 2. Er worden expliciete targets opgesteld en deze worden gebruikt om resultaten te behalen.
 3. Financiering vindt plaats op basis van resultaten.
 4. Departementen worden gesplitst in meer zelfstandig opererende units.
 5. Er is meer werk gecontracteerd aan de private sector.
 6. Er is meer flexibiliteit toegestaan in het rekruteren en behouden van personeel.
 7. De kosten worden gedrukt als poging om meer te doen met minder.
-

Hood, 1996: 331-340

In navolging van Hood constateren Koppenjan en Klijn (2004:100-101) dat er in het NPM nadruk wordt gelegd op de scheiding tussen beleidsontwikkeling en beleidsuitvoering als gevolg van het feit dat politici onzekerheden en verantwoordelijkheid proberen te reduceren. Ook concluderen zij dat NPM wordt gekarakteriseerd door een aantal eigenschappen die weliswaar met elkaar verbonden zijn, maar niet noodzakelijkerwijs allemaal tegelijk aanwezig zijn. Koppenjan en Klijn (2004:100:102) definiëren de volgende 5 kenmerken van NPM:

Tabel 3: De vijf kenmerken van NPM

Een sterke focus op	1. het verbeteren van de effectiviteit en efficiëntie van de overheidsprestaties. 2. ideeën en technieken die hun waarde in het bedrijfsleven hebben bewezen. 3. privatisering en uitbesteding van overheidsdiensten of (delen van) overheidslichamen om de effectiviteit en efficiency te verbeteren. 4. het creëren of gebruiken van markt- of semi-marktmechanismen of tenminste een toenemende concurrentie in de dienstverlening.
Een grote nadruk op	5. het gebruik van prestatie indicatoren of andere mechanismen ten aanzien van de gewenste output van de geprivatiseerde of het verzelfstandigde deel van het overheidslichaam of de uitbestede dienst.

Koppenjan en Klijn, 2004

Eerder werd al een belangrijk punt van kritiek op NPM aangehaald, namelijk dat de overheid geen bedrijf is dat door winst wordt gedreven. In aanvulling op dit punt en de overige verschillen tussen publiek en privaat claimen Hakvoort en Klaassen (2004:13-14) dat het niet zonder meer mogelijk is om bedrijfsvoeringstechnieken en prestatimanagement en prestatiemeting toe te passen in de publieke sector. Dit is volgens hen het gevolg van het feit dat er naast de met de private sector gedeelde waarden als effectiviteit, efficiency en economische realiteit ook factoren als rechtszekerheid, rechtsgelijkheid, rechtvaardigheid en juridische rationaliteit meespelen. Daarnaast speelt ook de politieke rationaliteit een rol in de publieke sector en speelt binnen vrijwel elk overheidssterrein de technische en sociaalwetenschappelijke realiteit een rol. Dit laatste is binnen de private sector veelal van ondergeschikt belang.

Volgens Hakvoort en Klaassen (2004:13-16) is het gebruik van bedrijfsvoeringstechnieken in de private sector oorspronkelijk uitsluitend gericht op de economische -, technische en sociaalwetenschappelijke realiteit. De bedrijfsvoering in de publieke sector vereist echter een evenwichtige afweging van de economische -, politieke - technische - en sociaalwetenschappelijke realiteit als gevolg van het feit dat er in publieke organisaties sprake is van verschillende waarden. Desalniettemin constateren Hakvoort en Klaassen (2004:13-16) dat het, ondanks de onmogelijkheid om bedrijfsvoeringstechnieken uit de private sector rechtstreeks te kopiëren in de publieke sector, wel een positief effect kan hebben om de technieken professioneel te gebruiken binnen de bedrijfsvoering van de publieke sector. Onder professioneel gebruik moet volgens hen dan niet alleen kennis van de technieken worden verstaan, maar ook zeer gedetailleerde kennis van de organisatie. En daarnaast moet er veel aandacht zijn voor de politieke context en het strategisch gebruik van kwaliteitsmetingen.

2.2. Prestatiemeting:

Zoals hiervoor beschreven is prestatiemeting een onderdeel van de introductie van NPM in de publieke sector. De Bruijn (2006:5) omschrijft prestatiemeting als volgt: *“een overheidsorganisatie formuleert beoogde prestaties en geeft aan hoe deze prestaties kunnen worden gemeten door prestatie-indicatoren te definiëren.”*

Prestaties zijn voor een uitvoeringsinstantie als de politie belangrijk omdat zij kunnen bijdragen aan het verkrijgen van legitimiteit van handelen door prestaties transparant te maken. De Bruijn (2006:17) stelt dat dit is gebaseerd op de functies van prestatiemeting, weergegeven in onderstaande tabel.

Tabel 4: Functies van prestatiemeting

Transparantie:	Prestatiemeting leidt tot transparantie en kan zo een bijdrage leveren in verantwoordingsprocessen.
Leren:	Als gevolg van transparantie die prestatiemeting oplevert, kan een organisatie definiëren wat ze goed doet en waar verbeteringen mogelijk zijn.
Oordelen:	Op basis van prestatiemeting kan een oordeel uitgesproken worden over organisaties of delen van organisaties.
Afrekenen:	Op basis van het oordeel kan er gemotiveerd gesanctioneerd worden.

De Bruijn 2006:17

Volgens De Bruijn (2006:12-13) en Korsten (2007:3) kan legitimiteit verkregen worden door verantwoording. Op basis hiervan kan verantwoording gezien worden als vijfde, overkoepelende, functie van prestatiemeting. Prestatiemeting maakt het voor een organisatie dus mogelijk om zich aan de samenleving te verantwoorden en te laten zien dat zij efficiency nastreeft en effectief is. Dit is van groot belang voor een organisatie als de politie, aangezien de overheid de rechtshandhaving delegeert aan de politie.

2.2.1. Opvattingen over prestatiemeting:

Volgens De Bruijn (2006:11-12) is er enerzijds de opvatting dat prestatiemeting in de publieke sector geen recht doet aan de aard van de activiteiten die overheidsinstanties verrichten. De oorzaak hiervan ligt volgens De Bruijn in het feit dat publieke diensten meervoudig van aard zijn en in coproductie tot stand komen. Met meervoudigheid wordt bedoeld dat de publieke diensten recht moeten doen aan verschillende waarden, die ook conflicterend kunnen zijn (De Bruijn 2006:23) en met coproductie wordt bedoeld dat meerdere partijen veelal een aandeel hebben geleverd aan een dienst of “product” van de overheid. Anderzijds is er volgens De Bruijn (2006:12-13) de opvatting dat met behulp van prestatiemeting verantwoording en rekenschap afgelegd kan worden. De Bruijn noemt verantwoording en rekenschap cruciaal om professionele organisaties, die met een grote mate van autonomie, complexe producten leveren, op afstand van de overheid te kunnen laten functioneren. Volgens De Bruijn kan middels prestatiemeting voldaan worden aan de plicht om verantwoording af te leggen. De conclusie die getrokken kan worden, is dat prestatiemeting in de publieke sector een relatief lastig fenomeen is. In tegenstelling tot de private sector waar winst prestatiemeting in optima forma is, moet er in de publieke sector zeer goed nagedacht worden over vragen als: Wat wil ik meten? Wordt er gemeten wat goed meetbaar is? Of wordt er daadwerkelijk gemeten wat er belangrijk is?

Bohte en Meier (2000:173) stellen dat bij het beoordelen van opgeleverde ‘producten’ in de publieke sector, zowel bij de politie als andere publieke organisaties, er substantiële meetproblemen ontstaan. Valt er in de publieke sector wel te spreken over een product (output) of is het product het gesorteerde maatschappelijke effect, het meervoudige waar De Bruijn over spreekt, (outcome)?

2.2.2. Effecten van prestatiemeting:

Zoals in de inleiding op basis van het interview met Jannine van der Berg werd gesteld kan prestatiemeting positieve effecten bewerkstelligen, maar is er soms ook weerstand tegen prestatiemeting. Bij de politie, evenals bij andere publieke organisaties, zou dat de basis kunnen hebben in het feit dat niet alle prestaties van publieke organisaties goed meetbaar zijn.

De Bruijn (2006:17-22) beschrijft vier positieve functies van prestatiemeting.

Tabel 5: De positieve functies van prestatiemeting

Prestatiemeting leidt tot transparantie en is daarmee een prikkel voor innovatie:	De transparantie heeft een interne en een externe functie. De interne functie kan gevonden worden in het feit dat prestatiemeting een interne discussie op gang kan brengen waarmee een organisatie zich kan verbeteren (de Bruijn 2006:18). De externe functie is zichtbaar in het feit dat prestatiemeting een manier is van verantwoorden. Het reduceert ingewikkelde prestaties tot makkelijk te communiceren cijfers (de Bruijn 2006 18-19).
Prestatiemeting beloont prestaties, voorkomt bureaucratie:	Sturing op prestaties beloont producten en is daardoor een prikkel voor prestaties. Het resultaat is het doel en dat wordt beloond. Input en throughput zijn ondergeschikt aan de prestatie, dit leidt tot de-bureaucratisering (de Bruijn 19-20).
Prestatiemeting is bevorderlijk voor leren (zowel tussen als binnen organisaties):	Als gevolg van prestatiemeting is het mogelijk om binnen en tussen organisaties vergelijkingen te maken. Op basis van deze vergelijkingen kunnen “best practices” uitgewisseld worden. Binnen organisaties maken productiecijfers verschillen duidelijk tussen professionals. Bij een organisatie met een non-interventiecultuur kan prestatiemeting helpen om professionals elkaar te laten bevragen. Productiecijfers kunnen zo een prikkel zijn voor leerprocessen (de Bruijn 2006: 20-21).

Prestatiemeting leidt tot verbetering van de intelligence:

Prestaties leveren informatie op welke kan dienen voor een verbetering van dienstverlening. Een oorzaak-gevolg reactie kan daarom leiden tot een 'slimmere' organisatie door het toepassen van (innovatieve) strategieën (De Bruijn, 2006: 22).

De Bruijn, 2006: 18-22

Er zijn volgens De Bruin (2006: 22-25) echter ook bezwaren tegen prestatiemeting. Deze bezwaren illustreren dat prestatiemeting in de publieke sector niet eenvoudig is. Diensten en producten die een overheidsorganisatie levert zijn veelal meervoudig, omdat zij recht moeten doen aan de verschillende waarden, deze producten en diensten kunnen ook conflicteren. Later wordt hierop ingegaan in relatie tot politieprestaties. Prestatiemeting heeft daarnaast als risico dat sommige waarden, die niet gemeten worden, genegeerd worden. Dit maakt prestatiemeting bij overheidsinstanties lastig.

Veel publieke organisaties werken procesgericht in plaats van productgericht. Daarnaast werken zij vaak in coproductie met partners uit het maatschappelijk middenveld. Overleg en onderhandeling staan centraal. Als gevolg hiervan is het resultaat niet toe te schrijven aan één enkele actor (de Bruijn 2006: 23-24). Als gevolg van vervlechting van producten is het lastig om een organisatie of een organisatieonderdeel af te rekenen op een selectie van het product. Wordt hier toch voor gekozen dan bestaat het risico van verkoking (de Bruijn 2006:24).

De Bruijn (2006:24-25) stelt ook dat de relatie tussen inspanning en resultaat niet altijd objectief is. Als voorbeeld omschrijft De Bruijn (2006:24) een recidive gesprek met een gedetineerde, het product geen recidive hoeft geen effect te zijn van het gesprek met de gedetineerde, maar kan ook een resultaat zijn dat door meerdere omstandigheden tot stand is gekomen. Een meting levert dan geen adequaat beeld op van de prestatie. Soms wordt er als gevolg hiervan gekozen voor het anders formuleren van een product. Bijvoorbeeld: hoeveel gesprekken zijn er gehouden, echter levert dit ook geen adequaat beeld op van de prestaties van de organisatie. In sommige gevallen is het dus zeer lastig is om adequate prestatie-indicatoren te benoemen. De Bruijn omschrijft dit fenomeen als volgt: "Causaliteiten zijn onbekend of contested, niet objectief." (de Bruijn 2006:25).

En ander bezwaar dat de Bruijn(2006:25) noemt is dat de kwaliteit van veel professionele organisaties lastig te bepalen is met prestatie-indicatoren. De Bruijn (2006:25) omschrijft dit als: "Kwaliteitsmeting vergt een rijk beeld, prestatiemeting leidt tot een armoedig beeld." Een voorbeeld hiervan is een vonnis van een rechtbank, het aantal uitgesproken vonnissen zegt helemaal niets over de kwaliteit van de vonnissen.

Aangezien publieke producten vaak uniek zijn, is het lastig om dit soort producten in een andere context of omgeving met elkaar te vergelijken. Deze vergelijkingen kunnen dan leiden tot een vertekend beeld. De Bruijn omschrijft dit als volgt: "Zelfs hetzelfde type prestatie kent variëteit, geen uniformiteit." (de Bruijn 2006:25). Bovengenoemde bezwaren zouden volgens de Bruijn toenemen als de omgeving waarin de organisatie zich bevindt dynamisch is. Er wordt aangenomen dat achter prestatiemeting schuil gaat dat de omgeving van overheidsorganisaties stabiel is (De Bruijn 2006:25).

De Bruijn (2006:29-47) spreekt in zijn boek ook over perverse effecten of risico's die prestatiemeting kan oproepen, deze perverse effecten of risico's kunnen natuurlijk ook gezien worden als bezwaren tegen prestatiemeting en zijn dan ook een afgeleide van voornoemde bezwaren tegen prestatiemeting.

Tabel 6: Perverse effecten van prestatiemeting

Prestatiemeting is een stimulans voor strategisch gedrag:	Dit perverse effect is te betitelen als een gedraging ergens in het bereik van creatief boekhouden tot fraude, de prestaties bestaan eigenlijk alleen op papier, en hebben geen of een zeer beperkte betekenis (De Bruijn 2006:29-31).
Prestatiemeting blokkeert innovaties:	Prestatiemeting kan tot gevolg hebben dat er zoveel mogelijk wordt gedacht in termen van cash cows: welke producten kunnen zo eenvoudig mogelijk worden vervaardigd met zoveel mogelijk rendement. Dit betekent dat de throughput veelal geminimaliseerd zal worden. Innovatie in dit proces brengt een onzeker rendement met zich mee waardoor dit uit zal blijven (De Bruijn 2006: 31-32).
Prestatiemeting blokkeert ambities:	Dit kan het best omschreven worden als "cherry picking" De input wordt geoptimaliseerd waardoor de gewenste , relatief makkelijke gevallen van, output eenvoudig behaald worden. De moeilijke gevallen worden simpelweg niet in behandeling genomen. Bij de politie is dit zichtbaar in het feit dat een misdrijfprocesverbaal alcohol evenveel "waarde" heeft als een misdrijfprocesverbaal terzake moord in termen van prestatie-indicatoren (De Bruijn 32-33).
Prestatiemeting verhult de daadwerkelijke prestaties:	Naarmate informatie meer wordt geaggregeerd, komt ze verder van het primaire proces te staan waar de informatie is ontstaan. Het zicht op causale verbanden tussen inspanning en prestatie is dus niet meer waarneembaar (De Bruijn 2006: 33-34).

Prestatiemeting verdrijft de professionele habitus:

Prestatiemeting richt zich voornamelijk op goed meetbare, kwantitatieve gegevens. Voor niet meetbare waarden kan geen prestatiemeting ontwikkeld worden en zullen afgeleide indicatoren worden bedacht. Een politieagent bijvoorbeeld kan met een waarschuwing misschien wel meer indruk maken en een zware aanrijding voorkomen dan met een bekeuring. Dit kan echter verdreven worden door het meten op het aantal bekeuringen die uitgeschreven moeten worden. De handelingsruimte van de professional kan dus negatief beïnvloed worden en leiden tot een negatieve verschuiving van kwaliteit naar kwantiteit (De Bruijn, 2006: 35-37).

Prestatiemeting leidt tot kopiëren, niet tot leren:

Benchmarking kan leiden tot inspiratie, maar leidt vaak tot kopiëren. Aangezien “best practices” vaak zo met de omgeving verweven zijn en vaak ook zeer gedetailleerd zijn, kan een kopie in een andere situatie juist het tegenovergestelde effect bewerkstelligen (De Bruijn 2006:37-39).

Prestatiemeting leidt tot een straf op prestaties:

Productiviteit kan worden bestraft, hieraan ligt een aantal mechanismen ten grondslag. Wanneer iedereen beter presteert, kan er besloten worden dat een iets lager maar acceptabel resultaat ook voldoende is en dat er dus met minder financiële middelen gewerkt moet worden. De productiviteit is hoger, de prijs per product lager, de beloning blijft uit. Een transparante en goed presterende organisatie is kwetsbaar. Wanneer er goed wordt geproduceerd met een bepaald budget kan de indruk zijn dat er met een lager budget ook nog steeds voldoende kan worden geproduceerd. (De Bruijn 2006:39-42).

2.2.3. Prestatiemeting bij de politie:

In de vorige paragrafen zijn de onderwerpen prestaties en prestatiemeting besproken in relatie met publieke instellingen. In de inleiding werd reeds aangehaald dat er veel discussie is over de meetbaarheid van prestaties van publieke instellingen en in het bijzonder van politieprestaties (De Bruijn, 2006; Boin, Torre & 't Hart, 2003; Van Hoorn, 2010; Landman en Malipaard, 2011). In de strategische onderzoeksagenda 2011 van de politieacademie wordt in dit kader een aantal opmerkingen gemaakt over politieprestaties en geconstateerd dat de definiëring van politieprestaties altijd als normatief beschouwd moet worden, zelfs als de wettelijke taken als vertrekpunt worden gezien. De wettelijke taak van de politie betreft de daadwerkelijke handhaving van de rechtsorde in overeenstemming met de geldende rechtsregels en hulp verlenen aan hen die deze behoeven (Politiewet 2012). Deze wettelijke taken zijn volgens de onderzoeksagenda 2011 te algemeen en sluiten niet goed aan op de politiepraktijk. Volgens de onderzoeksagenda 2011 en onderzoekagenda 2015 bieden ze daarom maar een beperkte basis om maatstaven aan te reiken die nodig zijn voor het beoordelen van politieprestaties. (Politieacademie, 2011:55; Politieacademie 2015:13-14).

Volgens de onderzoeksagenda (Politieacademie 2011:56-57) maakt wetenschappelijke analyse van de vraag naar goede politieprestaties duidelijk dat de discussie zich afspeelt op drie niveaus of lagen. Op het laagste niveau is de vraag welke indicatoren kunnen worden gebruikt om politieprestaties te bepalen en welke maatstaven er moeten worden gebruikt om goede van slechte politieprestaties te onderscheiden. Conclusie is dat er nog geen eenduidige maatstaf en/of standaarden zijn ontwikkeld om te bepalen of er sprake is van goede “politieperformance”.

In de onderzoeksagenda (Politieacademie 2011: 57-59) wordt daarnaast gesteld dat de validiteit en betrouwbaarheid van prestatie-indicatoren niet los te zien is van de discussie op een iets hoger abstractieniveau, namelijk de discussie over de effectiviteit van verschillende politie-strategieën. Bij dit abstractieniveau wordt de volgende vraag overwogen: “Op welke manier kan de politie haar doelstellingen het best realiseren? Is dat bijvoorbeeld door in buurten en gemeenschappen aanwezig te zijn of realiseert de politie haar doelstellingen veel beter met het zoveel mogelijk bestraffen van daders van delicten?” De verschillende antwoorden op deze vragen leiden tot een andere definitie van politieprestaties.

Tot slot stelt de onderzoekagenda (Politieacademie, 2011:57-59) dat de discussie over politiestrategieën niet los te zien is van de discussie op het hoogste abstractieniveau, namelijk het debat over de maatschappelijke functie van de politie. Hierbij wordt de vraag gesteld of de politie er vooral is om de rust en orde in de samenleving te bewaken en burgers het gevoel van veiligheid te geven of juist om de rechtvaardigheid in de samenleving ten dienste zijn door overtreders aan te pakken. Anders gezegd: een preventieve politie of een repressieve politie? Vaak wordt gesteld dat de politie moet kiezen voor de “en-en”-oplossing. Helaas is deze oplossing in veel werkzaamheden van de politie conflicterend, omdat uiteenlopende prestatie-indicatoren, politiestrategieën en maatschappelijke functies met elkaar kunnen botsen. Een voorbeeld hiervan is een bemiddelingspoging bij een simpele vechtpartij of burenruzie. De politie levert een prestatie door te bemiddelen, en hierdoor een bijdrage te leveren aan de orde en veiligheid, maar deze prestatie komt niet tot uiting in de vorm van een proces-verbaal, een belangrijke prestatie-indicator. In dit voorbeeld wordt de discussie over kiezen tussen output of outcome duidelijk zichtbaar.

Ondanks de voortdurende discussie op verschillende abstractieniveaus over wat goede prestaties van de politie zijn, blijken er reeds tal van prestatienormen te bestaan binnen de politie (Korpsmonitorset). Er kan geconcludeerd worden dat dit de gevolgen zijn van de vraag

naar meer bedrijfsmatig werken binnen de politie begin jaren '80. Dit richtte zich in deze tijd voornamelijk op effectiviteit, efficiency en beheersmatige aangelegenheden, door Jochoms (2006:44) aangehaald als de “concerngedachte”. Jochoms (2006:44-45) schetst dat dit het gevolg is van een urgentiegevoel als gevolg van een crisis waarin de criminaliteit leek toe te nemen en de overheid in mindere mate de veiligheid kon garanderen. De publieke opinie was destijds dat de politie te weinig aanwezig was in het publieke domein en dat de aandacht teveel uitging naar hulpverlening en preventietaken in plaats van repressieve taken.

Door alle veranderingen in de veiligheidscontext ontstond er een politiek-bestuurlijke discussie over een meer bedrijfsmatige benadering van de politieorganisatie. Dit resulteerde in een sterke focus op de corebusiness van de politie en een grote behoefte aan interne en externe sturing (Jochoms, 2006; Van Hoorn, 2010). In het regeerakkoord 2002 werd ingezet op het versterken van criminaliteitsbestrijding en het verbeteren van de doelmatigheid. Dit resulteerde in prestatieafspraken met de politieregio's op basis van (vooraf) gedefinieerde prestatienormen (Jochoms, 2006; Politieacademie, 2011; Politieacademie, 2015). Deze prestatieafspraken resulteerden voornamelijk in outputmeting en hiermee werd prestatiemeting een structureel onderdeel van de sturing van de politie (Jochoms, 2006; Politieacademie, 2011; Politieacademie 2015).

2.3. Leidinggevenden van robuuste basisteams:

Binnen de politie zijn het volgens Landman en Maliepaard (2011:10) vooral de operationeel leidinggevenden, die de veelal abstracte prioriteiten en gedragsvoorschriften, generieke prestatie-indicatoren en werkafspraken moeten vertalen naar concrete aanwijzingen, opdrachten en correcties. Deze operationeel leidinggevenden kunnen worden omschreven als professionals in het leidinggeven of managen. Deze professionals geven sturing aan ambtenaren die handelingsruimte hebben om over de aard, de hoeveelheid, de kwaliteit en sancties die zij namens een publieke organisatie uitvoeren en opleggen te beslissen. Door Lipsky (1980:3-4) aangeduid als street-level bureaucrats. De leidinggevenden zouden gezien kunnen worden als professionals die de politieprofessie aansturen op operationeel niveau. Ook in literatuur over politieleiderschap worden de termen professionals en managers gebruikt en wordt ook veel gesproken over (politie)leiders, die zowel de rol van leider als van manager vervullen. Ook Zaleznik (1977:69-71) maakt een duidelijk onderscheid tussen managers en leiders. Hij betoogt dat managers meestal een onpersoonlijke, zo niet passieve houding aannemen ten opzichte van doelstellingen en dat zij werk over het algemeen zien als een proces om dingen mogelijk te maken. Daarbij vindt volgens Zaleznik (1977:71) een bepaalde wisselwerking plaats tussen mensen en ideeën om strategieën tot stand te brengen en beslissingen te nemen. Een leider is volgens Zaleznik (1977:70-78) een persoon die zich juist persoonlijk en actief inzet om doelstellingen te bereiken. En die op zoek is naar potentiële mogelijkheden en beloningen die ergens verborgen liggen. Ook inspireren zij ondergeschikten en drijven zij het creatieve proces aan met hun eigen energie. Als gevolg hiervan is hun werkomgeving van chaotisch.

2.3.1. De manager:

Managers in publieke organisaties zijn volgens De Bruijn (2008:2-7) het gevolg van het feit dat de samenleving hoge eisen stelt aan publieke organisaties en dat deze eisen bovendien voortdurend veranderen als gevolg van een veranderende omgeving. De Bruijn (2008:31-33) stelt dat vragen die op een organisatie afkomen en die niet in gerelateerd zijn aan de professie van de medewerkers van de organisatie door managers moeten worden beantwoord, zodat de uitvoerders of professionals, zoals de Bruijn hen noemt, zich kunnen richten op hun expertise. Om inzicht te krijgen in het begrip manager is het helpend om het begrip management te definiëren.

Robbins et al (2011:4) doen dat als volg: ‘het proces van het coördineren van werkzaamheden, zodat deze efficiënt en effectief samen met en door anderen kunnen worden afgerond.’ In deze definitie duidt het proces op de primaire activiteiten van de manager. De primaire activiteiten van een manager zijn gebaseerd op de vijf management functies volgens Fayol (1916): plannen, organiseren, leidinggeven, coördineren en controleren. Veel hedendaagse managementboeken gaan tegenwoordig echter uit van de in de onderstaande tabel opgenomen vier functies van managers (Robins et al, 2011).

Tabel 7: De vier functies van managers

Plannen	Het formuleren van doelstellingen en strategieën en het ontwikkelen van plannen om de benodigde activiteiten te coördineren.
Organiseren	Het vaststellen van wat er moet worden gedaan, hoe dit moet worden gedaan en wie dit moet doen.
Leidinggeven	Het aansturen en motiveren van alle deelnemende partijen en het oplossen van conflicten.
Controleren	Het controleren van activiteiten, om er zeker van te zijn dat alles volgens plan verloopt.

Deze functies kunnen ook gezien worden als een proces van werkzaamheden die een manager voortdurend achtereenvolgens doorloopt met als doel realisatie van de doelstellingen van een organisatie. In de functies plannen en organiseren is de eerste stap van de Deming Circle waarneembaar “plan”, in de functie leidinggeven is de tweede stap van de Deming Circle, “do” waarneembaar en in de functie controleren is de derde stap van de Deming Circle “check” waarneembaar. De laatste stap van de Deming Circle komt wederom tot uiting in het plannen en organiseren ofwel het bijstellen, “act”, om zo de cirkel rond te maken. Vooral in de functies organiseren en controleren is prestatiemeting een belangrijk gereedschap (Aardema, 2008:22-23; Deming ,1986).

2.3.3. De Leider:

Het fenomeen leiderschap en het begrip leider beginnen in de literatuur aandacht te krijgen halverwege de vorige eeuw. De studies richtten zich destijds op het bestuderen van kenmerken van grote leiders met het doel vast te stellen welke kenmerken van sommige mensen grote leiders maken. Deze stroming wordt aangeduid als de trekbenadering en gaat ervan uit dat leiders worden geboren met eigenschappen om leiding te geven (Judge, Bono, Ilies en Gerhardt, 2002). Een andere stroming gaat uit van een skill-benadering die zegt dat leiderschap te leren en te ontwikkelen is (Katz, 1955; Mumford, Zaccaro, Harding, Owan en Fleishman, 2000). Een derde stroming gaat uit van een stijlbenadering en stelt dat leiderschap gaat over gedragsstijlen, waarin een belangrijk onderscheid gemaakt wordt tussen mensgerichte en taakgerichte gedragsstijlen. (Stogdill en Coons, 1957; Blake en Mouton, 1964). In de literatuur ook aangeduid als transactioneel leiderschap, met de focus op leiden, controleren en motiveren van ondergeschikten aan de hand van vereisten in hun rol en taak en transformationeel leiderschap waarin aandacht wordt besteed aan de persoonlijke

belangen en noden van de medewerkers en de nadruk ligt op het verhogen van het bewustzijn, het veranderen van houdingen (attitudes), waarden en normen en het overstijgen van eigenbelang ten gunste van de organisatie (Burns, 1978; Bisschop, 2010). Er zijn ook nog diverse andere benaderingen, welke zijn opgenomen in onderstaande tabel (Landman, Brussen en van der Laan 2011:17-18).

Tabel 8: Overzicht van diverse benaderingen over leiderschap

Stroming:	Kern van het denken over leiderschap:
Trekbenadering	Leiderschap is niet te leren en te ontwikkelen. Je wordt geboren met eigenschappen om leiding te geven of niet.
Skillbenadering	In potentie kan iedereen een leider zijn. Leiderschap is te leren en te ontwikkelen. De nadruk ligt op kennis en vaardigheden die je nodig hebt om een leider te worden.
Stijlbenadering	Leiderschap gaat over gedragsstijlen. Wat doen leiders en hoe gedragen zij zich in verschillende situaties?
Contingentiebenadering	Leiderschap is situatie afhankelijk. Een leider moet van gedrag kunnen wisselen als de situatie dat verlangt.
Relatiebenadering	Leiderschap gaat over de relatie tussen leider en de medewerker. Effectief leiderschap gaat over het wederzijds beïnvloeden van elkaar.
Transformationeel leiderschap	Leiderschap concentreert zich op het proces waarin een leider inspeelt op de behoeften en motieven van medewerkers.
Authentiek leiderschap	Leiderschap begint bij jezelf en het tonen van persoonlijk leiderschap over je eigen leven.
Holistische benadering	Leiderschap wordt bekeken vanuit een holistische (systemische) benadering. Diverse elementen uit voorgaande benaderingen worden samengevoegd.

Landman, Brussen en van der Laan 2011:17

Politiewerk heeft specifieke kenmerken, zoals het geweldsmonopolie, de 24-uurs frontlinie en het hieraan gerelateerd uniform. Daarnaast heeft de operationele sturing tijdens de behandeling van incidenten specifieke accenten voor wat betreft leiderschap (Aardema, 2008:21; Bisschop 2010:185). In situaties van leven en dood moet immers niet gepolderd worden. Buiten dit soort situaties vervaagt het onderscheid tussen politieleiderschap en leiderschap in het algemeen. Ook Landman, Brussen en van der Laan (2011) delen deze opvatting en zij nemen de gemene deler van alle definities van leiderschap als vertrekpunt om

politieleiderschap te definiëren, namelijk “gerichte beïnvloeding”, en specificeren dat in onderstaande tabel.

Tabel 9: Politieleiderschap

Politieleiderschap heeft betrekking op het beïnvloeden van het gedrag van relevante personen in de omgeving van de politie of de politieorganisatie, dan wel van de randvoorwaarden, bijvoorbeeld de organisatiestructuur, waarbinnen dit gedrag plaatsvindt.

Het uitoefenen van invloed is geen eenrichtingsverkeer, maar krijgt vorm in interactie tussen de politieleider en personen in de omgeving van de organisatie.

Het uitoefenen van invloed door een politieleider vindt plaats door het uitvoeren van uiteenlopende activiteiten die grotendeels in twee categorieën vallen:

- leidinggeven, het ontwikkelen van een visie gericht op het inspireren en motiveren van mensen.
- managen, het op orde brengen, beheersen en monitoren van de continuïteit en de consistentie van de organisatie.

Om deze activiteiten uit te voeren, moet een politieleider beschikken over (een combinatie van) bepaalde kennis, vaardigheden, capaciteiten en ervaring.

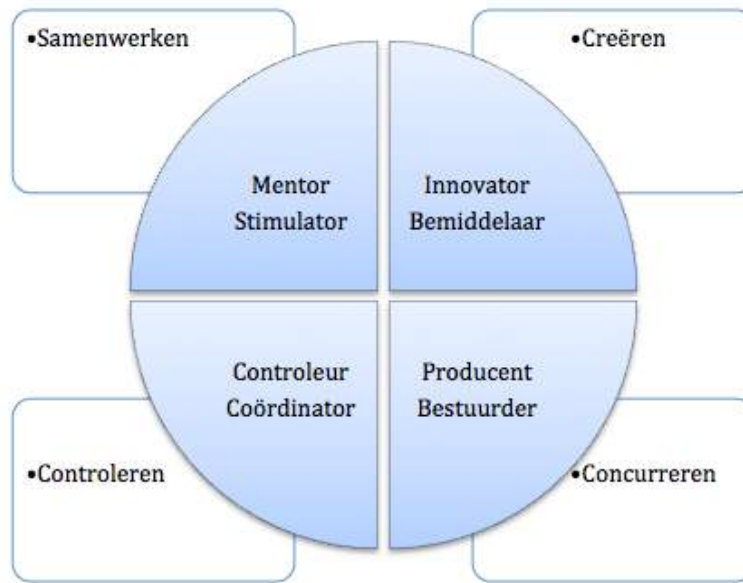
Landman, Brussen en van der Laan 2011: 35-36

Het geheel van activiteiten en eigenschappen opgenomen in bovenstaande tabel noemen Landman, Brussen en van der Laan “politieleiderschap”. De persoon die beschikt over de eigenschappen, noemen zij de politie-leidinggevende of de politieleider.

2.4. Leiderschapsstijlen:

Aardema (2004, 2008 en 2010) was geïnspireerd door het model van concurrerende waarden van Quinn (1988), gebaseerd op onderzoek van Quinn en Rohrbaugh (1983) over organisatie-effectiviteit in zijn onderzoek naar leiderschap in de publieke sector. In het model van concurrerende waarden van Quinn worden twee dimensies in beeld gebracht: intern versus extern en flexibiliteit versus beheersing. Deze gecombineerd vormen vier kwadranten die vier organisatiemodellen vertegenwoordigen: het human relations model, het open systeem model, het rationele doel model en het interne procesmodel (Quinn 1988: 47). Later werd dit model doorontwikkeld op basis van nieuw onderzoek van onder andere Cameron en Quinn (1999). Dit leidde tot twee nieuwe dimensies, in de eerste plaats de dimensie van: de mate van flexibiliteit; gekenmerkt door de vrijheid van handelen, dynamiek versus stabiliteit, ordening en beheersbaarheid. En in de tweede plaats de dimensie van de interne of externe gerichtheid; integratie en eenheid versus differentiatie en rivaliteit. Ook deze dimensies kunnen worden gecombineerd, zodat vier kwadranten ontstaan, in dit geval vertegenwoordigt ieder kwadrant een cultuurtype. De volgende vier cultuurtypes worden onderscheiden: Family (Clan), waarvan de dominante waarde is mensgerichtheid is; Adhocratie, waarvoor als dominante waarden gelden: innovatie, samenwerking en netwerken; Markt (Firm), waarvoor de dominante waarden resultaatgerichtheid en winnen gelden. En tot slot Hiërarchie met de dominante waarden beheersen, voorspelbaarheid en efficiency. Op basis van het eerst omschreven model ontwikkelde Quinn (1988: 86) ook een model van concurrerende waarden voor leiderschapsrollen, zoals in figuur 2 weergegeven.

Afbeelding 1: Model van concurrerende waarden



Quinn, 1988

Aardema deed onderzoek naar leiderschap in de publieke sector (2004, 2008 en 2010) en stelde vast dat de verschillende kwadranten uit het schema van Quinn: intern-extern en flexibiliteit-beheersing, elkaar kunnen aanvullen en elkaar ook nodig hebben. Een leider kan volgens Aardema (2004:39) niet alle vier de benaderingen volledig beheersen, maar voert desalniettemin interne activiteiten, de linkerhelft van het schema, en externe activiteiten, de rechterhelft van het schema uit en hij richt zich zowel op beheersing, onderste helft van het schema, als op flexibiliteit, bovenste helft van het schema.

Op basis van zijn onderzoek en het model van concurrerende waarden van Quinn (1988) definieerde Aardema (2008) vier leiderschapsstijlen voor de politie en maakte op basis hiervan een schema. Aardema (2008:36-37) pleitte in de conclusie van zijn onderzoek naar politieleiders de vier hieronder genoemde leiderschapsstijlen in verbinding brengen met daarbij de kanttekening dat politieleiders altijd een intrinsieke dominante leiderschapsstijl zullen hebben.

Tabel 10: Leiderschapsstijlen

	Interne oriëntatie	Externe oriëntatie
Outcome	Mensgericht Leiderschap: Leiderschap gericht op samenbrengen, informeel en bottom up. Zelfregulering en ontplooiing zijn kernwoorden.	Omgevingsgericht Leiderschap: Leiderschap gericht op doeltreffendheid, het is de outcome die telt.
Output	Organisatiegericht Leiderschap: Leiderschap gericht op beheersen en regelen, top down. Formeel is een kernwoord.	Resultaatgericht Leiderschap: Leiderschap gericht op presteren en resultaten.

Aardema, 2008

De leiderschapsstijlen die in het schema onderscheiden worden zijn gebaseerd op theorieën uit de bestuurskunde. In de eerste plaats onderscheidt Aardema (2008:23-24) mensgericht leiderschap. Een leiderschapsstijl gebaseerd op het mensgericht denken en die gezien kan worden als reactie op het organisatiegerichte denken (Barnard 1938, McGregor 1960). De human relationships stromingen zijn nauw verwant aan dit type leiderschapsstijl. De accenten van deze leiderschapsstijl zijn informeel, gericht op menselijke waarden, meer bottom-up, managementvaardigheden die bij deze leiderschapsstijl horen zijn coachen en teambuilding (Aardema 2008:25). Dit type leiderschap heeft nauwe verwantschap met het cultuurtype: "Family" beschreven door Cameron en Quinn (1999).

Daarnaast het omgevingsgericht leiderschap, welke de laatste decennia aan populariteit heeft gewonnen. Aanvankelijk in de vorm van open systeemdenken (Lawrence & Lorsch 1967), later in de vele 'horizontale', contingentie-, netwerk- en postmoderne benaderingen (Frissen 2002). De accenten van deze leiderschapsstijl zijn gericht op het ontvangen van nieuwe informatie, vraaggericht, dienstbaarheid aan de buitenwereld. Trefwoorden van deze leiderschapsstijl zijn: veelvormigheid, grensvervaging, fragmentatie en ambiguïteit (Aardema 2008:25-26). Deze leiderschapsstijl heeft nauwe verwantschap met het cultuurtype: "adhocratie", beschreven door Cameron en Quinn (1999).

Als derde onderscheidt Aardema organisatiegericht leiderschap, volgens Aardema gebaseerd op 'scientific management' (Taylor 1919) en 'science of administration' van (Fayol 1949). Deze leiderschapsstijl gaat vooral over termen als rationele vuistregels ter beheersing van interne werkprocessen. De accenten van deze leiderschapsstijl zijn formeel, normatief en top-down. (Aardema 2008:23-24). Dit type leiderschapsstijl heeft nauwe verwantschap met het cultuurtype: "hiërarchie", omschreven door Cameron en Quinn (1999).

Tot slot definieert Aardema resultaatgericht leiderschap, op basis van resultaatgerichte denken dat in de jaren '70 aan populariteit won. In aanleg voornamelijk in beleidswetenschappelijke benaderingen en vervolgens in bedrijfsmatig georiënteerde benaderingen. De accenten van dit type leiderschap zijn rationeel doelgericht, aanbodgericht en marktgericht. Dit komt ook tot uiting in kwaliteitshandsvesten, benchmarking en

transparantie. Deze leiderschapsstijl heeft nauwe verwantschap met het cultuurtype: “markt”, beschreven door Cameron en Quinn (1999).

Aardema (2008:25-27) betoogt in relatie met zijn leiderschapsstijlen dat de planning en control-cyclus in het onderste deel van tabel 11 waarneembaar is, waarbij bij het organisatiegerichte leiderschap de link gelegd moet worden met het plannen en checken van werkzaamheden uit de Deming Circle en bij het resultaatgerichte leiderschap de link gelegd moet worden met uitvoering en bijstellen uit de Deming Circle.

In zowel het model van Quinn (1988) als in het model van Aardema (2008) is transactioneel leiderschap zichtbaar, dit komt tot uiting in het onderste deel van de schema's waar het gaat over resultaten, leiden en controleren, hiërarchie en markt, kenmerken die vooral passen bij managers. Ook komt in beide modellen het transformationeel leiderschap naar voren in het bovenste deel van de schema's waar het gaat over netwerken, noden van medewerkers ofwel mensgerichtheid en flexibiliteit, kenmerken die vooral passen bij leiders.

Ook in onderzoek van Terpstra (2008), die onderzoek deed naar gebiedsgebonden werken en werkstijlen van wijkagenten, is een soortgelijke opdeling in kwadranten zichtbaar. Volgens Terpstra (2008: 323) steunt gebiedsgebonden politiewerk op twee pijlers. In de eerste plaats praktijk- en werkervaring en in de tweede plaats de persoonlijke inzet, betrokkenheid en enthousiasme. Deze factoren hebben invloed op de manier van optreden en opvattingen binnen het gebiedsgebonden werken van politieagenten. Terpstra (2008) definieert, op basis van bovenstaande, twee dimensies waarbinnen gebiedsgebonden politiewerk kan plaatsvinden. De eerste dimensie heeft betrekking op het communicatieve en instrumentele optreden, waarbij de nadruk dus juist niet ligt op dwang. De tweede dimensie betreft een voornamelijk repressieve vorm van optreden, ofwel handhavend optreden met dwang. Op basis hiervan definieert Terpstra (2008) vier ideaaltypen werkstijlen voor wijkagenten, die voor dit onderzoek buiten beschouwing gelaten worden, omdat zij vooral gaan over externe relaties van wijkagenten en niet over leidinggevend. De dimensies die Terpstra (2008) omschrijft kunnen echter wel gekoppeld worden aan de leiderschapsstijlen die Aardema (2008) definieerde. De communicatieve dimensie heeft dan betrekking op het bovenste deel van tabel 11, mensgericht- en omgevingsgericht leiderschap, gericht op outcome. De repressieve dimensie kan terug gevonden worden in het onderste deel van tabel 11, organisatiegericht- en resultaat gericht leiderschap, gericht op output en de relatie met de planning en control cyclus. Als hier de theorie beschreven in paragraaf 2.3.2. over de manager en paragraaf 2.3.3. over de leider op los gelaten wordt kan geconcludeerd worden dat de communicatieve dimensie beter past bij het begrip leider, en de bovenste kwadranten van het schema van Aardema, transformationeel leiderschap. En dat de repressieve dimensie beter past bij een manager, het onderste deel van het schema van Aardema, transactioneel leiderschap.

2.5. Conclusie:

Op basis van de beschreven literatuur wordt verondersteld dat er als gevolg van de intrede van NPM, in de publieke sector, ook binnen de Nederlandse Politie prestatiemeting wordt toegepast. Daarnaast kan verondersteld worden dat het gedachtengoed NPM in combinatie met de functies van prestatiemeting mede verantwoordelijk zijn voor de introductie van prestatie management binnen de politie, maar dat prestatiemeting ook kan leiden tot perverse effecten. Leidinggevend van robuuste basisteam kunnen diverse leiderschapsstijlen aannemen, waarbij zij zich kunnen presenteren als manager of als leider. Wanneer de nadruk ligt op output is een meer managende leiderschapsstijl, ofwel transactioneel leiderschap

aannemelijk. Wanneer de nadruk ligt op outcome is een meer communicatieve transformationele leiderschapsstijl aannemelijk.

De volgende propositie is op dit gegeven gebaseerd en is een mogelijke antwoord op de hoofdvraag van deze casestudy:

Prestatiemeting leidt focus op prestaties wat weer leidt tot leidinggevend en van robuuste basisteam die een managend, transactioneel leiderschap vertonen gericht op output. In het kort: Prestatiemeting leidt tot resultaatgericht leiderschap.



Hoofdstuk 3

Methoden en technieken

Hoofdstuk 3. Methoden en technieken:

3.1. Analyse eenheid:

De analyse-eenheid betreft de Nationale Politie. Uit het inrichtingsplan Nationale Politie 2012 blijkt dat de Nederlandse politie een landelijk politiekorps is bestaande uit tien regionale eenheden, één landelijke eenheid en een landelijke concerndienst. In de landelijke concerndienst zijn de ondersteunende afdelingen ondergebracht. Op dit moment is de reorganisatie van de politie nog steeds in volle gang om zodoende de nationale politie in te richten conform het inrichtingsplan Nationale Politie. Op alle niveaus zijn nieuwe leidinggevendenden geselecteerd, die per 1 januari 2015 zijn geïnstalleerd op hun nieuwe team en per 1 januari 2015 zijn de politie basisteams en de districtelijke rechteerteams op papier allemaal grotendeels ingericht en werkzaam, zoals beschreven in het inrichtingsplan Nationale Politie. De personele reorganisatie, de feitelijke verplaatsing van personeel, is nog in volle gang, er hebben alleen personeelsverplaatsingen plaatsgevonden op basis van vrijwilligheid, derhalve zijn sommige functies binnen basisteams nog niet opgevuld door personeel met de correcte functieomschrijving. Ten tijde van de uitvoering van dit onderzoek is bekend geworden dat overplaatsing van personeel als gevolg van de reorganisatie op zich laat wachten tot halverwege 2016.

De politie eenheid Den Haag bestaat uit de voormalige politieregio Hollands Midden en de voormalige politieregio Haaglanden. Voormalig Hollands Midden herbergt 2 van de in totaal 7 districten die eenheid Den Haag telt, namelijk het district Leiden - Bollenstreek en Alphen aan den Rijn - Gouda. Deze twee laatst genoemde districten omvatten 11 van de in totaal 29 basisteams van de eenheid Den Haag. Zie bijlage I voor een uitgebreid overzicht van de districten en basisteams van de politie eenheid Den Haag en de exacte geografische indeling.

De basisteams Leiden Zuid, Leiden Midden en Leiden Noord maken alle deel uit van het politiedistrict Leiden - Bollenstreek. Deze basisteams zijn alle drie ingericht conform het inrichtingsplan Nationale Politie 2012, dat betekent dat de functionaliteiten van de medewerkers in alle basisteams hetzelfde zijn. Het totaal aantal medewerkers per basisteam kan echter variëren en is afhankelijk van factoren, zoals inwoneraantallen, meldingendruk et cetera. Team Leiden Zuid heeft formeel de beschikking over 77,5 full time equivalenten, Leiden Midden over 128 full time equivalenten en Leiden Noord 93 full time equivalenten. In alle drie de teams zijn op papier medewerkers met de volgende functies werkzaam: assistent medewerker service en intake, medewerker service en intake, medewerker gebiedsgebonden Politie, generalist gebiedsgebonden Politie, senior medewerker gebiedsgebonden Politie, generalist tactische opsporing, senior tactische opsporing, operationeel expert, operationeel specialist A, operationeel specialist C en een teamchef C. Al naar gelang het aan full time equivalenten varieert het aantal medewerkers op bepaalde functies.

Een basisteam staat onder leiding van één of meerdere teamchefs met de rang hoofdinspecteur, bijgestaan door een operationeel specialist C, met tevens de rang hoofdinspecteur, daaronder is een laag operationeel experts en operationeel specialisten werkzaam, met de rang inspecteur, vervolgens een laag coördinatoren (senior medewerkers gebiedsgebonden politie, met de rang brigadier, en daaronder wijkagenten, hoofdagenten, agenten, de medewerkers service en intake, variërend van de rang brigadier, tot de rang agent, of bijzonder opsporingsambtenaar. Zoals vermeld is ten tijde van het onderzoek de personele reorganisatie van de Nationale Politie nog niet afgerond, als gevolg hiervan zijn de

operationeel experts en operationeel specialisten nog niet werkzaam in de basisteams waarvan de teamchef en hun plaatsvervangers zijn geselecteerd als respondenten.

De drie geselecteerde basisteams hebben alle drie dezelfde kerntaken:

Tabel 11: Kerntaken basisteams

-
1. Gebiedsgebonden en probleemgericht werken
 2. Toezicht & handhaving van wet- en regelgeving incl. verkeer, vreemdelingen en milieu
 3. Verlenen van noodhulp
 4. Opsporen
 5. Intake
 6. Aanpak jeugdproblematiek
 7. Horecatoezicht
 8. Aanpak huiselijk geweld
 9. Uitvoeren van executietaken
 10. Uitvoeren van korpscheftaken
 11. Sturing op operationeel politiewerk
-

Bron: vacatureprofiel teamchef C, Leiden Zuid, Leiden Midden en Leiden Noord

De teamchefs dienen allen te beschikken over de volgende competenties, hier zijn zij in 2014 op geselecteerd tijdens een selectie van nieuwe leidinggevendenden voor alle basisteams in het kader van de vorming en inrichting van de nationale politie.

Tabel 12: Competentieprofiel Teamchef C

Politiek-bestuurlijke sensitiviteit
Coachen
Samenbindend leidinggeven
Resultaatgerichtheid
Besluitvaardigheid
Netwerkvaardigheid
Systeendenken

Bron: vacatureprofiel teamchef C, Leiden Zuid, Leiden Midden en Leiden Noord

3.2. Selecteren van observatie-eenheden:

Alle teamchefs van robuuste basisteams, van de Nationale Politie vormen de gehele populatie. Het onderzoek heeft zich echter toegespitst op teamchefs en hun plaatsvervangers van het voormalige regiokorps Hollands Midden en in het bijzonder de teamchefs en hun plaatsvervangers van de volgende drie robuuste basisteams: Leiden Zuid, Leiden Midden en Leiden Noord. Deze teamchefs en hun plaatsvervangers zijn in dit onderzoek de observatie-eenheden. De keuze voor deze groep is tweeledig, enerzijds is deze groep makkelijk benaderbaar voor de onderzoeker en anderzijds lijken de drie teams waarin zij werken erg op elkaar qua werkgebied en problematiek en daarnaast moeten de leidinggevendenden over dezelfde competenties beschikken, zoals beschreven in de vorige paragraaf. Dit maakt de bestudering van deze teams haar leidinggevendenden geschikt voor een most similar design casestudy. Er is dus sprake van een doelgerichte steekproef, omdat de eenheden dusdanig geselecteerd zijn dat er een diepgaande bestudering kan plaatsvinden.

Externe validiteit zegt iets over de generaliseerbaarheid van relaties naar andere personen, plaatsen, organisaties en tijden. Dit zegt dus iets over de mate waarin de uitkomsten van onderzoek ook iets zeggen over wat niet onderzocht is (generalisatie). Bij "casestudy" onderzoek is de externe validiteit een enigszins lastig concept, omdat er altijd slechts enkele gevallen onderzocht worden (Braster 2000:72-74; Bryman 2012:171). Onder andere volgens Bryman (2012:406) is er onderscheid te maken tussen statistische generalisatie en theoretische generalisatie. Bij statistische generalisatie worden er algemene uitspraken gedaan over andere, soortgelijke gevallen, als uit statistische test is gebleken dat het resultaat generaliseerbaar is. Bij analytische generalisatie wordt gekeken naar de mate waarin de onderzoeksbevindingen naar een breder theoretisch kader gegeneraliseerd kunnen worden (Bryman 2012:406,426). Aangezien het voormalige politiekorps Hollands Midden bij de vorige reorganisatie al voor een groot deel conform de gedachten achter de Nationale Politie is ingericht en alle teamchefs van robuuste basisteams in Nederland in 2014 geselecteerd zijn op basis van een landelijk vastgesteld competentieprofiel is de verwachting dat de uitkomsten van het onderzoek daarom in ieder geval richtinggevend en wellicht generaliseerbaar zijn naar de gehele populatie. Om met zekerheid vast te stellen of de uitkomsten van het onderzoek ook van toepassing zijn op de gehele populatie zal er een nader onderzoek moeten plaatsvinden binnen de gehele populatie, bijvoorbeeld in de vorm van een a-selecte steekproef, zodat een statistische generalisatie mogelijk wordt. Feitelijk kan dus gesteld worden dat het domein van generalisatie enkel het voormalige politiedistrict Leiden is, waaronder de team Leiden Zuid, Leiden Midden en Leiden Noord destijds vielen. Ondanks de verwachting dat de uitkomsten van het onderzoek weldegelijk iets kunnen zeggen over de gehele populatie moet het onderzoek dus beschouwd worden als richtinggevend.

Om zorg te dragen voor voldoende interne validiteit en vast te kunnen stellen of er een causaal verband is tussen de theoretische concepten en de empirische werkelijkheid is getracht uit te sluiten dat er alternatieve verklaringen of invloeden, buiten de theoretische concepten van invloed zijn geweest (Braster 2000:67-72; Bryman 2012:45). Om deze reden zijn de respondenten met zorg uitgekozen om zoveel mogelijk eigenschappen, die mogelijk alternatieve verklaring kunnen veroorzaken, overeen te laten komen, zoals een most simulaire design casestudy vraagt.

De geselecteerde respondenten zijn allen man en variëren in leeftijd van 44 tot 59 jaar, alle respondenten, op 1 na, zijn rond hun achttiende levensjaar naar de politieschool gegaan. Eén van de respondenten is na de middelbare school eerst zes jaar lang werkzaam geweest bij de Koninklijke Marechaussee en later ingestroomd bij de politie. Volgens deze respondent is Marechaussee echter een vergelijkbare organisatie als de politie en ook de opleiding leek volgens deze respondent op de politieopleiding, met als verschil dat bij de politie het accent lag op strafrecht en bij de marechaussee op militair straf- en tuchtrecht. Alle respondenten zijn hun loopbaan gestart als agent en vervolgens doorgestroomd naar de rangen hoofdagent, brigadier, inspecteur en hoofdinspecteur. Van alle teamchefs is hun rang hoofdinspecteur en hun formele functie teamchef C, met de bijbehorende salarisschaal 12. Twee van de plaatsvervangers hebben de formele functie Operationeel Specialist C, met de daarbij behorende salarisschaal 11 en één van de plaatsvervangers was ten tijde van het onderzoek Operationeel Specialist B, met de daarbij behorende salarisschaal 10. Opgemerkt dient te worden dat deze respondent als gevolg van de personele reorganisatie herplaatsbaar ambtenaar is en dat ook op dit team eigenlijk een Operationeel Specialist C werkzaam zou moeten zijn, maar dat deze functie momenteel uitgevoerd wordt door de respondent met de functie Operationeel Specialist B. Thans is deze respondent bevorderd naar de functie Operationeel Specialist C met de daarbij behorende salarisschaal, op het team waar hij ten tijde van het onderzoek ook werkzaam was. Alle voornoemde functies worden geclassificeerd

alszijnde functies waarvoor HBO werk- en denkniveau voor is vereist. Bij de selectie van leidinggevendenden moest dit bij het ontbreken van een diploma worden aangetoond op basis van een assesment of minimaal 3 jaar ervaring, inclusief positieve beoordelingen, in een functie waar ook HBO werk- en denkniveau vereist werd.

De jongste respondent heeft 26 politiedienstjaren, dit loopt voor de overige respondenten op naar 41 politiedienstjaren. De respondenten hebben allemaal vergelijkbare functiegerichte opleidingen gedaan, zoals een opleiding om Hulp Officier van Justitie te mogen zijn of een opleiding om als Officier van Dienst Politie te kunnen optreden bij grootschalige calamiteiten. Alle respondenten hebben de operationele leergang leidinggeven gevolgd of een vergelijkbare opleiding of cursus. Dit is MBO+ niveau. Twee van de respondenten hebben vervolgens ook nog de tactische leergang leidinggeven gevolgd. Dit betreft een HBO Master opleiding. Alle respondenten zijn middels een management development traject vanaf de rang brigadier doorgestroomd naar hun huidige functie.

Belangrijk om te vermelden is dat het politieteam Leiden Midden als gevolg van de formatiegrootte officieel twee teamchefs heeft. Eén van de twee teamchefs betreft een vrouw en zij is tevens een zij-instromer, die eerst een baan heeft gehad bij een andere overheidsinstantie. Als gevolg zij een totaal ander profiel heeft dan de geselecteerde respondenten, is zij niet geselecteerd.

3.3. Conceptualisatie:

In deze paragraaf worden kort de indicatoren beschreven voor de centrale begrippen van dit onderzoek. De centrale begrippen en de indicatoren zijn gebaseerd op de theorieën hierover beschreven in het theoretisch kader. In onderstaande tabel zijn de indicatoren opgenomen die het meest van belang worden geacht voor dit onderzoek. In bijlage IV is de codetabel opgenomen welke de basis vormde voor de analyse van de interviews, deze codetabel is gebaseerd op tabel 13.

Tabel 13: Centrale begrippen en indicatoren

New Public Management	Een bedrijfsmatige manier van werken, waarin wordt beoogd werkprocessen, procedures en werkstijlen te modelleren naar evenbeelden uit de private sector.	• Gerichtheid op output • Werken met expliciete prestatimaatstaven en afspraken hierover • Bevorderen van beheersmatige vrijheid om output te realiseren • Terugkoppeling van prestaties van onderop naar boven • Benchmarking
Prestatiemeting	Een systeem ter meting van kengetallen of indicatoren.	• De aanwezigheid van prestatie-indicatoren
Manager	Een persoon die als taak heeft het proces van het coördineren van werkzaamheden efficiënt en effectief te organiseren, zodat deze werkzaamheden samen met en door uitvoerders kunnen worden afgerond.	• Plannen • Organiseren • Leidinggeven • Controleren • Organisatiegericht • Resultaatgericht • Gericht op output
Leider	Een persoon die een visie ontwikkeld gericht op het inspireren en motiveren van mensen en hen daadwerkelijk beïnvloed.	• Inspireren • Motiveren • Mensgericht • Omgevingsgericht • Gericht op outcome
Leiderschapsstijlen	Werkstijlen die teamchefs van robuuste basisteams kunnen aannemen.	• Organisatiegericht • Resultaatgericht • Mensgericht • Omgevingsgericht
Organisatiegericht	Leiderschapsstijl met een interne oriëntatie, gericht op output.	• Beheersen en regelen • Top down • Formeel
Resultaatgericht	Leiderschapsstijl met een externe oriëntatie, gericht op output.	• Presteren • Kwantificeerbare resultaten.
Mensgericht	Leiderschapsstijl met een interne oriëntatie, gericht op outcome.	• Samenbrengen • Bottom up • Informeel
Omgevingsgericht	Leiderschapsstijl met een externe oriëntatie, gericht op outcome.	• Doeltreffendheid • Zelfregulering • Zelfontplooiing

3.4. Methode onderzoek:

Het onderzoek betreft deductief onderzoek in de vorm van een verkennende, theorie toetsende casestudy en is kwalitatief van aard. Het onderzoek is beschrijvend en verklarend. De theorie beschreven in het theoretisch kader was het uitgangspunt om een verwachting of propositie te formuleren, deze verwachting of propositie is vervolgens getoetst aan de praktijk. In het geval van dit onderzoek betreft de praktijk de politieorganisatie. Dit heeft plaatsgevonden door het houden van semigestructureerde diepte-interviews met geselecteerde professionals binnen de Nationale Politie. Verwacht werd dat doormiddel van open interviews nuttige informatie zou worden verkregen over de effecten van prestatiemeting binnen de politie. Aan de hand van vooraf opgestelde topiclijst en bijbehorende vraaglijnen zijn de interviews individueel en face to face van de geselecteerde onderzoekseenheden afgenomen. Uitgangspunt voor het vergaren van de empirische data voor dit onderzoek was dat er gelegenheid moest zijn voor verdieping in de verkregen antwoorden. Daar waar nodig wilde de onderzoeker door middel van doorvragen zoeken naar achterliggende motivaties en beweegredenen van gegeven antwoorden. Semigestructureerde diepte-interviews boden hiervoor de beste mogelijkheid

De betrouwbaarheid betreft een kwaliteitscriterium dat betrekking heeft op metingen die onafhankelijk moeten zijn van onderzoeker, tijd en meetinstrument (Braster 2000:74-76; Punch 2010:155). Er kan dus gesteld worden dat betrouwbaarheid primair betrekking heeft op de dataverzameling. De analyse of interne validiteit en het ontwerp of de externe validiteit zijn voor wat betreft betrouwbaarheid van secundair belang. Het belangrijkste principe van betrouwbaarheid is dat er bij twee onafhankelijke metingen van hetzelfde construct dezelfde uitkomst wordt gerealiseerd. Betrouwbaarheid kan worden gewaarborgd door het onderzoeksproces, de gemaakte keuzen en de tussenresultaten en eindresultaten goed vast te leggen (Bryman 2012:69-70). Om dit te bewerkstelligen zijn de semigestructureerde interviews volgens een topiclijst afgenomen, auditief vastgelegd en zijn alle onderzoeksresultaten periodiek gestructureerd beschreven, daarnaast zijn de interviews volledig getranscribeerd, zodat het voor andere onderzoekers mogelijk is om de empirische data te analyseren. Aangezien de interviews open van aard waren mag verondersteld worden dat de onderzoeker enige invloed heeft gehad op de uitkomsten van het onderzoek.

De interviews hebben plaatsgevonden op vooraf met de respondenten afgesproken tijdstippen. De respondenten zijn vooraf ingelicht over de centrale vraagstelling van het onderzoek, maar hebben, om zo authentiek mogelijke antwoorden te vergaren, geen inzage gekregen in het theoretisch kader en de hierin beschreven theorieën waarop dit onderzoek gebaseerd is. Voor de interviews is 1,5 uur per interview uitgetrokken. De interviews waren, zoals vermeld, semigestructureerd van aard en vonden plaats aan de hand van een topiclijst voor de interviewer, bijlage II. Bovenstaande tabel (tabel 13) vormde de basis voor het opstellen van een topiclijst. Het werken met een topiclijst had als doel dat er aandacht besteed zou worden aan alle centrale begrippen van dit onderzoek. Op basis van de diverse onderwerpen op de topiclijst zijn door de interviewer een aantal vragen opgesteld om het interview richting te geven, deze vragen staan beschreven in bijlage III. Waar de interviewer het nodig achtte verdiepende vragen te stellen is afgeweken van de vragen op de vragenlijst in bijlage III.

Alle interviews zijn, zoals vermeld, volledig getranscribeerd en geanonimiseerd. De transcripten van de interviews zijn georganiseerd in verschillende sub-onderwerpen conform de indeling van het theoretisch kader. Hierbij zijn alle uitspraken onderverdeeld over de verschillende onderwerpen met behulp van de codetabel, opgenomen in bijlage IV. Op basis

hiervan zijn de belangrijkste bevindingen beschreven en geïnterpreteerd, ondersteund met citaten van respondenten, dit is opgenomen in het volgende hoofdstuk.

Het volledige interview is als geluidsopname vastgelegd en de geluidsopname en de getranscribeerde geluidsopname zijn opvraagbaar bij de onderzoeker. Dit zal echter pas verstrekt worden na expliciete toestemming van de respondenten.



Hoofdstuk 4

Bevindingen en analyse

Hoofdstuk 4. Bevindingen en analyse:

In dit hoofdstuk, gebaseerd op semigestructureerde diepte-interviews met vooraf geselecteerde respondenten, zijn meningen, opvattingen en motivaties van de respondenten weergegeven op basis van specifieke onderwerpen besproken in het theoretisch kader. Vervolgens worden de bevindingen geanalyseerd ten opzichte van het theoretisch kader in de tweede paragraaf van dit hoofdstuk. Dit hoofdstuk is opgebouwd volgens de structuur van het theoretisch kader en de topiclijst (bijlage II). De bevindingen en analyse over de onderwerpen NPM en prestatiemeting worden samen besproken. En daarnaast worden de onderwerpen: managers, leiders en leiderschapsstijlen samen besproken.

4.1. Bevindingen:

4.1.1. NPM en prestatiemeting:

Er zijn diverse karakteristieke thema's (tabel 2 en tabel 3) van NPM zichtbaar in de robuuste basisteams van de Nationale Politie, er wordt gedaan aan benchmarking, managementstijlen vanuit de private sector worden toegepast, er zijn duidelijk aan personen toegewezen verantwoordelijkheden zichtbaar, er is sprake van kwantificeerbare standaarden en de controle vindt plaats door output te meten. Alle respondenten halen het fenomeen benchmarking aan. Er vindt een vergelijking plaats tussen de best scorende basisteams en de minst scorende basisteams op verschillende bedrijfsmatige en operationele thema's, bijvoorbeeld ziekteverzuim (bedrijfsmatig) of woninginbraken (operationeel), waaruit de kwantificeerbare standaarden blijken. Alle teamchefs hebben het in relatie met de kwantificeerbare standaarden ook over outputmeting en vertellen impliciet dat er resultaatgerichte managementstijlen worden toegepast om ook daadwerkelijk tot output te komen. Eén van de chefs zegt hier het volgende over:

“...Waar ik nu dus mee bezig ben is om mensen verantwoordelijk te maken voor een bepaald taakaccent en dat ook weg te gaan plannen, controles wegzetten en de cyclus ombouwen dat er veel meer dingen van te voren al geregeld zijn. En dan zie je dat er betere resultaten gehaald worden.”

In de politieorganisatie is er in diverse lagen van de organisatie een verantwoordingsrelatie waarneembaar. Een teamchef van een robuust basisteam legt verantwoording af aan de districtschef (intern) en aan de samenleving (extern). In robuuste basisteams wordt gewerkt met sturingsrapportages, maandelijks uitgebracht, verantwoordingsrapportages, die 3-maandelijks worden uitgebracht, en een periodiek tabellenboek, waarin tal van bedrijfsmatige en operationele prestaties inzichtelijk worden gemaakt. Verschillende respondenten zeggen hier het volgende over:

“Vier keer per jaar komen we bij de districtsleiding en dan worden we getoetst op de resultaten die we behaald hebben, dan komen de cijfers daadwerkelijk op tafel.”

“We krijgen elke maand een overzicht van Finance en Control dwars over alle prestatie-indicatoren die aan de voorkant zijn afgesproken... De controller heeft als eerste de beschikking over de cijfers, die maakt een voorlopige verantwoordingsrapportage. Dus de kille cijfers in een excel spreadsheet, maar ook het verhaal achter de cijfers, trends en wat de controller daarin denkt te zien. De controller maakt ook een benchmark tussen de verschillende teams.”

Alle respondenten spreken over het feit dat er verantwoording afgelegd dient te worden naar de samenleving en dat objectieve resultaten hier aan bij dragen. De externe verantwoording die de teamchefs ten opzichte van de samenleving hebben strekt zich uit van een verantwoording naar winkeliersverenigingen, buurten, de media en de minister.

“... hadden we nog 7 of 8 surveillanten, de ondernemers waren hier dik tevreden over, want ze zagen elke dag politie,... en de surveillanten zijn bijna allemaal verdwenen, en wat hoor je de winkeliers zeggen: “We zien eigenlijk nooit meer politie.””

“...Ik snap wel dat er landelijk besluiten worden genomen, als er landelijk gezien een enorm probleem is met inbraken dat de minister of de korpschef dat kunnen prioriteren, maar...”

Prestatiemeting en het hier aan gerelateerde afleggen van verantwoording naar de hogere leidinggevenden gaat door tot in de top van de organisatie en zelfs richting de Minister van Veiligheid en Justitie.

“De verantwoording van de districtscheefs naar de eenheidscheefs gaat op een zelfde manier, maar ik merk wel hoe hoger je komt hoe nijdiger die gesprekken worden en hoe minder rek en ruimte ertussen zit... Ik ben een paar keer bij zo een gesprek geweest en ja daar is niet zo heel veel empathie bij aanwezig,... dat is wel redelijk zakelijk.”

De kale cijfers van de prestaties zijn volgens de respondenten “met 1 druk op de knop” te genereren, maar waar het veelal om gaat bij deze gesprekken is wat de respondenten “het verhaal achter de cijfers” noemen. Verschillende respondenten zeggen hier het volgende over:

“...Op basis van de verantwoordingsrapportages bereiden we het verhaal achter de cijfers voor, waardoor bepaalde dingen zijn ontstaan en of wij nog bepaalde zaken moeten bijsturen... Het verhaal achter de cijfers is informatie die alleen op het team bekend is, de districtsleiding kent deze verhalen meestal niet.”

“...dan organiseren we een samenzijn waarbij we even de cijfers bekijken en inzoomen op eigenlijk alles. Dus wat er goed gaat, en waarom dat goed is gegaan. En ja, soms zitten er ook targets bij die nog niet helemaal goed gaan en dan kijken we hoe we dat kunnen verbeteren. Dus dat je daar vervolgens in je verantwoordingsgesprek ook een goed antwoord op hebt... dat je kan vertellen waarom iets niet gehaald is en dat je ook vertellen wat je gaat verbeteren zodat je het de volgende keer wel haalt. ...het ziekteverzuimpercentage daar kijk ik ook naar bijvoorbeeld, niet alleen de hoogte van het percentage, maar ook de ziekmeldfrequentie, hoeveel mensen heb je in je team die vaker dan 3 keer ziek zijn, maar wel heel kort,... dat zegt ook iets,... ”

Een andere respondent gaat op verantwoording in door cijfers te relateren aan het veiligheidsbeeld van een wijk en veiligheidsgevoelens van inwoners van die betreffende wijk, en de link te leggen tussen output en outcome.

“...Het veiligheidsbeeld buiten, dat mensen zich veiliger voelen is wat volgens mij van belang is. Het verschil van inzicht van focus op output of outcome. Ik vind outcome veel belangrijker,... Onze cijfers kunnen wel fantastisch zijn, allemaal groene vlakken, perfecte cijfers, maar dat wil niet zeggen dat dat buiten ook helpt, dat buiten ook de resultaten goed zijn, het is belangrijk om hier ook oog voor te hebben.”

In relatie met transparantie die prestatiemeting kan opleveren en de daarbij behorende legitimiteitsvraag stellen de respondenten zichzelf de vraag: Waarom is er politie? Volgens één van de respondenten, die dit omschrijft als de “why” vraag is dat het allerbelangrijkste wat de politieorganisatie zich voor ogen moet houden. Het antwoord hierop is volgens hen het handhaven van de rechtsorde en hulp verlenen. Om dit goed te kunnen doen is volgens de respondenten verantwoording naar de samenleving nodig en dit kan alleen door transparant te zijn. Het belang van de teamchefs lijkt in het kader van transparantiebevordering op basis van cijfers niet anders te zijn dan de belangen van de districtchef of de samenleving, namelijk legitimiteit verkregen door verantwoording.

Op het gebied van verantwoording over cijfers wordt het verschil in doelen en belangen door een aantal respondenten aangetipt. Een teamchef heeft er in dit voorbeeld baat bij dat zijn cijfers kloppend zijn en de districtchef heeft er alleen maar baat bij als de cijfers kloppen en ook inhoudelijk iets zeggen en niet door persoonlijke interpretatie gekleurd zijn, hier wordt onder andere het volgende over gezegd:

“...Wel voor de teamchef, die is uiteindelijk verantwoordelijk en die krijgt een draai om zijn oren als het niet klopt... Ik ken niet direct voorbeelden van teamchefs die weggestuurd worden als teamchef, maar het is wel van invloed of dat de mensen op termijn teamchef blijven of niet.”

“...negatieve effecten van prestatiemeting, ... te krampachtig. Zij (de districtsleiding) moeten weer met hun billen bloot bij de eenheidsleiding. En als het daar regent dan druppelt het bij mij. Het negatieve vind ik er als enige aan, en dat is menselijk, dat mensen er te krampachtig mee om gaan.”

De respondenten zijn het erover eens dat prestatiemeting positieve functies (tabel: 5) heeft, over verantwoording en transparantiebevordering wordt onder meer gezegd:

“...dat je werkt met de belastinggelden, dus je mag wel op enige manier verantwoording afleggen van wat je doet. Het moet wel een beetje transparant worden wat je als politie doet.”

Ook de functies leren en oordelen komen aan bod. De respondenten zijn het er overigens wel over eens dat de functie leren, zij hebben het over best-practices, wel meer aandacht mag krijgen.

“Van elkaar leren doen we nog onvoldoende hoor. Daar zouden we nog wel wat mee kunnen doen in de toekomst. En je ziet ook dat we feitelijk nog redelijk binnen onze eigen eilanden blijven kijken en ook niet snel zeggen dat is een goed idee dat zouden we wel over kunnen nemen.”

Eén van de respondenten haalt het voorbeeld van rondtrekkende criminelen aan, die ervoor kunnen zorgen dat criminaliteitscijfers met betrekking tot een bepaald vergriep in een bepaalde periode plotseling enorm stijgen als gevolg van het feit dat de criminelen een bepaald teamgebied aan doen. En van prestaties die als gevolg van inzet van partners tot stand komen, dit worden in de literatuur die zogenoemde meervoudige producten, die in co-productie tot stand komen genoemd. Dit kan bijvoorbeeld een partner zijn die een bijdrage levert aan het dalen van delicten, door middel van voorlichting op dit thema en zo samen met de politie dus verantwoordelijk is voor de output.

Ook diverse perverse effecten (tabel: 6) van prestatie­meting zijn waarneembaar binnen de politieorganisatie. De meest genoemde betreft: prestatie­meting blokkeert ambities, ofwel cherrypicking. En in dit kader spraken verschillende respondenten over het aantal processen-verbaal rijden onder invloed van alcohol, door 1 van de respondenten “*laaghangend fruit*” genoemd. In onderstaande citaten is naast het perverse effect: blokkeert ambities, ook het perverse effect: blokkeert innovaties waarneembaar. Een vakterm voor dit soort processen-verbaal is “*artikeltjes 8*”, refererend naar het artikel in de wegenverkeerswet waarin is opgenomen dat rijden onder invloed strafbaar is.

“...Bijvoorbeeld dat we zoveel verdachten O.M. aanleveren dus we pakken de makkelijke zaken, ja... natuurlijk. Sterker nog dat is opgedragen. We hebben op een gegeven moment periodes gehad dat we onder het niveau zouden gaan zakken, zoals de cijfers zeggen. Dus toen werd er op een gegeven moment door de districtsleiding gezegd je moet dat, dat en dat,... Je moet meer artikel 8, dat is heel makkelijk pakken...”

“Het beïnvloeden van cijfers door extra inzet gebeurt wel. Bijvoorbeeld artikel 8, dat is makkelijk haalbaar. Het is dan wel gemakkelijker om in te zetten op dit feit dan op bijvoorbeeld mishandeling. Aan de andere kant vind ik wel dat je daar balans in moet houden. Het kopt wel dat op het moment dat zeg maar de cijfers teruglopen van bijvoorbeeld de verdachten O.M. dat het dan wel verstandig is om meer in te zetten op artikel 8, omdat je dan de balans weer terug brengt.”

“Eigenlijk hebben we heel lang die artikel 8 verdachten op bromfietsen een beetje gelaten voor wat het was. En toen we ons daar op zijn gaan focussen merkte ik dat het target verdachten OM begon te klimmen. En hebben we dat eigenlijk wel een beetje gestimuleerd.”

Ook werden er voorbeelden gegeven van strategisch gedrag in relatie tot prestatie­meting. Twee van de respondenten gingen bijvoorbeeld in op het gebruik van een uitzonderingsregels om arbeidstijdenwet (ATW) overtredingen “*te manipuleren*”. De uitzonderingsregels werden volgens hen wel is ruim geïnterpreteerd om zodoende op nul overtredingen uit te komen. Hier werd over gezegd:

“Ik weet dat er chefs zijn die roepen wij hebben nul ATW overtredingen, nou die zijn de boel aan het manipuleren, want dat kan niet.”

Naast bovengenoemde perverse effecten schetste één van de respondenten nog een voorbeeld met daarin een aantal perverse effecten van prestatie­meting, namelijk prestatie­meting verhuuld daadwerkelijke prestaties en prestatie­meting verdrijft de professionele habitus. Het blijkt dat er hier in de organisatie wel oog voor is. Dit soort voorbeelden zijn tekenend voor hoe de respondenten denken over de relatie tussen output en outcome.

“...In Katwijk speelt dat waar een hele jeugdgroep in een drugsonderzoek voorkwam. Daar heeft men een drugsonderzoek gedaan en dat was er met name op gericht om boven de tafel te krijgen wie de jongeren waren die drugs kochten. Normaal rechercheer je altijd naar boven toe naar wie is de dealer en wie is de dealer van de dealer en wie brengt daar de verdovende middelen, maar nu begon men op het niveau van de dealer en was men eigenlijk naar beneden aan het rechercheren naar wie zijn nu de afnemers. Vervolgens heeft men ervoor gekozen om al die ouders van die jongeren in kennis te stellen, een HALT traject in te gaan en dat is eigenlijk schreeuwen om fouten in je benchmark, want je gaat daardoor een aantal doorlooptijden niet halen. Zeker als die groep zo groot is, dat krijg je nooit in 1 keer af. Want

het dossier van de allerlaatste verdachte dat je instuurt naar justitie zorgt of je, stel dat dat er in totaal 60 zijn, of je de doorlooptijd waar zestig jongeren in zitten wel of niet hebt gehaald. Dat is het rare van de systematiek. Daarvan zei de teamchef van Katwijk heel terecht dat hij de keuze weloverwogen heeft genomen, want ik vind het maatschappelijk belang dat we die jongeren op het rechte pad krijgen en de ouders daarin meenemen belangrijker dan dat ik mijn target haal. Volgens mij is dat een heel steekhoudend argument. Ik merk in onze organisatie dat daar wel naar geluisterd word,..”

4.1.2. Managers, leiders en leiderschapsstijlen:

Afgaande op de beschrijvingen van de respondenten kan de conclusie getrokken worden dat zij politieagenten met voldoende werkervaring typeren als professionals en dat zij zichzelf ook onder deze noemer scharen als gevolg van het feit dat zij allen gestart zijn als uitvoerende politieagent. De respondenten halen hierbij aan dat deze professionals moeten handelen op het moment dat dat van ze gevraagd wordt en dat zij hierin een grote mate van autonomie hebben. Volgens de respondenten hebben professionals kennis van de theorie en werk- / praktijkervaring en een bepaalde mate van specialistische kennis of vaardigheden op hun vakgebied. Een van de respondenten definieert professionals, zoals weergegeven in onderstaand citaat, en benoemt daarbij veel kenmerken van professionals.

“Een professional is iemand die kennis van zaken heeft op het gebied waar hij zich mee bezig houdt en hij daar ook alle vrijheid voor krijgt op dat op een goede manier te doen en dat hij er achteraf verantwoording over aflegt. Absoluut een zelfstandig iemand met veel autonomie. Iemand die zelf de “hoe-vraag” invult.”

De teamchefs typeren zichzelf en elkaar ook als professioneel leidinggevend, zij geven echter aan dat er wel verschillen waarneembaar zijn binnen het district en dat er een mix ontstaan is van managers en leiders, met dien verstande dat ook degenen die meer manager zijn in het vakgebied nog steeds ook professional zijn.

“Ik denk dat zowel de teamchef als zijn plaatsvervanger professional zijn, alleen wel op een andere manier. Het vakgebied gaat uit elkaar lopen.”

“...men is echt op zoek gegaan naar operationeel leidinggevend bij de recente selectie van leidinggevend. Leidinggevend die heel dicht bij de werkvloer staan... Je ziet binnen de politie wel golfbewegingen, een paar jaar geleden was men meer op zoek naar een manager die continu met een rekenmachine op schoot zat.”

Een opvallende waarneming was dat de plaatsvervangers de teamchefs overwegend als manager kwalificeerden, terwijl zij wel van mening zijn dat de teamchefs ook leiders zijn. Zij waren van mening dat de fixatie op cijfers, dus prestatiemeting, ertoe leidde dat de feitelijke teamchefs meer manager zijn geworden dan leiders. Een van de plaatsvervangers zegt in deze context het volgende:

“...iedere teamchef is wat meer manager geworden de afgelopen tijd.”

“...De gerichtheid op output komt regelmatig terug, een wezenlijk onderdeel, op het gebied van bonnen zie je dat nu minder terug, maar dat zie je wel op andere thema's zoals: verdachten OM, doorlooptijden en dat soort zaken. Dat is wel heel erg outputgericht.”

De teamchefs zelf, de feitelijke eindverantwoordelijken, zijn veel meer extern gericht en passen vaker het omgevingsgerichte leiderschap of het resultaatgericht leiderschap toe. De teamchefs richten zich op outcome en output.

“De teamchef is meer voor de buitenwereld, zorgen dat het team goed op de kaart staat, zorgen voor informatie en communicatie naar de afdeling communicatie, districtelijke overleggen, andere overleggen, overleggen met de gemeenteraad, dat soort zaken.”

“...De teamchef hier is een taakgerichte of resultaatgerichte leider. Niet helemaal, want ik kleur hem wel een beetje zwart wit in.”

Teamchefs antwoorden het volgende op de vraag of zij manager zijn:

“...Ik ben meer een manager. Dat vind ik leuk. Dat is ook het mooie aan onze organisatie, het verschil tussen mensen. Er zijn ook chefs die voorman willen zijn. Naar voren kruipen. Ik vind het belangrijk om na te denken over zaken goed wegzetten, welke processen er zijn, wat er loopt en speelt, overzicht houden. Schaken op een paar borden tegelijk.”

“...Iemand is een manager wanneer hij afstand kan nemen en overziet. En een helicopterview bewaard. Die weet wat er gedaan moet worden in de komende dagen, weken, maanden en jaren. Vooral vooruit kijken, hoe gaan we dingen verbeteren? Gaan we mee in de tijd? ...Delegeren daar moet je grootmeester in zijn. Ik doe niet anders als teamchef.”

Op basis van de interviews is vast te stellen dat alle respondenten zich met het coördineren van werkzaamheden bezig houden en spreken in relatie tot prestatie-indicatoren over sturen, plannen en beheren.

“...maar in een tijd dat er meer gestuurd moet worden en je meer op je resultaten wordt afgerekend heb je een opbouw waarbij je op basis van je teamjaarplan een verdeling maakt wanneer je bepaalde dingen geregeld moet hebben. En dan kan je na bijvoorbeeld 3 maanden ook een bijstelling waarbij je je capaciteit en andere zaken anders kunt inzetten of organiseren.”

“Ik zie mezelf als een professional, een leider, ik probeer zoveel mogelijk professional en leider te zijn. Helaas moet ik soms ook de manager uithangen.”

Er is een duidelijk onderscheid te zien in het feit dat de plaatvervangers zich veelal op de interne organisatie richten en feitelijke teamchefs op de omgeving of extern, zoals hierboven omschreven.

“...wat ik heel belangrijk vind is dat mijn mensen het gevoel hebben dat ik weet waar ik het over heb als ik hier in het team aan het werk ben en dat ze weten dat ik er ook voor ze ben in situaties waarin dat nodig is. Dat ze op in de volle breedte op mij terug kunnen vallen en ook aan mij verantwoording afleggen. Het mensgericht leiderschap staat wel wat dichterbij me, maar in de loop der jaren vind je daar wel de juiste balans in. En dat duurt wel even, dat je binnen een teamleiding bepaald hebt wat past bij me en wat staat bij me.”

“...De plaatvervanger hier is meer naar binnen gericht, veel meer een professional die vanuit haar vakkennis sturend is. En het sectorhoofd zelf is veel meer in de beleidsmatige sfeer met burgemeesters, OM, eenheidsleiding aan de gang.”

Is die verdeling hier op het team ook zichtbaar?

Ja absoluut. Dat komt ook wel door onze persoonlijkheden hoor. Ik wil veel meer naar binnen gericht zijn dan de teamchef hier. Wij zijn het dus ook regelmatig ook niet met elkaar eens. Ook in de aansturing niet. Maar ik denk dat het daardoor juist wel werkt.”

De respondenten hanteren allen de leiderschapsstijlen mensgericht leiderschap en omgevingsgericht leiderschap. Zij omschrijven dit als zingeving geven aan politietaken en outcome boven output stellen. In onderstaand citaat koppelt een respondent outcome aan prestatienormen en heeft hij het tegelijkertijd over zingeving.

“... de overheid heeft gezegd, onze regeringspartijen hebben gezegd, dit vinden wij belangrijk om in ieder geval na te streven. Voor mij is het belangrijk om dat in mijn werkgebied te integreren en het ook te koppelen aan zingeving. Dus wij gaan die resultaten halen, maar op thema's die gekoppeld zijn aan zingeving, dus op de goede manier op de goede plek.”

Een andere respondent heeft het in dit kader over de wat en de hoe vraag. Hij zegt tot op zekere hoogte mee te gaan in het feit dat er bepaald wordt wat er gedaan moet worden, gekoppeld aan output, maar wil de hoe vraag graag zelf inrichten om hetgeen er gedaan moet worden te kunnen koppelen aan outcome.

“...De wat en de hoe vraag. Wat er gedaan moet worden kan op zekere hoogte bepaald worden, maar hoe, laat dat aan ons over. De kaders moeten er wel zijn, maar dan wel op basis van outcome, en niet zozeer output, want dat helpt niet altijd.”

De plaatsvervangers lijken zich vooral intern lijken te focussen en de hierbij behorende leiderschapsstijlen mensgericht- en organisatiegericht leiderschap vertonen ofwel intern, zoals eerder beschreven. Dit blijkt onder andere uit het volgende citaat:

“De plaatsvervanger hier is meer naar binnen gericht, veel meer een professional die vanuit vakkennis sturend is... Dat komt ook wel door persoonlijkheden hoor. Ik wil veel meer naar binnen gericht zijn dan de teamchef hier.”

“...Dan ga ik de processen intern zo organiseren dat de stip op de horizon behaald wordt. Dus als zaken intern goed geregeld zijn dan komen de resultaten er achter aan, maar ik weet ook welk beeld ik voor buiten wil behalen voor een team als team Leiden Midden. En als ik daar wil komen moet ik intern een aantal processen regelen.”

In de kern beschouwen alle respondenten zichzelf als zijnde gericht op outcome. De outputmeting moet volgens hen een middel zijn om dat doel te bereiken, een hulpmiddel, geen doel op zich. De respondenten zijn het er wel over eens dat prestatienormen ertoe kunnen leiden dat er erg resultaatgericht wordt gedacht en leiding wordt gegeven. Met daarbij de kanttekening dat zij zelf degenen zijn die uiteindelijk bepalend zijn. Eén van de chefs omschrijft dit als volgt:

“...Je zou wel kunnen denken dat als gevolg van het feit dat de nadruk wordt gelegd op bedrijfsmatige normen de leidinggevers meer managers worden. Maar dat hangt er dan natuurlijk wel weer heel erg vanaf hoe sterk die leidinggevende in zijn schoenen staat en hoe belangrijk hij het vindt om aan die verwachtingen te voldoen. Ik moet constateren dat een groot deel van de leidinggevers toch wel heel graag alle cijfers groen willen zien...”

4.2. Analyse:

4.2.1. NPM en Prestatiemeting:

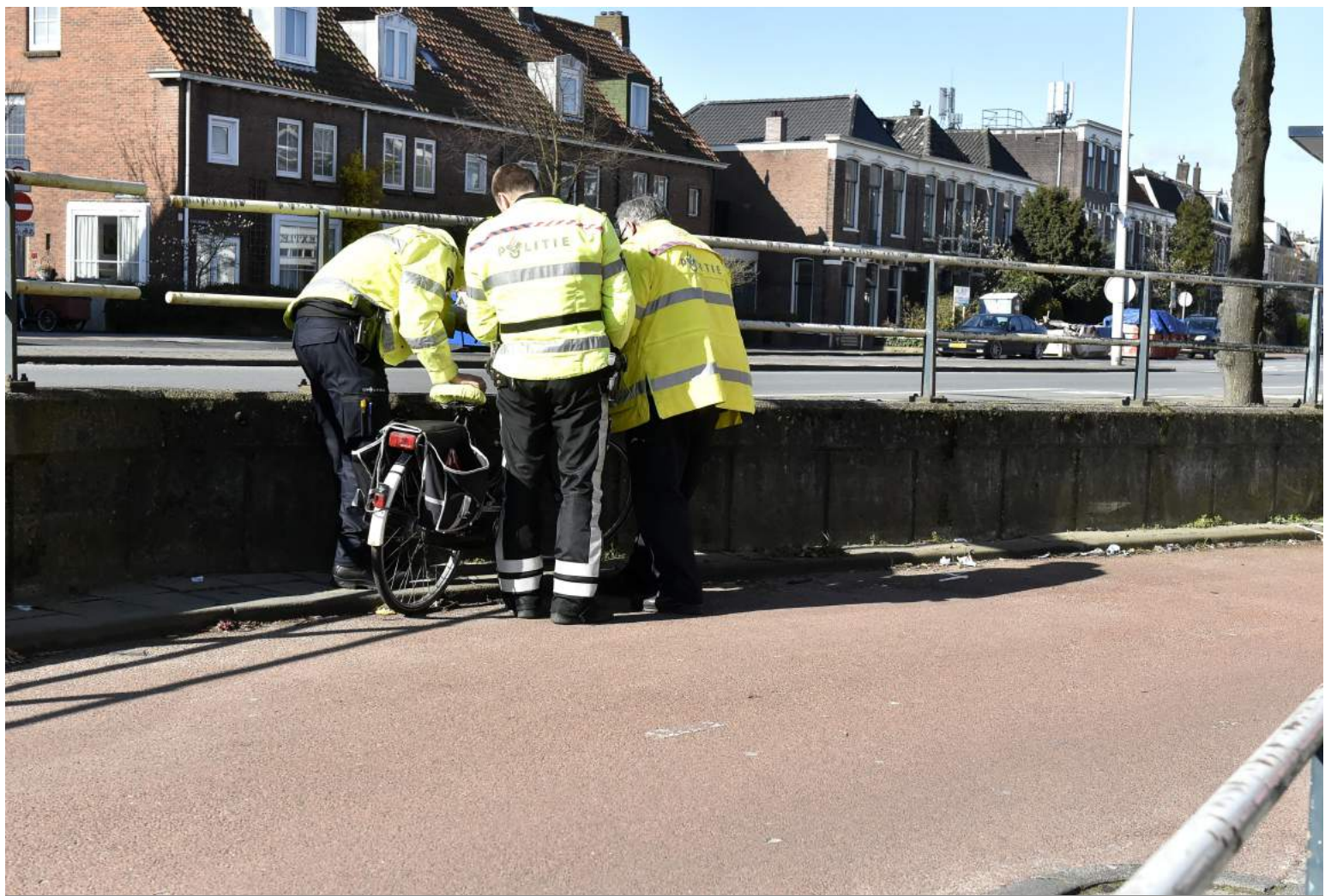
Er is waargenomen dat er diverse karakteristieke thema's (tabel 2 en tabel 3) van NPM te onderscheiden zijn in de politieorganisatie. Ook het uit NPM voortvloeiende prestatiemeting is binnen alle lagen van de Nationale Politie waarneembaar. De prestaties worden inzichtelijk gemaakt in verantwoordingsrapportages, deze rapportages gaan vooral over bedrijfsmatige prestaties en benchmarking tussen teams. En daarnaast zijn er prestaties die blijken uit een tabellenboek. Hierin zijn benchmarks tussen prestaties van voorliggende periodes opgenomen, dit zijn vooral operationele prestaties, die voor een deel ook door andere oorzaken dan sturing tot stand kunnen zijn gekomen. Prestatiemeting wordt gebruikt voor transparantiebevordering, leren, oordelen en afrekenen (tabel 4). Dit blijkt uit het feit dat de positieve functies (tabel 5) en de perverse effecten (tabel 6) van prestatiemeting in de interviews uitgebreid besproken worden door de respondenten en worden gekoppeld aan de vier voornoemde functies van prestatiemeting. Er kan geconcludeerd worden dat prestatiemeting leidt tot focus op output terwijl outputmeting eigenlijk een middel zou moeten zijn om tot wenselijke outcome te komen.

4.2.2. Managers, leiders en leiderschapsstijlen:

Politiewerk kan getypeerd worden als een professie en de leidinggevenden geïnterviewd in dit onderzoek kunnen getypeerd worden als professioneel leidinggevenden, zij zijn de eerste van de uitvoerders die dienen te handelen met voldoende niveau van professionaliteit. Deze professionals kunnen de rol manager en leider op zich nemen en schakelen soms ook tussen deze rollen. Prestatiemeting heeft het effect dat de nadruk op de rol van manager komt te liggen en minder op de rol van leider.

In het leiderschapsmodel van Aardema zijn de twee bovenste kwadranten gekoppeld aan het begrip outcome (tabel 11). De leiderschapsstijlen die Aardema hierbij benoemd zijn mensgericht leiderschap en omgevingsgericht leiderschap. Quinn (figuur 2) koppelt aan deze kwadranten van het model van concurrerende waarden voor leiderschapsrollen het begrip flexibiliteit. Het onderste kwadrant van het leiderschapsmodel van Aardema is gericht op output en is volgens Quinn gericht op beheersing. Dit deel van het leiderschapsmodel heeft betrekking op leiderschapsstijlen die passen bij managers. Aardema beschrijft dat hierbij de leiderschapsstijlen: organisatiegericht en resultaatgericht leiderschap horen.

Het is opvallend dat de plaatsvervangers vooral in het linkerdeel van het model van Aardema passen (tabel 11) en voornamelijk de mensgerichte of organisatiegerichte leiderschapsstijl toe lijken te passen, door Quinn en Aardema omschreven als intern gerichte leiderschapsstijlen en dat zij zich vanuit die rol zowel op output als outcome richten, maar als het gaat om prestaties duidelijk de organisatiegerichte leiderschapsrol aannemen om zodoende te komen tot de vereiste output. Daarnaast is vastgesteld dat de teamchefs voornamelijk leiderschapsstijlen vertonen uit de rechterhelft van het schema en omgevingsgericht en resultaatgericht zijn. Als het gaat om prestatienormen lijken de respondenten, die eindverantwoordelijk zijn voor een team, als gevolg van focus op prestaties een meer resultaatgerichte leiderschapsstijl te hanteren en daardoor dus eerder als manager dan als leider gekwalificeerd te moeten worden.



Hoofdstuk 5

Conclusie, discussie en aanbevelingen

Hoofdstuk 5. Conclusie, discussie en aanbevelingen:

In dit hoofdstuk worden op basis van de resultaten beschreven in het vorige hoofdstuk een aantal conclusies getrokken, vervolgens wordt in de discussie ingegaan op de validiteit en de betrouwbaarheid van het onderzoek en op welke manier de onderzoeksresultaten bedragen aan bestaande wetenschappelijke literatuur. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een aantal aanbevelingen op dit gebied en eindigt met een aantal praktische aanbevelingen ten behoeve van de organisatie waar het onderzoek is uitgevoerd.

5.1. Conclusies:

In de inleiding van dit onderzoek werd gesteld dat er als gevolg van de introductie van NPM in de publieke sector ook prestatiemeting waarneembaar is bij de politie, er werd een koppeling gemaakt tussen de prestatiemeting en het afleggen van verantwoording door transparantie. Door verantwoording en transparantie wordt beoogd om legitimiteit voor een publieke organisatie te bewerkstelligen. Daarnaast werd in de inleiding en het theoretisch kader de relatie tussen deze begrippen en prestatiemeting gelegd dit leidde tot de volgende centrale vraag:

Welk effect heeft prestatiemeting op leidinggevenden van robuuste basisteams van de Nationale Politie?

Op basis van de beschreven literatuur was de verwachting dat prestatiemeting zou leiden tot leidinggevenden van robuuste basisteam die een managende en transactionele leiderschapsstijl zouden vertonen.

Er kan geconcludeerd worden dat effecten van NPM, zoals prestatiemeting en aanverwante onderwerpen, zichtbaar zijn in de bedrijfsvoering van de Nationale Politie en haar robuuste basisteams. Op basis van het literatuur onderzoek mag aangenomen worden dat prestatiemeting een gevolg is van de introductie van NPM binnen de politie, omdat veel van de ingrediënten van NPM waarneembaar zijn in de politieorganisatie, met een duidelijke nadruk op prestatiemeting. Vooral de verantwoordingsfunctie van prestatiemeting is duidelijk waarneembaar binnen de politieorganisatie. Voor de respondenten is dit vooral de relatie tussen hen en de districtscheffs (intern) en de samenleving (extern).

Zoals eerder aangehaald is prestatiemeting dus duidelijk waarneembaar in de politieorganisatie en heeft dit de functies: transparantiebevordering, leren, oordelen en afrekenen (tabel 4) en leidt het tot positieve effecten (tabel 5) en ook negatieve effecten (tabel 6), zoals De Bruijn (2006) ook betoogd.

De respondenten kwalificeren zichzelf en elkaar als professioneel leidinggevenden, gebaseerd op hun opleidingsniveau, hun specialistische kennis over politiewerk, hun beroepsbinding en het feit dat zij staan voor moreel gezag en dienstbaarheid. Dit wordt ook bevestigd door de bevindingen uit het onderzoek. De respondenten nemen zowel de rol van manager als die van leider aan.

Leidinggevenden hanteren verschillende stijlen van leidinggeven, en nemen als het gaat om prestaties een managende leiderschapsstijl aan. Vooral de eindverantwoordelijke, de feitelijke teamchefs hellen zo nu en dan over naar het vertonen resultaatgerichte leiderschap als gevolg van prestatiemeting. Dit blijkt onder meer uit het feit dat het overgrote deel van de respondenten moeite doet om de normen te halen en ook het gedrag vertonen wat leidt tot

het behalen van resultaten. Kernwoorden uit de interviews hierin waren sturen, processen, targets en verplichtingen. Een opvallend verschijnsel is dat er binnen de koppels van leidinggevend, dus de plaatsvervangend teamchef en de teamchef vaak een duidelijke mix waarneembaar is. De teamchefs zijn voornamelijk extern gericht en de plaatsvervangers lijken in hoofdzaak intern gericht te zijn of zoals één van hen zegt: “...*De teamchef is meer voor de buitenwereld, ... Zelf ben ik ervoor om te zorgen dat hier het team goed rolt... Ik ben meer voor het binnen deel en de teamchef zelf is meer voor het buitendeel.*” Een verklaring hierin werd gevonden in het feit dat de teamchef primair verantwoordelijk is om verantwoording af te leggen naar “buiten” (het team), de districtsleiding en de gemeenteraad.

Een belangrijke observatie is dat de leidinggevend oog lijken te hebben voor het grote plaatje, zij zien prestatienormen als een middel en niet als een doel op zich, de outcome is hetgeen wat voor hen allemaal het belangrijkste is, zelfs als dit ten koste gaat van de output. Zij onderkennen hier het spanningsveld tussen prestatienormen en outcome en handelen op basis van effect, omdat dat volgens hen de grootste basis is voor legitimiteit van de politieorganisatie. Zie het tekenende voorbeeld in hoofdstuk 4.3 waarin een respondent verteld over een onderzoek naar verdovende middelen met daarin een groot aantal minderjarigen verdachten.

Het antwoord op de hoofdvraag is enigszins diffuus, maar duidelijk is dat prestatienormen een managende leiderschapsstijl gericht op output tot gevolg heeft, ondanks dat de respondenten dat liever niet willen. Voor de plaatsvervangers uit zich dit in organisatiegericht leiderschap (intern) en voor de teamchefs uit zich dit in resultaatgericht leiderschap (extern).

Prestatienormen helpen de leidinggeven inzicht te krijgen in output, en dat wordt door hen als een hulpmiddel gezien om uiteindelijk outcome te realiseren. Daarnaast is het effect van de prestatienormen dat er afhankelijk van context door de teamchefs een meer managende, resultaatgerichte leiderschapsstijl wordt aangenomen, met als belangrijk element dat prestatie-normen volgens de leidinggevend aan zingeving voor het personeel en de samenleving gekoppeld moeten worden. Een te grote focus op output en de hierbij behorende managende leiderschapsstijlen kunnen leiden tot de perverse effecten van prestatiemeting beschreven in tabel 6 en dat is iets dat voorkomen moet worden door outcome altijd boven output te stellen.

5.2. Discussie en onderzoeks-aanbevelingen:

De grootste bijdrage van dit onderzoek is gelegen in het feit dat er geconcludeerd is dat er nog veel te leren valt over de relatie tussen prestatienormen en effecten op stijlen van leiderschap op leidinggevend in publieke organisaties. Daarnaast bevestigt het onderzoek dat voor de politieorganisatie geldt dat professionals zowel managers als leiders kunnen zijn of zelfs moeten zijn en dit bevestigt dan weer de theorie van De Bruijn (2008) hierover. De vraag die hieruit voortvloeit zou kunnen zijn of leidinggevend van politieteams overwegend manager of leider zouden moeten zijn en wat de voordelen van de ene rol ten opzichte van de andere rol zijn.

Landman, Brussen en van der Laan onderscheiden (2011) vier verschillende soorten publicaties over politieleaderschap, in de eerste plaats normatieve publicaties van de politie zelf, waarin de politieorganisatie zelf beschrijft wat zij onder goed politieleaderschap verstaat. In de tweede plaats normatieve publicaties voor de politie, waarin beschreven wordt wat leidinggevend bij de politie zouden moeten doen en hoe ze dit moeten doen. In de derde plaats empirische publicaties van de politie, waaronder de autobiografische publicaties vallen. Deze publicaties geven inzicht in de empirische werkelijkheid van de auteur, maar van

systematisch empirisch onderzoek is in deze publicaties geen sprake. Tot slot empirische publicaties voor de politie. Deze laatste categorie wordt onderscheiden door twee groepen publicaties: empirische publicaties op basis van woorden en empirische publicaties op basis van daden. In de publicaties van woorden wordt veelal op basis van interviews beschreven welke ervaringen leidinggevendenden hebben met leiderschap. In de publicaties van daden wordt gekeken naar het feitelijke doen van leidinggevendenden. Volgens Landman, Brussen en van der Laan (2011) kan alleen een casestudy-onderzoek van Mertens e.a. in 2009 als een dergelijk onderzoek worden opgevat, maar ook dit onderzoek leunt op verhalen van politieleiders zelf. Tevens gaat dit type onderzoek vaak over leiderschap tijdens uitzonderlijke situaties en niet over leiderschap met een dagelijks karakter. Dit onderzoek over prestatiemeting en leidinggevendenden gaat hier wel op in, omdat het leiderschap koppelt aan normen waar de organisatie dagelijks aan werkt en het waarnemingen van respondenten over andere respondenten in het onderzoek betreft en dat maakt het enigszins uniek.

Een beperking van het onderzoek is het exploratieve karakter van het onderzoek. Er zijn veel theorieën uit de bestuurskunde en enkele theorieën uit de sociale wetenschappen in een relatief beperkt onderzoek verwerkt. Vooral het gedeelte over NPM is achteraf gezien wellicht een stukje onnodige ballast voor het onderzoek, al moet wel vermeld worden dat het de onderzoeker heeft geholpen om verschillende begrippen, vooral prestatiemeting, in het juiste perspectief te zien.

Een andere beperking van het onderzoek zit hem in het feit dat er maar een zeer beperkte selectie van teamchefs uit de gehele populatie is geïnterviewd. Dit is enigszins getracht te ondervangen door een most-simulair design casestudy toe te passen, maar dit zorgt tevens direct voor een belangrijke beperking van het onderzoek, namelijk dat persoonlijke eigenschappen van respondenten, die wellicht invloed hebben op de uitkomsten niet zijn meegenomen. Zo is het niet ondenkbaar dat een zij-instromer, iemand die niet onderop is begonnen bij de politie, er andere opvattingen en ideeën op na houdt dan een leidinggevende die onderop in de organisatie is begonnen. Onderzoek van Aardema (2004 en 2010) heeft geleid tot een meetinstrument: “de zelftest publiek leiderschap”, dit betreft een door TNO arbeid Hoofddorp gevalideerde test. Deze test uitvoeren onder een representatief deel van de teamchefs kan mogelijk leiden tot een andere invalshoek en een andere selectie van respondenten.

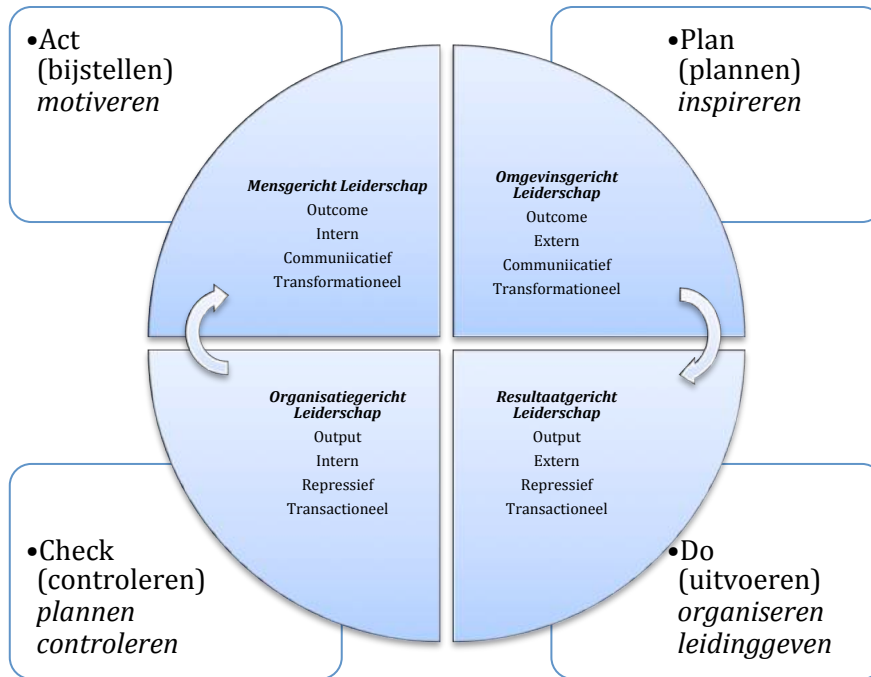
Landman, Brussen en van der Laan (2011: 39) hebben een model ontwikkeld voor politieleiderschap. In essentie behandelt het model twee vragen, in de eerste plaats: Waarop richt de beïnvloeding van een politieleider zich? Het antwoord hierop kan uitgesplitst worden in twee domeinen: de omgeving en de organisatie of extern en intern, zoals ook Aardema die definieert in zijn schema (tabel 11). Daarnaast de vraag: Waarover moet een politieleider beschikken, het domein van de individu. De modellen van Aardema en Landman, Brussen en van der Laan kunnen helpend zijn om toekomstig onderzoek naar effecten van prestatienormen op leidinggevendenden beter te specificeren. Dit onderzoek is een kleine eerste stap.

5.3. Praktische aanbevelingen:

Er is geconcludeerd dat prestatienormen en prestatiemeting leidt tot gerichtheid op output en meer managende leidinggevendenden, maar er is tevens waargenomen dat politieleiders juist de outcome in de samenleving van hun werkzaamheden van belang achten. Zij zien graag dat prestatiemeting een hulpmiddel is om werkzaamheden zo in te richten dat er naar een doel (outcome) toegewerkt kan worden, dat er bijgestuurd kan worden wanneer nodig en dat er op basis van verantwoording, legitimiteit voor de organisatie wordt nagestreefd. Prestatiemeting

moet geen doel op zich zijn. Om te voorkomen dat prestatiemeting leidt tot managende leiders, die hoofdzakelijk resultaatgericht leiderschap vertonen is het aan te bevelen om inzicht te hebben in de verschillende leiderschapsstijlen beschreven door Aardema, gebaseerd op het model van Quinn (1988) en deze te koppelen aan de functies van managers (tabel 8) en de Deming Circle (1986). Schematisch weergegeven ziet dat er dan als volgt uit:

Afbeelding 2 Leiderschapsstijlen en de Deming Circle gecombineerd



Het plannen van activiteiten of werkzaamheden dient gebaseerd te zijn op de te bereiken outcome met een extern gerichte blik en door het toepassen van omgevingsgericht leiderschap. Bij het uitvoeren van activiteiten of werkzaamheden dient de nadruk gelegd te worden op output. Uiteraard moeten de prestaties wel een duidelijk beeld geven over, en in relatie staan met het beoogde resultaat, de outcome. In deze fase ligt de nadruk op resultaatgericht leiderschap. In de derde fase van het proces wordt gekeken of de output behaald wordt, meten en vergelijken, en of de werkprocessen zo optimaal mogelijk zijn georganiseerd. In het check-kwadrant wordt eventueel bijgesteld en gemotiveerd om op basis van het streven naar output een bepaalde outcome te behalen. Dit is een voortdurend en repeterend proces voor zolang het doel bepaald in het plan-kwadrant wordt nagestreefd.



Literatuurlijst

Literatuurlijst:

- Aardema, H., & Bekke, A. J. G. (2004). Verbindend leiderschap: inspiratie voor leren en veranderen bij de overheid. Den Haag: Reed Business B.V.
- Aardema, H. (2008). Politieleiderschap: Verbinding bovenstroom en onderstroom. Warnsveld: Politieacademie, School voor Politie Leiderschap.
- Aardema, H. (2010). Voorbij de hypocratie. Innovatiekansen voor volksvertegenwoordigers en mensen om hen heen. Alphen aan de Rijn: Kluwer
- Barnard C. (1938). The function of the executive. Cambridge Mass: Harvard University Press.
- Bevan, G., & Hood, C. (2006). What's measured is what matters: targets and gaming in the English public health care system. Public administration, 84(3), 517-538.
- Bisschop, L. (2010). Politieleiderschap: reflecties op politieleiders en hun professionaliteit. Antwerpen: Maklu.
- Blake, R.R. & Mouton, J.S. (1964) The managerial grid. Houston, TX: Gulf.
- Boin, R. A., Torre, E. J. van der, Hart, P. 't, & Meulen, M. J. van der. (2003). Blauwe bazen: het leiderschap van korpschefs. [Apeldoorn]; Politie & Wetenschap
- Braster, J. (2000). De kern van casestudy's. Assen: Van Gorcum.
- Bruijn, H. de (2006). Prestatiemeting in de Publieke Sector: Tussen professie en verantwoording. Den Haag: Lemma.
- Bruijn, J. A. de. (2008). Managers en professionals: over management als probleem en als oplossing. Den Haag: Academic Service.
- Bryman, A. (2012). Social Research Methods - 4th Ed. Oxford: Oxford University Press.
- Burns, J.M. (1978) Leadership. New York, Harper and Row, IX, 530 p.
- Butterfield, R., Edwards, C., & Woodall, J. (2004). The new public management and the UK Police Service: The role of the police sergeant in the implementation of performance management. Public Management Review, 6(3), 395–415. Retrieved from: <http://doi.org/10.1080/1471903042000256556>
- Cameron, S.K. & Quinn, R.E. (1999) Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur. Schoonhoven: Academic Service.
- Cope, S., Leishman, F., & Starie, P. (1997). Globalization, new public management and the enabling State: Futures of police management. International Journal of Public Sector Management, 10(6), 444-460.
- Cornelisse, L., Grieken, M. van, Coo-Wijgerinck, M. de, & Deekens, J. (2013). Naar één nationale politie: beeld van een indrukwekkende operatie. Zeist: Kerckebosch Media.
- Dijkstra, S.A. & F.M van der Meer (2003) Disentangling blurring boundaries: the public / private dichotomy from an organizational perspective. Retracing public administration, Volume 7, pages 89-106.
- Fayol H. (1949). General and industrial management. London: Pitman Publishing.
- Frederickson, H. G., & Smith, K. B. (2003). The public administration theory primer. Boulder, Colo: Westview Press.
- Frissen P.H.A. (2002). De Staat. Amsterdam: de Balie.
- Hakvoort, J. L. M., & Klaassen, H. L. (2004). Bedrijfsvoeringstechnieken voor overheid en non-profitorganisaties: handboek public management. Den Haag: Sdu Uitgevers.

- Heyer, G. den (2011). New public management: A strategy for democratic police reform in transitioning and developing countries. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 34(3), 419-433
- Hood, C., & Scott, C. (1996). Bureaucratic regulation and new public management in the United Kingdom: Mirror-image developments. *Journal of Law and Society*, 321-345.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons. *Public Administration*, 69(1), 3-19.
- Hood, C. (1995). Control over bureaucracy: cultural theory and institutional variety. *Journal of Public Policy*, 15(03), 207-230.
- Hoorn, J. van. (2010). *Sturen op vertrouwen: goed leidinggeven aan goed politiewerk*. Amsterdam: Boom.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: a qualitative and quantitative review. *Journal of applied psychology*, 87(4), 765.
- Inspectie Veiligheid en Justitie (2014). *Derde onderzoek vorming Nationale Politie. Onderzoek naar het in werking brengen van basisteams en recherche per 1 januari 2015*. Publicatienummer: J25467. Zoetermeer: Formzet
- Jochoms, M. P. C. M., & Politieacademie. (2006). *Op prestaties gericht: over de gevolgen van prestatiesturing en prestatieconvenanten voor sturing en uitvoering van het politiewerk*. Den Haag: Politie & Wetenschap, Elsevier Overheid.
- Katz, R. L. (1955). Skills of an effective administrator. *Harvard Business*, 33-42.
- Koppenjan, J. F. M., & Klijn, E.-H. (2004). *Managing uncertainties in networks: a network approach to problem solving and decision making*. London ; New York: Routledge.
- Korsten, A.F.A. (2007). *Prestatiemanagement: Doet management ertoe? Resultaten van organisaties of eenheden daarbinnen*. (geraadpleegd op 10 april 2015). Retrieved from: <http://www.arnokorsten.nl/PDF/Organiseren%20en%20mgmt/Prestatiemanagement.pdf>
- Korsten, A.F.A. (2011). *New public management*. (geraadpleegd op 3 april 2015). Retrieved from <http://www.arnokorsten.nl/PDF/Organiseren%20en%20mgmt/Nieuw%20overheidsmanagement.pdf>
- Landman, W., & Malipaard, M. (2011). *Sturing van blauw: een onderzoek naar operationele sturing in de basispolitiezorg*. Apeldoorn; Amersfoort: Politie en wetenschap ; Twynstra Gudde adviseurs en managers.
- Landman, W., Brussen, M., & Laan, F. van der. (2011). *De mythe ontrafeld: wat we weten over goed politieleiderschap*. Apeldoorn: Amersfoort: Politie & Wetenschap ; Twynstra Gudde Adviseurs en Managers.
- Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W., (1967) *Organizations and environment - Managing differentiation and integration*, Boston Mass: Harvard University.
- Lipsky, M. (1980). *Street-level bureaucracy, Dilemmas of the individual in public services*. New York: Russel Sage Foundation.
- Lorenz C. (2008). *If you're so smart, why aren't you rich?* (pp 165-196) *De universiteiten en het New Public Management*. Amsterdam: Boom.
- Mertens, F., Jochems, T., Zonneveld, M. (2009) *Leiderschap: Wat gebeurt er? Situaties uit de actuele politiepraktijk*. Warnsveld/Apeldoorn: Politieacademie.
- Mihaiu, D. M., Opreana, A., & Cristescu, M. P. (2010). Efficiency, effectiveness and

performance of the public sector. *Romanian Journal of Economic Forecasting*, 4(1), 132–147.

- Mihaie, D.M. (2014). Measuring Performance In The Public Sector: Between Necessity And Difficulty. *Studies in Business and Economics*, 9(2), 40–50.
- Noordegraaf, M., & Ringeling, A. B. (1995). *De ambtenaar als publiek ondernemer*. Bussum: Coutinho.
- McGregor D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw Hill.
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., & Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 11–35. [http://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00041-7](http://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00041-7)
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Reading, Mass: Addison-Wesley Pub. Co.
- Nap, J. (2014) Lectorale rede: Macht ten goede
<https://www.youtube.com/watch?v=kqpHOAv4Dnw> (Geraadpleegd op 25 december 2014).
- Politieacademie (2011). *Strategische Onderzoeksagenda Politie*. Gezag, Positie, Prestaties, Professionalisering. Apeldoorn: Politie en Wetenschap
- Politieacademie (2015). *Strategische Onderzoeksagenda voor de Politie*. Voor een effectievere politie en een veiligere samenleving. Barendrecht: De Bondt
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2004). *Public management reform: a comparative analysis* (2nd ed). Oxford ; New York: Oxford University Press.
- Quinn, R., & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377.
- Quinn, R.E. (1988). *Beyond rational management, mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. San Fransisco/Londen: Jossey-Bass publishers.
- Punch, K. F. (2010). *Developing effective research proposals*. Los Angeles: Sage.
- Reenen, P. van. (2012). “Tot op heden is dergelijk onderzoek niet verricht”: de effectiviteit van de politie en haar legitimiteit : studies tegen het licht gehouden. Apeldoorn: Politie & Wetenschap.
- Ringeling, A., (2004), *Het imago van de overheid*, tweede druk, Den Haag: Elsevier Overheid
- Ringeling, A., Sluis A. van, Smit A. (2011). *De professionalisering van de politie. Een verkennende studie als basis voor gezag, positie en prestaties*. Den Haag: Politieacademie
- Robbins, S. P., Coulter, M., Hurkmans-Nekkers, E., Philippa, Y., Vries, J. de, & Studio Imago (Amersfoort). (2011). *Management in sociaalagogische beroepen*. Amsterdam: Pearson Education.
- Schrijver, A. de (2012). *Integriteit en deontologie*. Antwerpen ; Apeldoorn: Maklu.
- Smit, N., & van Thiel, S. (2002). *De zakelijke overheid: publieke en bedrijfsmatige waarden in publiek-private samenwerking*. Retrieved from <http://repub.eur.nl/pub/1468/>
- Stogdill, R.M. & Coons, A.E. (1957) *Leader behavior: It's description and measurement*. Columbia: Ohio State University, Bureau of Business Research.
- Taylor F.W. (1919). *The principles of scientific management*. New York: Harper Collins.
- Terpstra, J. (2008). *Wijkagenten en hun dagelijks werk: een onderzoek naar de uitvoering van gebiedsgebonden politiewerk*. Apeldoorn: Politie & Wetenschap.
- Vries, J. de, en Dam, M. van. (1998) *Politiek-bestuurlijk management - Een blik achter de gouden muur*. Alphen: Samson

- Wilson, W. (1887). The Study of Administration. Political Science Quarterly, 2(2), 197. (Geraadpleegd op: 3 mei 2015) Retrieved from: <http://doi.org/10.2307/2139277>
- Zaleznik A. (1977). Managers and leaders: Are they different? Harvard Business Review vol 55 no. 3 pp 67-78
- Zouridis, S., Idema, R., Koope, T., & Theuns, L. (2011, November 18). Prestaties State of the art studie. Politieprestaties in kaart. Prestaties en het presterend vermogen van de politie. Politieacademie.

Internetbronnen:

- Inrichtingsplan Nationale Politie (2012) <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/kamerstukken/2012/12/07/inrichtingsplan-nationale-politie.html> (Geraadpleegd op 15 december 2014).
- Korpsmonitorset (2014) https://www.google.nl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCIQFjAAahUKEwj-sdr4zorHAhUGshQKHZLiALg&url=http%3A%2F%2Fwww.politie.nl%2Fbinaries%2Fcontent%2Fassets%2Fpolitie%2Fwob%2F00-korpsstaf%2Fkorpsmonitorset-2013---q1.pdf&ei=LSq-Vb7nJYbkUpLFg8AL&usg=AFQjCNFefyBlmvQysKcVn_6w5lTet1mUxA&bvm=bv.99261572,d.d24 (Geraadpleegd op 25 december 2014).



Bijlagen

Bijlagen:

Bijlage I:



www.politie.nl

Bijlage II

Introductie:

Voor mijn scriptie voor de opleiding management van de publieke sector doe ik onderzoek naar het effect van prestatiemeting binnen de politieorganisatie op leidinggevendenden.

Het interview zal opgenomen worden ten behoeve van de onderzoeker. Het interview zal een gespreksverslag gemaakt worden die u alvorens het wordt verwerkt in het onderzoek ter goedkeuring voorgelegd zal worden.

De centrale vraag van het onderzoek luidt:

Wat is het effect van prestatiemeting op een teamchef van een robuust basisteam?

Interview deel 1 (ALGEMEEN):

Geslacht

Leeftijd

Opleidingsniveau (interne, externe opleidingen, initiële opleidingen en post-initiële opleidingen).

Hoe lang bent u werkzaam bij de politie?

Welke functies heeft u uitgeoefend bij de politie?

Hoeveel ervaring heeft u in leidinggevende posities binnen de politie?

Hoeveel ervaring heeft u in andere leidinggevende posities buiten de politie?

Interview deel 2 (TOPICS):

TOPIC 1: New Public Management:

Een wetenschappelijke stroming achter het denken over “de bedrijfsmatige overheid”. Een stroming in de bestuurskunde die werkprocessen, procedures en werkwijzen beoogd te modelleren naar evenbeelden vanuit de private sector.

Kenmerkend zijn:

- De gerichtheid op output
- Het werken met expliciete prestatimaatstaven
- Het maken van prestatieafspraken over de prestatimaatstaven
- Het bevorderen van beheersmatige vrijheid voor managers om output te realiseren
- Initiëren van terugkoppeling van prestaties en effecten van onderop naar boven.

TOPIC 2: Prestatiemanagement:

De centrale gedachte achter prestatiemeting is dat een overheidsorganisatie beoogde prestaties formuleert en aangeeft hoe deze prestatie kunnen worden gemeten door prestatie-indicatoren te definiëren. Nadat een organisatie inspanningen heeft verricht kan inzichtelijk worden gemaakt of de prestaties zijn gerealiseerd en wat ze hebben gekost.

Kenmerken van prestatimanagement:

- Opvatting 1: Doet geen recht aan de aard van de activiteiten van de publieke sector.
- Opvatting 2: Met behulp van prestatiemeting kan verantwoording en rekenschap afgelegd worden.
- Positieve functies: tabel 5
- Perverse effecten: tabel 6

Prestatiemeting bij de politie:

Discussie op 3 niveaus: Welke indicatoren kunnen politieprestaties meten?
Op welke manier realiseert de politie haar doelstellingen het beste?
Wat is de maatschappelijke functie van de politie? Preventie of repressie?

TOPIC 3: Professioneel leidinggevenden

Een leidinggevende die handelt met voldoende niveau van professionaliteit.

Kenmerken van professionaliteit:

Het toepassen van formele en informele (wetenschappelijke) kennis en technieken om specifieke probleemgevallen op een zorgvuldige adequate manier op te lossen.

Kenmerken van een professional

- Hoog opleidingsniveau
- Specialistische kennis en/of vaardigheden
- Grote autonomie bij de vakuitoefening
- Oorspronkelijkheid
- Beroepsbinding (identificatie, vak-standaarden, corps d'éprit)
- Ethiek, moreel gezag en dienstbaarheid

TOPIC 4: Managers:

Niet-professionals die een professionele organisaties besturen en beheren.

De vier functies van een manager (tabel: 8)

- Plannen
- Organiseren
- Leidinggeven
- Controleren

TOPIC 5: Leiders:

Een persoon die een visie ontwikkeld gericht op het inspireren en motiveren van mensen en hen daadwerkelijk beïnvloed. (tabel 9 en 10).

- Inspireren
- Motiveren

TOPIC 6: Werkstijlen en leiderschapsstijlen:

Stijlen van werken en van leidinggeven die mensen aan kunnen nemen tijdens hun beroepsuitoefening.

Werkstijlen

- communicatieve
- instrumentele oriëntatie

Leiderschapsstijlen (verbindend leiderschap)

- organisatiegericht, gericht op werkprocessen
- resultaatgericht, gericht op output

- mensgericht, hrm benadering
- omgevingsgericht, outcome

Bijlage III

New Public Management:

Bent u bekend met het fenomeen New Public Management?

Wat is het belangrijkste kenmerk van New Public Management volgens u?

Bent u van mening dat New Public Management van invloed is geweest op de politieorganisatie? Waarom wel/niet?

Wanneer functioneert een basisteam goed in u optiek?

Wat vindt u belangrijke voorwaarden voor een goed functionerend basisteam?

Hoe legt u verantwoording af naar de samenleving?

Hoe legt u verantwoording af naar de DC, EC en KC?

Op welke wijze legt u verantwoording af?

Aan wie legt u verantwoording af?

Op welke wijze leggen u medewerkers verantwoording af?

Wie leggen er allemaal verantwoording af aan u?

Worden u targets of prestaties opgelegd? Wat is u ambitie rondom deze resultaten?

Prestatiemeting:

Wat is prestatie management voor u?

Welke prestatie-indicatoren komen er als eerst bij u op?

Wat vindt u van prestatie meting?

Wat zijn volgens u negatieve effecten van prestatie meting?

Wat zijn volgens u positieve effecten van prestatie meting?

Wat zijn de gevolgen van prestatie meting voor u werk als leidinggevende?

Wat vindt u de belangrijkste prestatie-indicator?

Wat vindt u de minst belangrijke prestatie-indicator?

Hoe zorgt u ervoor dat ervoor dat medewerkers prestaties halen?

Hoe motiveert u medewerkers om prestaties te halen?

Hoe zorgt u ervoor dat de gewenste resultaten in het team bereikt worden?

Hoe ervaart u de impact van de periodieke verantwoording?

Welke consequenties hebben onderpresteren? (teamchef, medewerkers basisteam)

Welke consequenties hebben overpresteren? (teamchef, medewerkers basisteam)

Waar scoort u team echt goed op?

Welke verplichte resultaten zijn makkelijk te behalen voor uw team? Gaan deze resultaten wel is ten koste van resultaten die complexer of moeilijker haalbaar zijn? (Aanwijzing voor cherry picking of sampling bias.)

Ziet u in u team wel is voorbeelden van strategisch gedrag in relatie tot prestatienormen? Wat ziet u dan?

Maakt u zich zelf wel is schuldig aan strategisch gedrag in relatie tot prestatienormen? Wat doet u dan en waarom doet u dat?

Hoe filtert u de informatie met betrekking tot de prestaties van u team? (informatie-asymmetrie, princepal-agent.)

Professional:

Wanneer is iemand volgens u een professional?

Zijn de sectorhoofden professionals volgens u definitie?

Zijn de teamchefs professionals volgens u definitie?

Zijn de coördinatoren en de wijkagent professionals volgens u definitie?

Zijn de agenten en hoofdagenten professionals volgens u definitie?

Manager:

Wanneer is iemand volgens u een manager?

Zijn de sectorhoofden managers volgens u definitie?

Zijn de teamchefs managers volgens u definitie?

Zijn de coördinatoren en wijkagenten manager volgens u definitie?

Leider:

Wanneer is iemand volgens u een leider?

Zijn de sectorhoofden leiders volgens u definitie?

Zijn de teamchefs leiders volgens u definitie?

Zijn de coördinatoren en wijkagenten leiders volgens u definitie?

Werkstijlen:

Bent u bekend met de verschillende leiderschapsstijlen die ooit zijn geïntroduceerd binnen de politie? (organisatiegericht, resultaatgericht, mensgericht, omgevingsgericht, verbindend leiderschap)

Bent u bekend met de werkstijlen van Terpstra? (communicatieve oriëntatie-weinig repressie, communicatieve oriëntatie-veel repressie, instrumentele oriëntatie-weinig repressie, instrumentele oriëntatie-veel repressie)

Welk type past het beste bij u?

Als u uzelf zou moeten typeren welke type leider bent u dan?

Als u de andere leidinggevenden uit het voormalig district Leiden moest typeren, welke leiderschapsstijl hanteren zij dan volgens u?

Bijlage IV

Codetabel:

1. New Public Management (tabel: 1, 2, 3)	Een bedrijfsmatige overheid, waarin wordt beoogd werkprocessen, procedures en werkstijlen beoogd te modelleren naar evenbeelden vanuit de private sector.	1.1. Gerichtheid op output.
		1.2. Werken met expliciete prestatimaatstaven en afspraken hierover.
		1.3. Bevorderen van beheersmatige vrijheid voor managers om output te realiseren.
		1.4 Terugkoppeling van prestaties en effecten van onderop naar boven.
		1.5. Benchmarking

2. Prestatiemeting (tabel 4)	Een systeem ter meting van kengetallen of indicatoren	3.1. De aanwezigheid van prestatie-indicatoren
		3.2. Transparantie (tabel 5)
		3.3. Leren (tabel 5)
		3.4. Oordelen (tabel 5)
		3.5. Afrekenen (tabel 5)
		3.6. Verantwoording en legitimering

Positieve functies van prestatiemeting (tabel 5)	Prestatiemeting leidt tot transparantie en is daarmee een prikkel tot innovatie	Transparantie heeft een interne en een externe functie. Interne functie: verbeteren van de organisatie Externe functie: elegante manier van verantwoorden
	Prestatiemeting beloont prestaties, voorkomt bureaucratie	Sturing op prestaties beloont producten en is daarmee een prikkel voor prestaties
	Prestatiemeting is bevorderlijk voor leren (zowel tussen als binnen organisaties)	Vergelijkingen maken en best-practices uitwisselen op basis van de vergelijkingen. Productiecijfers kunnen zo een prikkel zijn voor leerprocessen
	Prestatiemeting leidt tot een verbetering van de intelligence	Intelligence kan bijdragen aan een verbetering van dienstverlening.

Perverse effecten van prestatiemeting (tabel 6)	Stimulans tot strategisch gedrag	Prestaties hebben geen of een beperkte betekenis.
	Blokkering van innovaties	Denken in termen van cash cows
	Blokkering van ambities	Cherrypicking
	Verhullen van de daadwerkelijke prestaties	Informatie komt verder van het primaire proces te staan. Causaal verband tussen inspanning en prestatie is niet meer waarneembaar.
	Verdrrijving van de professionele habitus	Overmatige concentratie op vooraf gedefinieerde taken. Protocolen.
	Leidt tot kopiëren niet tot leren	Kopiëren van best practices die niet aansluiten op de omgeving.
	Leidt tot een straf op prestaties	Betere prestatie, hogere productiviteit, dus minder budget.

3. Managers (tabel 8)	Niet professionals die professionele organisaties besturen en beheren.	6.1. Plannen
		6.2. Organiseren
		6.3. Leidinggeven
		6.4. Controleren

4. Leiders (tabel 9,10)		6.1. Plannen
		6.2. Organiseren
		6.3. Leidinggeven
		6.4. Controleren

5. Werkstijlen / Leiderschapsstijlen (tabel	Werkstijlen die teamchefs van robuuste basisteam kunnen aannemen	7.1. Organisatiegericht leiderschap, gericht op interne werkprocessen, beheersing, protocollering, formeel, normatief, top-down
		7.2. Resultaatgericht leiderschap, gericht op output, benchmarking, transparantie, doelgericht
		7.3. Mensgericht leiderschap, HRM-benadering. Coachen, stimuleren, faciliteren, teambuilding.
		7.4. Omgevingsgericht leiderschap, gericht op outcome. Netwerken, vraaggericht, dienstbaarheid



Copyright afbeeldingen:
Wilco Devilee
www.fotografiewilcodevilee.nl

