

Wat is de betekenis van 'rijker verantwoord'?

Dr. Jan Nap is lector en strategisch adviseur bij de Politieacademie.



In mijn lectorale rede van 2014, 'Macht ten goede', heb ik de oproep gedaan om werk te maken van rijker verantwoord. De reden was dat ik – en met mij vele anderen – vaststelde dat de gangbare, bedrijfsmatige manier van sturen en verantwoord onvoldoende is, geen recht doet aan de ervaren praktijk. Het lineaire NPM denken versmalt rijke en ingewikkelde praktijken tot het telbare en meetbare. Het klinkt inmiddels als een bekend, bijna sleets verhaal. We weten het, maar wat doen we ermee? Laten we het zo, of ondernemen we een zoektocht naar hoe het anders, zinvoller kan?

Rijker verantwoord is een poging om voorbij de onvoldoende verschraving te komen. Ik merk dat het soms gezien wordt als een ontwijkende beweging van plaatjes en praatjes. Dat zie ik als een weinig vruchtbare en wat gemakzuchtige 'bijdrage' aan de zoektocht. Een ontkenning van de ingewikkelde praktijk, gebaseerd op wantrouwen. Dat lijkt me niet helpend. Ook hoor je: *Ja, de verantwoording oogt schraal op papier, maar in de werkelijkheid van de verantwoordingspraktijk gaan de door 'control' verzamelde gegevens, de 'cijfertjes' snel aan de kant en vragen we naar 'de echte' dingen.* Dat klinkt natuurlijk goed – hoewel het de vervreemdende werking van de formele vragen niet lijkt te zien - maar het bevestigt tegelijkertijd dat we in een andere richting moeten zoeken. En ik zou zeggen, doe dat niet impliciet, terloops of verhuld maar 'open en bloot'. Verantwoord, zeg maar.

Does it makes sense?

Laten we ons over serieuze zaken verantwoord. Hoe verstaan wij als politiemensen in de concrete context van ons werk het appel dat de samenleving op ons doet? Hoe geven wij in en met ons handelen antwoord op dat appel? Dát is de essentie van de zoektocht naar 'rijker verantwoord'. Rijker verantwoord draait om de vraag die politiemensen en politieleiders in het bijzonder primair aan zichzelf zouden moeten stellen:

'Bieden wij met de beschikbare middelen en mensen het best denkbare antwoord op dat appel? Met andere woorden: leveren wij goed politiewerk? En wie mag daarover meepraten?'

Het antwoord op de vraag naar goed politiewerk, kan nooit een cijfer zijn. Het antwoord op de vraag of je je aan je opdracht hebt gehouden wel. Als je die twee verwacht, gaat het mis. Zijn wij 'een macht ten goede?' Ja, want 10 van dit of dat... (of 13, 285 of...). Dat slaat inderdaad nergens op. Ook niet als het om procenten, doorlooptijden, aanrijtijden of dat soort zaken gaat. De vraag of je je aan de opdracht of afspraak hebt gehouden is een fundamenteel andere dan de vraag of je goed werk levert. Om misverstanden te vermijden: je houden aan afspraken (protocollen of productiecijfers etc) is waardevol, maar het valt niet vanzelf samen met 'goed werk' leveren.

Waarover moeten mensen zich verantwoord?

Zodoende komt de leiding in beeld. Waar stuur je op? Waar vraag je om? Waarover moeten mensen zich verantwoord? De verantwoordingsvraag is niet los te zien van de sturingsvraag. In de visie op leiderschap (2008) schreven we: *'Leiderschap is niet de kunst van het beheersen van gedrag, maar het vergroten van de kans op zinvol handelen.'* Het inrichten van een sturings- en verantwoordingsmethodiek is een leiderschapsopgave die in dit licht gezien moet worden. De gekozen verantwoordingsmethodiek toont de visie op sturing. Leiders moeten zich daarom de vraag

stellen of de bestaande verantwoordingsmethodiek de door hen bedoelde visie op sturing en leiderschap toont. In mijn waarneming wringt dat. Wie bijvoorbeeld kijkt naar de doelen van de veiligheidsagenda ziet dat meteen. Hoop ik.

De noodzaak van een andere besturingsfilosofie

Hoewel het inmiddels gebruikelijk is te zeggen afscheid te willen nemen van het New Public Management (NPM-denken), blijkt dat we er toch telkens op terugvallen, vasthouden aan de belofte van het NPM die zegt dat we met dat instrumentele lineaire denken, grip kunnen krijgen op weerbarstige praktijken; dat we dan een stuur in handen hebben. Want als we dat loslaten... *waar blijven we dan?* Goede vraag. Het werkt wel niet, maar we hebben niets anders. Arnold Cornelis noemde dit patroon een 'catastrofaal leerproces' (Logica van het gevoel, 2000); het zoeken van een oplossing in een systeem dat die oplossing niet bevat. De Raad van Openbaar Bestuur (ROB) wijst hier in een recente bijdrage aan de Tijdelijke 2^e Kamer Commissie Uitvoeringsorganisaties ook op. De ROB heeft geen oplossing, maar stelt vast dat het ontbreekt aan een nieuwe besturingsfilosofie.

Zo'n nieuwe besturingsfilosofie zou ruimte moeten maken voor het idee dat het bevorderen van goed en waardevol werk niet 'uit de hoogte' kan. Dat niet wantrouwen, maar vertrouwen de basishouding zou moeten zijn. Zo'n filosofie streeft niet naar het optimaliseren van 'operationele gehoorzaamheid' maar naar het aanboren van operationele kwaliteit in de wetenschap dat voor het werken aan complexe vraagstukken alle kwaliteiten nodig zijn. In die filosofie is ruimte voor het 'op de tast' zoeken naar mogelijkheden om betekenisvol werk te ontwikkelen, zonder dat je op voorhand weet waar je dan uitkomt. Een filosofie die niet op zoek is naar 'evidence based' praktijken die overal uitgerold kunnen worden, maar naar werkwijzen die in concrete praktijken hun waarde bewijzen (context based evidence). Een filosofie die vraagt wat en hoe je – met anderen - leert in en van je handelen. Hoe je er in slaagt publieke waarden te realiseren.

Belang-stellend leiderschap

Leiderschap krijgt dan betekenis in wat Schein 'humble inquiry' noemt. De 'gentle art of asking instead of telling'. Het is leiderschap dat oprechte belangstelling heeft voor wat zich in de praktijk ontwikkelt, onder ogen durft te zien wat daar 'waar wordt' (ook al is het niet altijd fraai) en van daaruit heel vasthoudend vragenderwijs steeds weer de morele dimensie van het politiewerk onder de aandacht brengt. Zijn wij zo een macht ten goede, voor wie; tonen we hier hoe we begrenzend, beschermend, bekrachtigend staan voor de waarden van democratische rechtstaat; wat is hier het best denkbare politiewerk en wiens stemt klinkt hier wel of niet mee? En wat kan ik daar vanuit mijn rol als leider in betekenen? Daar zou het veelgeroemde 'goede gesprek' over moeten gaan. Ik ben dat *belang-stellend leiderschap* gaan noemen.

Veelbelovende aanzetten

De betekenis van Rijkverantwoorden wordt niet getoond in 'catchy vormen', maar in de volharding van de zoektocht naar het vergroten van de kans op 'waardevolle praktijken'. Het heeft betekenis in het uitdagen tot het ontwikkelen van het best denkbare politiewerk. Dat wordt nog niet altijd waargemaakt, maar er zijn veelbelovende aanzetten. Het zou mooi zijn als ook de critici mee gaan doen en de zoektocht *verrijken* met hun ideeën en inzichten. Een ontwikkeling van 'toeschouwer naar deelnemer'. Ook dat hoort bij rijker verantwoord. Ik ben benieuwd.