
drs. J.L. van Emmerik

W

wetenschappelijk

C

onderzoek- en

D

documentatie

C

centrum

Opleidingsbehoeften van Groepscommandanten bij het Korps Rijkspolitie

Ministerie van
Justitie

1988

Voorwoord

Vooruitlopend op het begin 1989 te verschijnen verslag van het onderzoek "Rol en positie van groepscommandanten bij het Korps Rijkspolitie" wordt in dit interimrapport verslag gedaan van die onderdelen uit het onderzoek die betrekking hebben op de opleidingsbehoeften van groepscommandanten, een onderwerp dat momenteel sterk in de belangstelling staat.

Ik maak van deze gelegenheid gebruik om al diegenen te bedanken die aan het onderzoek hebben meegewerkt. Allereerst zijn dat de geïnterviewde groepscommandanten zelf. En verder de op landgroepen en districten werkzame functionarissen, burgemeesters en regio-officieren van justitie die een hen toegezonden vragenlijst hebben ingevuld. Voorts wil ik de medewerkers van Motivaction te Amsterdam bedanken voor de wijze waarop zij de interviewing van de groepscommandanten hebben verzorgd.

Truusje Vêlu en Gerard van den Andel hebben de codering uitgevoerd met en onder leiding van Els de Steenhuysen Piters, die trouwens een onmisbare steun is geweest voor een goed verloop van de hele fase van materiaalverzameling en verwerking. Gonny Wagner heeft de typografische verzorging voor haar rekening genomen. Ten slotte wil ik graag alle leden van de begeleidingscommissie (zie voor de samenstelling daarvan bijlage 1) voor hun constructieve en ondersteunende bijdragen bedanken.

Inhoud

1	Inleiding	1
2	Samenvatting, conclusies en aanbevelingen	3
3	Groepscommandanten over hun opleiding	11
3.1	Inleiding	11
3.2	Genoten opleiding	11
3.3	Toereikendheid kennis en ervaring	13
3.4	In welke opzichten is de kennis en ervaring ontoereikend?	15
3.5	Welke opleiding is nog nodig?	16
3.6	Mogelijkheden tot het volgen van wenselijke opleidingen	17
3.7	Suggesties voor opleidingen	17
4	De omgeving over de groepscommandanten	19
4.1	Inleiding	19
4.2	Oordeel over de functie	20
4.3	Waarom een moeilijke functie?	20
4.4	Waarom het beste/minder goed?	23
	Bijlage 1: De begeleidingscommissie	27
	Bijlage 2: Tabellen	29

1 Inleiding

In dit rapport wordt de informatie bijeengebracht die in het onderzoek "Rol en positie van groepscommandanten bij het Korps Rijkspolitie" is verzameld over mogelijke behoeften aan opleiding bij deze functionarissen.

Dit onderzoek is in de eerste plaats gericht op het verschaffen van meer inzicht in de aard van de verwachtingen waarmee groepscommandanten vanuit hun tussenpositie in de Rijkspolitie-organisatie worden geconfronteerd en hun eigen opvattingen daarover. Daarnaast wordt ook beoogd eventuele knelpunten zichtbaar te maken die deze verwachtingen hen in de praktijk opleveren. Met het onderzoek wordt dan ook een antwoord gezocht op de volgende vragen:

- Hoe ziet de functie van groepscommandant er uit?
- Welke problemen komen de groepscommandanten daarin tegen en hoe reageren zij daarop?

De gegevens voor dit onderzoek zijn verzameld in de periode half januari tot half juni 1987. Daarvoor is een ruime steekproef van 113 groepscommandanten uitgebreid geïnterviewd, ongeveer 7 per district. Bovendien is aan deze groepscommandanten en per geïnterviewde groepscommandant aan 10 personen uit zijn werkomgeving een schriftelijke vragenlijst voorgelegd. Deze groep personen was samengesteld uit de plaatsvervanger, een post- of rayoncommandant, een executief groepslid, de eerste groepsadministrateur, de districtscommandant of diens vervanger/waarnemer, een officier algemene zaken, het hoofd personeel, opleiding en vorming, het hoofd tactische recherche, de burgemeester van de groepsstandplaats en een regio-officier van justitie. In totaal ca. 700 personen; geen 1130 (10x113) personen, omdat voor de op het district werkzame personen en de regio-officieren van justitie er niet voor iedere geïnterviewde groepscommandant een aparte persoon is te benaderen: er is maar één districtscommandant, enz.

De aanleiding om de informatie over mogelijke behoeften aan opleiding in een apart rapport te verwerken en aan belanghebbenden te doen toekomen vóór afronding van het desbetreffende onderzoek, is gelegen in de actualiteitswaarde van het onderwerp. Door het Centraal Instituut voor Opleiding en Vorming (CIOV) worden momenteel plannen ontwikkeld voor de aanpassing van de opleiding van (toekomstige) groepscommandanten. Het zou jammer zijn wanneer daarbij niet geprofiteerd zou kunnen worden van mogelijk zinvolle informatie uit het onderzoek "Groepscommandanten".

Men kan zich voorstellen dat genoemd onderzoek in zijn geheel van belang is bij de gedachtenvorming over de inhoud en de vorm van opleidingen voor (toekomstige) groepscommandanten. Onderwerpen die onder meer in het eindverslag ter sprake zullen komen, zijn: functie-inhoud en taakkenmerken, functionele contacten, functiebeleving en ontwikkelingen in het werk en de functie. Voor deze interimrapportage is niettemin een uit de aard van haar doel voortvloeiende selectie gemaakt. In concreto kan daarover het volgende worden opgemerkt.

Allereerst bevat het onderzoek wat men zou kunnen omschrijven als "directe" informatie, namelijk die welke door de groepscommandanten zelf is aangedragen over de toereikendheid en ontoereikendheid van hun opleiding. In de tweede plaats is langs meer "indirecte" weg, namelijk via de antwoorden op bepaalde vragen aan personen in de werkomgeving van de groepscommandanten gesteld, een en ander af te leiden over mogelijke opleidingsbehoeften. Daarbij kan het interessant zijn om na te gaan in hoeverre beide bronnen overeenkomstige informatie opleveren.

In het vervolg van dit rapport zal eerst de door de groepscommandanten zelf aangedragen informatie worden besproken. Vervolgens komt datgene aan de orde wat uit de werkomgeving is af te leiden. In de samenvatting ten slotte, zullen beide soorten informatie op elkaar worden betrokken en zal worden gezien of en zo ja, welke bijdrage kan worden geleverd aan de verdere gedachtenvorming over de opleiding van (toekomstige) groepscommandanten.

2 Samenvatting, conclusies en aanbevelingen

Alvorens enkele suggesties te doen voor mogelijk te ondernemen activiteiten voor de verdere opleiding en vorming van groepscommandanten bij de landdienst van het korps rijkspolitie, is het wellicht verhelderend om de belangrijkste uitkomsten uit de voorgaande hoofdstukken hier nog eens beknopt weer te geven en te bezien welke conclusies er aan zijn te verbinden.

Vastgesteld is dat het *opleidingsniveau* van de huidige groepscommandanten in zijn algemeenheid op middelbaar niveau ligt, d.w.z. op het niveau van mulo/mavo en eventueel aangevuld met een middenstandsdiploma. Daarbij is er een wat gecompliceerde samenhang tussen enerzijds leeftijd en ervaring en anderzijds het opleidingsniveau: groepscommandanten die in vergelijking met hun collega's ouder en korter in functie zijn, hebben een wat hoger opleidingsniveau dan groepscommandanten die jonger en langer in functie zijn. Mogelijk heeft een deel van de eerste categorie groepscommandanten (ouder/korter) de tussengelegen tijd benut om tot een hogere algemene opleiding te komen, iets waar men niet meer aan toekomt, wanneer men op jongere leeftijd al groepscommandant wordt. In beperkte mate blijken groepscommandanten met een lagere opleiding tevens vaker hun kennis en ervaring als ontoereikend te ervaren.

Twee derde van alle geïnterviewde groepscommandanten *ervaart* trouwens zijn huidige kennis en ervaring als tenminste gedeeltelijk *ontoereikend*, waarbij dit aantal in het oosten en noorden van het land wat groter is. Tevens blijkt dat groepscommandanten die in vergelijking met hun collega's jonger zijn en korter in functie zijn, vaker hun kennis en ervaring ontoereikend achten dan groepscommandanten die ouder en korter in functie zijn. Klaarblijkelijk zijn zij er dan toch iets meer op voorbereid, hebben het meer "af kunnen kijken". Maar het kan natuurlijk ook, dat zij zich voor hun gevoel minder hoeven "waar te maken".

Ten slotte is er ook een samenhang vastgesteld tussen enerzijds groeps grootte en aantal gemeenten in het bewakingsgebied en anderzijds het ervaren van tekorten in kennis en ervaring. Ook deze samenhang is niet rechtlijnig, maar ingewikkelder van karakter: zowel groepscommandanten van kleine groepen maar met meer gemeenten in hun bewakingsgebied als groepscommandanten van grote groepen met slechts één gemeente in hun bewakingsgebied, ervaren vaker hun kennis en ervaring als ontoereikend dan groepscommandanten van kleine groepen met slechts één gemeente en groepscommandanten van grote groepen met meer gemeenten. Het ligt voor de hand naar verschil-

lende verklaringen te zoeken. Voor groepscommandanten die op de kleinere groepen terecht komen, is het klaarblijkelijk toch een complicerende factor als zij met meer burgemeesters te maken krijgen. Wat betreft de grote groepen, wellicht zijn deze overzichtelijker, is de groepsdynamica eenvoudiger te hanteren, wanneer zij zijn opgesplitst over meer posten dan wanneer zij niet zijn opgesplitst.

De aard van de aangegeven tekorten in kennis en ervaring bestrijkt een breed terrein, in feite het hele gebied van taken waarmee een leiding gevende te maken heeft. Eén uitzondering: typisch politieke onderwerpen worden niet genoemd. Binnen de aangegeven tekorten kan nog weer een onderscheid worden gemaakt. Allereerst zijn er de meer "tijdloze" onderwerpen, zoals leiding geven in het algemeen, de personele aspecten ervan, communicatieve vaardigheden en theoretische achtergrondkennis en inzicht in maatschappelijke ontwikkelingen. Daarnaast worden onderwerpen genoemd die typisch zijn voor verschillende actuele ontwikkelingen in het korps rijkspolitie: bedrijfsvoering, budgettering, automatisering en beleidsplannen.

In de door de geïnterviewde groepscommandanten genoemde opleidingsbehoeften komen al deze onderwerpen weer terug. Er is een duidelijke behoefte aan verbreding en uitdieping van kennis op het gebied van leiding geven, zowel in het algemeen als in specifieke onderwerpen. Daarnaast doen de gedane suggesties ("Warnsveld", "NPA-achtig") ook vermoeden dat ten minste een deel van de groepscommandanten het wenselijk acht dat hun opleiding op een hoger niveau komt te liggen. Van de groepscommandanten die hebben aangegeven behoefte te hebben aan verdere opleidingen, geeft een niet onaanzienlijk deel (twee derde) aan daartoe geen mogelijkheden te zien, waarbij met name ook genoemd wordt dat de gewenste opleidingen door de eigen organisatie niet geleverd kunnen worden.

Wordt vervolgens gekeken naar datgene wat de omgeving van de groepscommandant heeft aangegeven over datgene wat zijn functie moeilijk maakt, dan is dat in de volgende ordening weer te geven:

1. geschiktheidseisen leiding geven, waaronder m.n. kan worden verstaan het dragen van verantwoordelijkheid, aanpassingsvermogen en het delegeren/coördineren/organiseren (306 keer genoemd);
2. verbindende taak, d.w.z. het vertegenwoordigen van de groep naar buiten in de zin van o.a. belangenbehartiging en het voeren van overleg met onder meer het bevoegd gezag (252 keer genoemd);
3. werkdruk, als gevolg van bv. de deconcentratie, de verwerking van schriftelijke informatie (197 keer genoemd);
4. personeelszorg, met name het motiveren van medewerkers, de omgang met medewerkers door hun grotere mondigheid en de beoordeling van hun functioneren (177 keer

- genoemd);
5. bijzondere omstandigheden, zoals het leveren van een optimale politiezorg met weinig middelen (151 keer genoemd);
 6. opleidingsniveau te beperkt voor de functie (101 keer genoemd);
 7. beleidstaak, d.w.z. het vertalen/volgen/meebepalen/uitvoeren van beleidsontwikkelingen (81 keer genoemd);
 8. anders (44 keer genoemd).

Wordt dezelfde werkwijze gevolgd om aan te geven wat door de omgeving als de moeilijkste problemen zijn genoemd, dan geeft dit de volgende ordening:

1. personeelszorg (467 keer genoemd);
2. geschiktheidseisen leiding geven (278 keer genoemd);
3. verbindende taak (275 keer genoemd);
4. bijzondere omstandigheden (240 keer genoemd);
5. beleidstaak (179 keer genoemd);
6. werkdruk (121 keer genoemd);
7. anders (66 keer genoemd);
8. opleidingsniveau (34 keer genoemd).

Allereerst kan worden vastgesteld dat vooral de meer algemene kant van het leiding geven wordt verbijzonderd. Verder zou men kunnen concluderen dat niet alles wat de functie moeilijk maakt, ook de grootste problemen oplevert. Opvallend is bv. de plaats die de personeelszorg inneemt in de tweede indeling en het aantal gemaakte opmerkingen hierover. Ook de beleidstaak neemt in de tweede indeling een andere plaats in.

Omgekeerd komt de werkdruk in de tweede indeling op een lagere plaats en wordt deze ook minder vaak genoemd als probleemgevend. Voor het opleidingsniveau geldt iets soortgelijks. Daarbij moet men wel bedenken dat opleidingsniveau hier globaler is aangeduid dan personeelszorg of beleidstaak: problemen op deze en andere hier genoemde gebieden laten zich (deels) ook naar opleidingseisen vertalen.

Op een vergelijkbare wijze als hiervoor, zij het dat de indeling een andere is, kunnen ook de oordelen over waarin men de desbetreffende groepscommandant goed vindt, worden weergegeven:

1. motiveren en aansporen, via bv. aandacht voor personeel, stimulerend optreden, overleg met medewerkers (269 keer genoemd);
2. anders, bv. is bij de dienst betrokken, heeft gunstige karaktereigenschappen, (224 keer genoemd);
3. interactie, met name het hebben van goede communicatieve vaardigheden (174 keer genoemd);

4. besluitvorming/probleemoplossing, zoals besluitvaardig, goed in probleem oplossen, beleidsmatig goed bezig zijn (169 keer genoemd);
5. planning en coördinatie, met name kan goed leiding geven, coördineren (125 keer genoemd);
6. administratieve bezigheden, waaronder ook het goed kunnen omgaan met een budget (16 keer genoemd);
7. uitwisselen van informatie (7 keer genoemd);
8. evalueren en controleren (1 keer genoemd);
9. personeelsvoorziening p.m.;
10. doen naleven van regels/correctie p.m.;
11. begeleiden van conflicten p.m.

Toegepast op datgene waarin de groepscommandant minder goed wordt geacht, ontstaat de volgende indeling:

1. motiveren en aansporen, pleegt bv. weinig overleg met zijn medewerkers, wil te veel zichzelf bewijzen, heeft moeite met stimuleren, weinig spontaan, autoritair, e.d. (371 keer genoemd);
2. besluitvorming/probleemoplossing, zoals bv. het moeilijk kunnen beslissen, moeite hebben met beleidsmatig te denken e.d. (156 keer genoemd);
3. planning en coördinatie, kan bv. niet goed leiding geven, heeft geen overzicht, moeite met coördineren, e.d. (122 keer genoemd);
4. interactie, zoals het moeite hebben met verdedigen van beleid, het zich niet gemakkelijk uiten, het te weinig onderhouden van contacten met bepaalde personen en instanties (104 keer genoemd);
5. anders, zoals houdt zich niet gemakkelijk aan afspraken, is gemakkelijk, nonchalant e.d. (70 keer genoemd);
6. begeleiden van conflicten, bv. het liever uit de weg gaan van conflicten, het niet kunnen opvangen van spanningen van medewerkers (29 keer genoemd);
7. evalueren en controleren (15 keer genoemd);
8. uitwisselen van informatie (6 keer genoemd);
9. administratieve bezigheden (2 keer genoemd);
10. personeelsvoorziening p.m.;
11. doen naleven van regels/correctie p.m.

Ook in deze beide indelingen staat datgene wat met de personele taak te maken heeft bovenaan, ongeacht of de groepscommandanten daarin beter of minder functioneren. De "anders"-categorie, die veel aanduidingen bevat in de trant van "goede of minder goede karaktereigenschappen", komt minder vaak voor in de indeling die betrekking heeft op

de mindere kanten in het functioneren. Gegeven de mate waarin in beide indelingen de verschillende aandachtsvelden voorkomen, lijkt het erop dat er geen specifieke goede of slechte gebieden zijn voor de hele categorie groepscommandanten. Anders geformuleerd: in datgene waarin bepaalde groepscommandanten goed worden gevonden, kunnen andere groepscommandanten minder goed zijn. Wel wordt het begeleiden van conflicten en het evalueren/controleren wat vaker genoemd als gebied waarin groepscommandanten minder goed zouden functioneren.

Verder blijkt bij nadere beschouwing dat de omgeving bij het beschrijven van de gebieden waarin de groepscommandant goed wordt gevonden, vaker aanduidingen gebruikt voor capaciteiten en vaardigheden. Voor het beschrijven van gebieden waarin de groepscommandant minder goed wordt gevonden, worden daarentegen vaker aanduidingen gebruikt voor houdings- en persoonlijkheidskenmerken.

Welke aanbevelingen kunnen erop grond van de uitkomsten van de hier besproken vragen worden gedaan over de inrichting van de verdere opleiding van de groepscommandanten? Vastgesteld kan worden dat de in dit rapport besproken vragen zeer gevarieerde antwoorden hebben opgeleverd. Daarmee lijken ze tal van aanknopingspunten te bieden voor een verdere afstemming van de opleiding en vorming van groepscommandanten op de behoeften die zij en personen uit hun werkomgeving hebben kenbaar maakt.

Daarbij kan verder worden vastgesteld dat beide soorten gegevens elkaar op een zinvolle wijze aanvullen. Zo geven de antwoorden van de groepscommandanten zelf meer en meer gedetailleerde aanwijzingen over concrete opleidingsbehoeften. Deze liggen bovendien met name in de sfeer van kennis, inzicht en vaardigheden. De antwoorden uit de omgeving maken duidelijk dat ook andere aspecten van belang zijn, namelijk die welke te maken hebben met de houding, de persoonlijkheid en de capaciteiten van de betrokkenen groepscommandanten. Daarmee wordt het blikveld verruimd en ontstaat ook ruimte voor andere aspecten van opleiding en vorming (houding/instelling) en de beoordeling van iemands geschiktheid voor de functie van groepscommandant.

Voor de korte termijn zijn er in het voorgaande tal van concrete aanknopingspunten te vinden voor de verdere opleiding en vorming van groepscommandanten. Immers, de in dit rapport besproken vragen hebben betrekking op de huidige opleidingsbehoeften van diegenen die nu groepscommandant zijn. Naast aandacht voor verschillende aspecten van leiding geven in het algemeen, mag in dat verband met name worden gewezen op de verschillende aangegeven behoeften die aansluiten op lopende ontwikkelingen in het korps (deconcentratie, bedrijfsvoering, beheer, automatisering en beleidsplannen). Meer in het bijzonder mag ook gewezen worden op de situatie van groepscommandanten van de kleine groepen met meer gemeenten in het bewakingsgebied en van de groepscom-

mandanten van grote groepen zonder posten.

Voor de wat langere termijn zal de verdere opleiding en vorming echter ook moeten worden afgestemd op ontwikkelingen in de nabije toekomst. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan een verdergaande mate van zelfbeheer, aan schaalvergroting, aan ontwikkelingen in de relatie tussen politie en bevoegd gezag door bv. een verdere profilering van de positie van de politie in het driehoeksoverleg en aan de noodzaak om voor tal van problemen door middel van samenwerking over de grenzen van de eigen groep heen te kijken. Afhankelijk van het antwoord op de vraag hoe het korps, het departement en de politiek ontwikkelingen op de hier alleen maar aangeduide gebieden gaan invullen, zullen nieuwe of verdergaande opleidingsbehoeften ontstaan. Maar ook het gewenste niveau zal dan opnieuw moeten worden bezien en in het verlengde daarvan de vraag wat daarvan dan de consequenties zijn voor diegenen uit wie nu de groepscommandanten worden gerecruteerd.

Hoewel opmerkingen in die richting niet bijzonder vaak zijn gemaakt, zijn ze door hun algemene karakter niettemin van belang. Hiermee wordt bedoeld op het hoe, wanneer en met wie opleiden:

- de huidige cursussen komen te laat, je krijgt ze wanneer je al hoog en breed in functie bent;
- er is te weinig herhaling, wat je hebt gehad is op een zeker moment weer wegge-
zakt;
- het belang van "verticaal" opleiden, opdat een ieder "dezelfde taal" spreekt.

Over de beide eerste argumenten kan worden opgemerkt dat het voor de hand lijkt te liggen om de opleidingsonderdelen die bedoelen de betrokkenen "op niveau" te brengen, te verzorgen vóór zij groepscommandant worden. Voor specifieke onderdelen kan men zich voorstellen dat de behoefte daaraan pas reëel wordt wanneer concrete ervaring in de functie wordt opgedaan. Bepaalde ontwikkelingen in een district of het korps als geheel zullen trouwens bij voortduring leiden tot de wenselijkheid bepaalde specifieke opleidingen te volgen.

Over het derde argument zijn ook enkele meer algemene opmerkingen te maken, die in dit kader van belang kunnen zijn. Er is in allerlei onderzoek aandacht besteed aan de zogeheten discretionnaire bevoegdheden van de politieman/-vrouw op straat en in ieder geval aan zijn/haar feitelijke vrijheid om in bepaalde situaties te beslissen of en hoe te reageren. Een dergelijke werksituatie stelt o.m. specifieke eisen aan de betrokken personen, waarop zij worden voorbereid in een relatief lange opleiding en coaching (professionalisering). Maar ze beïnvloedt ook de wijze van leiding geven, omdat een direct toezicht veelal ontbreekt en veronderstelt daarmee uiteindelijk een tamelijk "volwassen" wijze van omgaan met elkaar. Door "de omgeving" zijn verschillende opmer-

kingen gemaakt die erop duiden dat het daar bij de groepscommandanten wel eens aan wil schorten en dat een aantal van hen moeite heeft met de mondigheid van hun personeel. Uiteraard is het zinvol dit onder ogen te zien en ernstig te nemen. Maar, hoe volwassen of autoritair wordt er door het hogere niveau op zijn beurt omgegaan met de groepscommandant? Ook dat is een aspect van het "spreken van dezelfde taal", van de samenhang in wat zo mooi "de bedrijfscultuur" heet. In een meer algemene zin mag hiermee ook gewezen zijn op het belang van "de omgeving" op het functioneren of niet functioneren van de groepscommandant, iets wat misschien wat naar de achtergrond verdwijnt in een rapport als dit, dat de groepscommandant centraal heeft staan.

In het voorgaande zijn uiteraard ook aanknopingspunten te vinden voor meer algemene beschouwingen over de plaats van de opleiding in de organisatie en met name op de aansluiting van inrichting en capaciteit van de opleidingsorganisatie op de veranderingsrichting van de organisatie. Dit rapport is daarvoor zeker niet de plaats, zodat hier volstaan wordt met de volgende algemene opmerkingen. Wellicht moet worden begonnen met de volgende kanttekening. Allereerst, hoe belangrijk opleiding en vorming ter begeleiding van organisatie-ontwikkelingsprocessen ook zijn, ze vormen geen vanzelfsprekende oplossing voor de "gewone" vraagstukken en problemen van alle dag, waarvoor leiding gevenden en uitvoerenden zich gesteld zien. In die zin kan de oplossing en aanpak daarvan dan ook niet afhankelijk worden gesteld van de aanwezigheid van bepaalde opleidingsvoorzieningen. Daarnaast mag worden verondersteld dat bepaalde veranderingen in de organisatie alleen mogelijk zijn, wanneer de organisatiegenoten mee kunnen veranderen en zich de benodigde vaardigheden en inzichten kunnen verwerven. Afhankelijk van de soort organisatie zijn daarmee bepaalde grenzen gegeven voor het tempo waarin veranderingen zich kunnen voltrekken: de "voorhoede" zal op een zeker ogenblik wellicht wat moeten inhouden om de "achterhoede" niet achter zich te laten. Maar ook stelt dat, gegeven een bepaalde opleidingscapaciteit, grenzen aan het tempo waarin veranderingen elkaar kunnen opvolgen: de opbrengst van veranderingen wordt wel erg gering, wanneer het voltallige personeel nog niet is opgeleid vóór de volgende veranderingsgolf zich aandient.

3 Groepscommandanten over hun opleiding

3.1 Inleiding

Voor de beschrijving in dit hoofdstuk is gebruik gemaakt van de antwoorden op de volgende vragen uit het interview:

- vraag 30a: Welke opleiding(en) heeft u gevolgd?
- vraag 30b: Welke opleiding(en) heeft u afgesloten met een diploma?
- vraag 31 : Vindt u dat uw huidige kennis en ervaring toereikend, ontoereikend of te veel zijn voor de uitoefening van uw huidige functie?
- vraag 32a: (Indien ontoereikend) In welke opzichten?
- vraag 32b: Hoe ervaart u dat?
- vraag 32c: Welke opleiding zou u eventueel nog nodig hebben?
- vraag 32d: Heeft u de mogelijkheid om die opleiding te volgen? Zo niet, waarom niet?
- vraag 32e: Is het voor u van belang dat daar een diploma aan verbonden is?
- vraag 69 : Hebt u bepaalde ideeën over wat er gedaan zou kunnen worden op het gebied van opleiding of training om het gemakkelijker te maken uw functie te vervullen?

Daarnaast zal worden getracht om waar mogelijk de antwoorden te differentiëren naar enkele aspecten die de werkomstandigheden van de groepscommandanten betreffen, zoals de groeps grootte, de regio, het aantal gemeenten in zijn bewakingsgebied en het aantal ervaringsjaren in de functie.

3.2 Genoten opleiding

In tabel I is de door de groepscommandanten genoten opleiding (eerste kolom) weergegeven en die welke tevens is afgesloten met een diploma (tweede kolom). De weergave is in deze tabel beperkt tot de meer algemene opleidingen, d.w.z. allerlei specifieke cursussen zijn buiten beschouwing gelaten.

Uit de tabel kan worden afgeleid dat het opleidingsniveau van de huidige groepscommandanten in zijn algemeenheid op middelbaar niveau ligt, dwz. middelbaar algemeen vormend onderwijs of middelbaar beroepsonderwijs. Uiteraard moet men zich dit aange-

vuld denken met de standaard politie-opleidingen en in wisselende mate met specifieke cursussen.

Tabel 1: De opleiding van groepscommandanten

	gevolgde opleiding		met een diploma afgesloten	
	aantal	%	aantal	%
lbo	10	9%	13	11%
mulo, mavo	53	46%	43	38%
mbo, middenstandsdiploma	25	22%	20	18%
havo, hbs, vwo	10	9%	2	2%
mbo/praktijkdiploma boekhouden	6	5%	5	4%
mo, hbo, wo	3	3%	-	-
niet in te delen/n.v.t.	3	3%	18	16%
geen antwoord	3	3%	12	11%
totaal	113	100%	113	100%

Wordt het opleidingsniveau in verband gebracht met de mate waarin de huidige kennis en ervaring als toereikend of ontoereikend wordt ervaren, dan blijkt een groter deel van de groepscommandanten met een beperktere algemene opleiding de huidige kennis en ervaring als ontoereikend te ervaren dan van de groepscommandanten met een ruimere algemene opleiding. De verschillen zijn echter niet erg groot en lijken dan ook van beperkte betekenis. Wel kunnen ze een eventuele tendens in de uitkomsten ondersteunen.

Er is enige samenhang tussen leeftijd en aantal jaren als groepscommandant werkzaam enerzijds en gevolgde opleiding anderzijds. Niet echter, zoals wellicht verwacht, dat oudere al langer in functie zijnde groepscommandanten minder uitgebreid algemeen vormend onderwijs zouden hebben gehad en jongere korter in functie zijnde groepscommandanten juist méér. In tabel 2 is terug te vinden hoe het dan wel ligt voor de met een diploma afgesloten opleidingen. Om dat op een overzichtelijke wijze te kunnen laten zien, zijn van de drie kenmerken tweedelingen gemaakt (meer/minder opleiding, jonger/ouder, korter/langer in functie. Er zijn twee tegengestelde tendensen: de in leeftijd *oudere* groepscommandanten hebben meer algemeen vormend onderwijs gehad dan de jongere en de *langer* in functie zijnde groepscommandanten hebben minder algemeen vormend onderwijs gehad dan de korter in functie zijnde groepscommandanten. Wellicht kan dit verschijnsel zo verklaard worden dat naarmate het langer duurt vóór men groepscommandant wordt, men zijn algemene ontwikkeling in die periode wat gaat bijspijkeren. Iets waar men niet meer aan toekomt, wanneer men al op jongere leeftijd

groepscommandant wordt. Dit zou zich dan uiten in de wat lagere opleiding van deze categorie groepscommandanten.

Tabel 2: Samenhang van leeftijd en aantal jaren in functie met genoten opleiding (met diploma afgesloten)

	ouder in lft. korter in functie	ouder in lft. langer in functie	jonger in lft. korter in functie	jonger in lft. langer in functie
minder opleiding	44%	68%	69%	84%
meer opleiding	56%	32%	31%	16%
totaal	100% (n=16)	100% (n=22)	100% (n=26)	100% (n=19)

toelichting:

- buiten beschouwing blijven de personen van wie de opleiding niet is in te delen/geen antwoord, dus totaal is 113-30=83.
- ouder: 48 jaar en ouder; meer opleiding: mbo, middenstandsdiploma of hoger; langer in functie is: 7 jaar en langer.

3.3 Toereikendheid kennis en ervaring

In tabel 3 is weergegeven in hoeverre de groepscommandanten hun huidige kennis en ervaring toereikend of ontoereikend achten. Twee derde (60%+9%) van de respondenten ervaart zijn huidige kennis en ervaring als ten minste gedeeltelijk ontoereikend.

In het zuiden en westen zijn deze cijfers (resp. 67% en 64%) wat gunstiger dan in het noorden en oosten van het land (resp. 81% en 80%).

Tabel 3: Toereikendheid van kennis en ervaring

	aantal	%
toereikend	35	31%
deels toereikend	10	9%
ontoereikend	68	60%
totaal	113	100%

In verband gebracht met het aantal ervaringsjaren en leeftijd, ontstaat er een wisselend beeld. Van de groepscommandanten die in verhouding nog jong en betrokkenlijk

kort in functie zijn, ervaart een verhoudingsgewijs groot deel de huidige kennis en ervaring als ten minste gedeeltelijk ontoereikend. Bij de oudere groepscommandanten die nog maar kort in functie zijn, is dit aantal juist klein. Dat jonge groepscommandanten, die bovendien nog kort in functie zijn, hun huidige kennis en ervaring als ontoereikend ervaren, is wellicht gemakkelijk voor te stellen. Oudere groepscommandanten die nog maar kort in functie zijn hebben wellicht meer gelegenheid gehad om zich voor te bereiden, het "af te kijken" (zie tabel 4).

Tabel 4: Samenhang van leeftijd en aantal jaren in functie met het ervaren van tekorten in kennis en ervaring

	jonger in lft. korter in functie	jonger in lft. langer in functie	ouder in lft. korter in functie	ouder in lft. langer in functie
kennis en ervaring (deels) ontoereikend	74%	65%	33%	60%
kennis en ervaring toereikend	26%	35%	67%	40%
totaal	100% (n=34)	100% (n=23)	100% (n=21)	100% (n=35)

Bij groeps-grootte en aantal gemeenten doet zich in eerste instantie een merkwaardig verschijnsel voor. Het aantal groepscommandanten dat zijn kennis en ervaring toereikend acht, neemt toe naarmate de groep groter is. Maar bij de grootste groepen is dit aantal weer gelijk aan dat bij de kleinste groepen. Bij aantal gemeenten doet zich precies het omgekeerde verschijnsel voor. Hoe meer gemeenten in het bewakingsgebied, des te minder groepscommandanten die hun kennis en ervaring toereikend achten, met uitzondering van de groepscommandanten met de meeste gemeenten in hun bewakingsgebied.

Beide gegevens kunnen ook gecombineerd worden bekeken. Dan blijkt dat de "pijn" zit bij de kleinere groepen (hooguit 31 personen) met drie of meer gemeenten en de grotere groepen (32 of meer personen) met één of twee gemeenten: 75% resp. 81% van de desbetreffende groepscommandanten acht hun kennis en ervaring (deels) ontoereikend. Bij de kleine groepen met één of twee gemeenten en de grote groepen met drie of meer gemeenten zijn deze percentages resp. 64 en 62. Klaarblijkelijk stelt de coördinatie van meer posten en het te maken hebben met meer burgemeesters de huidige groepscommandanten van de kleinere groepen de nodige eisen. Voor de grote groepen met weinig gemeenten kan men zich voorstellen dat de zich daarin afspelende groeps-

processen gecompliceerder zijn dan in de grotere groepen met meer gemeenten: in het dagelijks gebeuren zijn die groepen in feite teruggebracht tot posten van overzichtelijke omvang.

3.4 In welke opzichten is de kennis en ervaring ontoereikend?

In tabel 5 is een overzicht te vinden van de opzichten waarin men zijn opleiding (deels) ontoereikend acht. Men moet zich daarbij realiseren dat het de beantwoording van zg. "open" vragen betreft, d.w.z. het zijn spontaan genoemde mogelijkheden. Verder zijn door verschillende respondenten veelal meer antwoorden gegeven. De betekenis van de percentages is in dit verband dan ook dat het desbetreffende aspect door een bepaald deel van de groepscommandanten is genoemd. Verder telt het totaal aan antwoorden niet op tot 113, omdat meer antwoorden per persoon gegeven konden worden. Er is gepercenteerd op het totaal aantal groepscommandanten.

In de tabel 5 kan allereerst opvallen dat er niet of nauwelijks tekorten worden genoemd van typisch politieke aard (zie bv. wetgeving, verkeerskunde onder punt 5). De andere genoemde tekorten vallen uiteen in enerzijds de "meer tijdloze" aspecten van het leiding geven (de punten 1 t/m 3) en anderzijds die welke aansluiten op ontwikkelingen die momenteel gaande zijn in het korps: bedrijfsvoering, deconcentratie (budgettering), automatisering en beleidsplannen.

Tabel 5: Opzichten waarin de kennis en ervaring (deels) ontoereikend wordt geacht

	aantal	%
1. leiding geven, management met nadruk op de personele kant ervan	53	46%)
2. verbale/communicatieve vaardigheden, diplomatie	11	10% 56%)
3. theoretische achtergrondkennis, inzicht in maatschappelijke ontwikkelingen	10	9%) 65%
4. management in de zin van bedrijfsvoering, budgettering automatisering, beleidsplannen	65	58%
5. specifiek (wetgeving, verkeerskunde)	2	2%
6. anders	10	9%

Uit de beantwoording van de vraag naar de beleving van deze tekortkomingen in opleiding blijkt dat van alle groepscommandanten de helft het (deels) ontoereikend zijn van de opleiding ervaart als een (duidelijk) gemis of tekortkoming met invloed op het functioneren.

3.5 Welke opleiding is nog nodig?

In tabel 6 is een rubricering te vinden van door de geïnterviewde groepscommandanten genoemde opleidingsonderwerpen. De rubricering van de aangedragen onderwerpen is een wat moeizaam gebeuren, omdat in de reacties algemene en specifieke onderwerpen door elkaar lopen, er met andere woorden "dubbelstellingen" mogelijk zijn. Verder zijn dezelfde opmerkingen van toepassing als bij tabel 3 zijn gemaakt.

Goeddeels spiegelen zich in deze behoeften de eerder genoemde ontoereikendheden in kennis en ervaring. Daarmee lijkt de conclusie op zijn plaats dat vele groepscommandanten behoefte hebben aan verbreding en uitdieping van hun kennis, inzichten en ervaring op het gebied van leiding geven, zowel in het algemeen als met betrekking tot specifieke onderwerpen. Daarnaast doen de verwijzingen onder 2. (Warnsveld, NPA-achtig) vermoeden dat ten minste een deel van de groepscommandanten een hoger niveau van opleiding wenselijk acht voor hun functie.

Tabel 6: Rubricering van opleidingsbehoeften

	aantal	%
1. managementcursus/-opleiding (algemeen)	33	29%
2. idem, met toevoegingen als: uitgebreider dan nu, afgestemd op deconcentratie, zoiets als Warnsveld, NPA-achtig, functie theoretisch meer onderbouwen	57	21%
3. leiding geven (aan groepen), beoordelingsgesprekken, personeelszaken, omgaan met personeel, conflictsituaties e.d.	119	30%
4. algemene ontwikkeling, opleidingsniveau i.v.m. gesprekspartners, psychologie, mastschappijleer, vreemde talen, politiek/bestuurlijk inzicht)	15	13%
5. sociale vaardigheden, spreken in het openbaar, vergadertechniek, iets op papier krijgen/schrijfvaardigheid	13	12%
6. management (specifiek), financieel management, budgetbeheer, bedrijfsvoering/-kunde, beleidsvoering, beleidsmatig denken, beleidsplannen/-nota's, analyse van knelpunten/doelformulering, automatiseringsgebeuren	58	51%
7. wetgevingskennis, veranderingen daarin	1	1%

Drie algemene opmerkingen die enkele malen in de marge worden gemaakt, zijn:

- de huidige cursussen komen te laat, je krijgt ze wanneer je al hoog en breed in functie bent;
- er is te weinig herhaling, wat je hebt gehad is op een zeker moment weer wegge-zakt;
- met het oog op het "spreken van dezelfde taal" wordt een enkele keer gewezen op het belang van "verticaal" opleiden.

3.6 Mogelijkheden tot het volgen van wenselijke opleidingen

Ongeveer 40% van alle groepscommandanten (en dat is twee derde van de groepscommandanten die hebben aangegeven bepaalde opleidingen nodig te hebben) geeft te kennen geen mogelijkheid te hebben die opleiding(en) ook daadwerkelijk te kunnen volgen.

Waarom ontbreken voor hen de mogelijkheden om de wenselijk geachte opleidingen te volgen? Voor een minderheid van ongeveer een derde heeft dat te maken met de beschikbaarheid van tijd of de kosten van dergelijke opleidingen. Maar bijna twee derde van de desbetreffende groepscommandanten geeft als reden op dat de organisatie de gewenste opleiding niet kan leveren (niet heeft kunnen leveren).

Terzijde kan nog worden opgemerkt dat het voor de groepscommandanten niet belangrijk is of er een diploma aan de te volgen opleiding verbonden is.

3.7 Suggesties voor opleidingen

Het mondelinge interview werd afgesloten met de volgende vraag: "Hebt u bepaalde ideeën over wat er gedaan zou kunnen worden op organisatorisch gebied, of op het gebied van opleiding of training, om het gemakkelijker te maken uw functie te vervullen?". In tabel 7, opgenomen in de bijlage, zijn de verschillende suggesties geordend, voor zover deze op het terrein liggen van opleiding en training. De gegevens zijn in eerste instantie bijeengezet naar de doelgroep waarop ze betrekking hebben. Uit de aard van de vraagstelling vloeide immers voort dat ze op meer doelgroepen betrekking kon hebben. Voor de opleiding en training van deze doelgroepen bevat tabel 7 dan ook verschillende interessante suggesties. Voor de opleidingsbehoeften van de groepscommandanten geeft deze tabel echter geen informatie die ook al niet in de voorgaande gepresenteerde tabellen besloten lag.

4 De omgeving over de groepscommandanten

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zullen de antwoorden worden besproken op enkele vragen uit de enquête die aan personen uit de werkomgeving van de groepscommandanten zijn voorgelegd. Het gaat daarbij om de volgende vragen:

- vraag 1: Vindt u dat de heer een moeilijke of een gemakkelijke functie heeft?
- vraag 2: Wilt u hieronder in een paar woorden opschrijven waarom u dat vindt?
- vraag 3: Wat zijn volgens u de moeilijkste problemen in zijn functie? Wilt u die hieronder in een paar woorden opschrijven?
- vraag 8: Als u zo denkt aan de wijze waarop de heer zijn functie uitoefent, in welke opzichten vindt u hem dan het beste? Wilt u dat hieronder kort opschrijven?
- vraag 9: In welke opzichten vindt u de heer minder goed, wat betreft de wijze waarop hij zijn functie uitoefent? Wilt u dat hieronder ook kort opschrijven?

Geen van deze vragen geeft uiteraard een direct, rechtstreeks antwoord op de vraag aan welke opleidingen de groepscommandanten naar het oordeel van de ondervraagde personen behoefte zouden hebben. Niettemin mogen de antwoorden op deze vragen potentieel van groot belang worden geacht voor de beantwoording van de vraag waarop de opleiding en training van de groepscommandanten zich met name zou dienen te richten.

Bij de bespreking van de antwoorden zal een onderscheid worden gemaakt naar de functie van de respondenten. Daarbij is de volgende groepering, gebaseerd op een mogelijke indeling van werkprocessen, aangehouden:

- vervanger, officier algemene zaken en districtscommandant;
- post-/rayoncommandanten, executieven en administrateurs;
- hoofden POV en hoofden TR;
- burgemeesters;
- regio-officieren van justitie.

4.2 Oordeel over de functie

In het oordeel over de moeilijkheid van de functie van groepscommandant ootlopen de verschillende categorieën respondenten elkaar maar weinig, zoals blijkt uit de verdeling van de antwoorden op de eerste vraag: Heeft de heer een moeilijke of een gemakkelijke functie. Voor zover er verschillen zijn, zijn die vooral gelegen in het gebruik van de categorie "zeer moeilijk": een geringer aantal groepsleden en officieren van justitie beoordeelt de functie als "zeer moeilijk".

Tabel 8: Verdeling van de antwoorden op de vraag "Vindt u dat de heer een moeilijke of gemakkelijke functie heeft?", voor verschillende categorieën respondenten

	Verv/Oaz/Dc	Groep	Pov/Htr	Bm	OvJ
zeer moeilijk	25%	15%	23%	21%	17%
enigszins	46%	57%	42%	52%	53%
niet moeilijk/niet gemakkelijk	24%	26%	31%	27%	27%
enigszins gemakkelijk	5%	2%	4%	-	3%
gemakkelijk	-	-	-	-	-
totaal	100% (n=257)	100% (n=255)	100% (n=120)	100% (n=95)	100% (n=66)

4.3 Waarom een moeilijke functie?

Op de (open) vraag *waarom* men de functie moeilijk of gemakkelijk vindt, is zeer divers gereageerd. In tabel 10 (zie bijlage) zijn deze reacties uitgebreid weergegeven en geordend. Op de vraag sloot als vervolgvraag aan: "Wat zijn volgens u de moeilijkste problemen in zijn functie?". Het resultaat van de verwerking van de reacties op deze vraag is in tabel 11 te vinden, eveneens opgenomen in de bijlage. Omdat blijkens de antwoorden vaak dezelfde aanduidingen worden gebruikt om aan te geven waarin de functie moeilijk is en wat de moeilijkste problemen zijn, is in beide tabellen dezelfde categorieënindeling gehanteerd. In deze paragraaf wordt, gezien de gedetailleerdheid van de reacties, volstaan met het bespreken van een verdere bewerking van deze tabellen.

Wat kan in eerste instantie in de uitkomsten opvallen? Wordt per rubriek het aantal gemaakte opmerkingen getotaliseerd, dan ontstaat de volgende ordening (waarom moeilijke functie?):

1. Geschiktheidseisen leiding geven. Hieronder valt bv. het dragen van verantwoordelijkheid, aanpassingsvermogen en het vermogen om te kunnen delegeren, coördineren

- en/of organiseren (306 keer genoemd).
2. Verbindende taak. Hiermee wordt onder meer bedoeld op het vertegenwoordigen van de groep naar buiten in de zin van o.a. belangenbehartiging en het voeren van overleg met het bevoegd gezag (252 keer genoemd).
 3. Werkdruk, bv. als gevolg van de deconcentratie, de verwerking van schriftelijke informatie, e.d. (197 keer genoemd).
 4. Personeelszorg. Met name kunnen hier genoemd worden het motiveren van medewerkers, de omgang met medewerkers door hun grotere mondigheid en de beoordeling van hun functioneren (177 keer genoemd).
 5. Bijzondere omstandigheden, zoals bv. het zorgdragen voor een optimale politiezorg met weinig middelen (151 keer genoemd).
 6. Opleidingsniveau te beperkt voor de functie (101 keer genoemd).
 7. Beleidstaak, waaronder o.a. is opgenomen het vertalen, volgen, meebepalen en uitvoeren van beleidsontwikkelingen (81 keer genoemd).
 8. Anders (44 keer genoemd).

Wordt dezelfde werkwijze gevolgd voor wat als de moeilijkste problemen zijn genoemd, dan geeft dit de volgende ordening:

1. personeelszorg (467 keer genoemd);
2. geschiktheidseisen leiding geven (278 keer genoemd);
3. verbindende taak (275 keer genoemd);
4. bijzondere omstandigheden (240 keer genoemd);
5. beleidstaak (179 keer genoemd);
6. werkdruk (121 keer genoemd);
7. anders (66 keer genoemd);
8. opleidingsniveau (34 keer genoemd).

Allereerst kan worden opgemerkt dat het erop lijkt dat vooral aspecten van de meer algemene kant van leiding geven worden genoemd en in mindere mate aspecten die te maken hebben met actuele ontwikkelingen in het korps. Verder zou men kunnen concluderen dat niet alles wat de functie moeilijk maakt, ook de grootste problemen oplevert. Zeer opvallend is de plaats die de personeelszorg inneemt in de tweede indeling. Niet alleen door het drie plaatsen opschuiven van dit probleemgebied ten opzichte van de eerste indeling, maar ook door het aantal opmerkingen dat daarover is gemaakt. Maar ook de beleidstaak neemt op de tweede indeling een duidelijk van de eerste afwijkende plaats in.

Omgekeerd komt de werkdruk in de tweede indeling op een lagere plaats en wordt ook beduidend minder vaak genoemd als probleemgevend. Voor het opleidingsniveau

kunnen soortgelijke opmerkingen worden gemaakt. Daarbij moet wel bedacht worden, dat opleidingsniveau in dit geheel een globalere aanduiding is dan personeelszorg of beleidstaak. Dat wil zeggen, problemen op de verschillende aangegeven gebieden laten zich ook (deels) vertalen naar opleidingseisen. Anderzijds kan dit er ook op attenderen dat niet alle problemen via opleidingen zijn op te lossen en er ook onafhankelijk daarvan geschiktheidseisen zijn te formuleren.

Tussen de verschillende categorieën respondenten waaruit de omgeving bestaat, zijn op onderdelen uiteenlopende beoordelingen van wat moeilijke of problematische gebieden zijn. Daarbij is veelal iets van de achtergrond van de respondentcategorie te proeven. Voor de beoordeling van de gebieden als moeilijk, zijn er met name verschillen tussen de volgende categorieën respondenten:

- *beleidstaak*: 11%-13% moeilijk bij verv/oaz/dc/groepsleden tegen 4%-6% moeilijk bij Hpov/Htr/Bm/OvJ, d.w.z. 11% à 13% van de vervangers, de officieren algemene zaken, de districtscommandanten en de groepsleden is van mening dat de beleidstaak een moeilijk taakgebied is voor de groepscommandanten. Bij de hoofden personeel, opleiding en vorming, de hoofden tactische recherche, de burgemeesters en de officieren van justitie is maar 4% à 6% deze mening toegedaan.
- *verbindende taak*: 30%-41% moeilijk bij alle categorieën met uitzondering van Hpov/Htr (13%).
- *personeelszorg*: 34% moeilijk bij de Bm, 18%-26% moeilijk bij verv/oaz/dc/groepsleden en 8% bij de OvJ.
- *geschiktheidseisen leiding geven*: 49% bij de groepsleden, 31%-40% moeilijk bij verv/paz/dc en hpov/htr en 21%-24% bij de Bm en de OvJ.
- *werkdruk*: 17%-26% moeilijk bij alle categorieën met uitzondering van Hpov/Htr (42%).
- *bijzondere omstandigheden*: 18%-21% moeilijk voor alle categorieën met uitzondering van Bm (42%)

Voor de vraag naar de belangrijkste problemen kan het volgende overzicht worden gemaakt:

- *beleidstaak*: 0%-14% problematisch bij Bm/OvJ tegen 23%-29% bij de andere categorieën.
- *verbindende taak*: 22% problematisch bij Hpov/Htr tegen 31%-39% bij verv/oaz/dc/groepsleden en Bm en 59% bij OvJ.
- *personeelszorg*: 36% problematisch bij OvJ tegen 53%-56% bij groepsleden, Hpov/Htr en Bm en 74% bij verv/oaz/dc.
- *geschiktheidseisen leiding geven*: 24%-28% problematisch bij groepsleden en OvJ tegen 38%-43% bij verv/oaz/dc, Hpov/Htr en Bm.

- *werkdruk*: 4% problematisch bij OvJ tegen 12%-19% bij de andere categorieën.
- *bijzondere omstandigheden*: 47% problematisch bij Bm en OvJ tegen 22%-27% bij de andere categorieën.

4.4 Waarin het beste/minder goed?

Ook de antwoorden op de vragen in welke opzichten men de heer het beste c.q. minder goed vindt in de wijze waarop hij zijn functie uitoefent, zijn zeer divers. In bepaalde opzichten nog meer uiteenlopend door het beoordelende karakter van deze vragen. Daardoor hebben de antwoorden niet alleen betrekking op de door de betrokken groepscommandant te vervullen taken en functies, maar ook op houdingskenmerken of persoonlijkheidskenmerken. In de in de bijlage opgenomen tabel 12 is getracht daaraan recht te doen door de uitlatingen enerzijds te rubriceren naar gezichtspunten als kennis/inzicht, vaardigheden/capaciteiten en houding/persoonlijkheid en anderzijds naar een aantal onderscheiden taakgebieden. Bij dit laatste is hier meer dan in de beide voorgaande tabellen getracht van een indeling uit te gaan die de verschillende taakaspecten in een leiding gevende functie "afdekt". Het voordeel daarvan is dat ook zichtbaar kan worden, dat over bepaalde taakaspecten niet of nauwelijks opmerkingen worden gemaakt.

De hierop aansluitende vraag luidde: "In welke opzichten vindt u de heer minder goed, wat betreft de wijze waarop hij zijn functie uitoefent?". De resultaten van de verwerking van de antwoorden op deze vraag zijn in de eveneens in de bijlage opgenomen tabel 13 terug te vinden. Daarbij is dezelfde indeling in aandachtsgebieden aangehouden. Wel is vanzelfsprekend de omschrijving hier van een ander karakter.

Wordt hier dezelfde werkwijze toegepast als bij de tabellen 10 en 11, d.w.z. een bespreking van een verdere bewerking van de tabellen, dan geeft "waarin goed" de volgende indeling:

1. motiveren en aansporen, bv. het hebben van aandacht voor het personeel, stimulerend optreden, overleg voeren met medewerkers (269 keer genoemd);
2. anders, bv. is bij de dienst betrokken, heeft gunstige karaktereigenschappen (224 keer genoemd);
3. interactie, met name het hebben van goede communicatieve eigenschappen (174 keer genoemd);
4. besluitvorming/probleemoplossing, zoals besluitvaardigheid, goed in probleemoplossen, beleidsmatig goed bezig zijn (169 keer genoemd);
5. planning en coördinatie, met name het goed kunnen leiding geven, kunnen coördineren (125 keer genoemd);

6. administratieve bezigheden, waaronder ook is opgenomen het goed kunnen omgaan met een budget (16 keer genoemd);
7. uitwisselen van informatie (7 keer genoemd);
8. nalopen en controleren van de dagelijkse gang van zaken, geen beleidsevaluatie dus (1 keer genoemd);
9. zorgdragen voor personeelsvoorziening p.m.;
10. doen naleven van regels/corrigeren van medewerkers p.m.;
11. begeleiden van conflicten p.m.

Toegepast op datgene waarin de groepscommandant minder goed wordt geacht, ontstaat de volgende indeling:

1. motiveren en aansporen, dat wil hier juist zeggen: pleegt bv. weinig overleg met zijn medewerkers, wil te veel zichzelf bewijzen, heeft moeite met stimuleren, weinig spontaan, autoritair, e.d. (371 keer genoemd);
2. besluitvorming/probleemoplossing: kan bv. moeilijk beslissen, heeft moeite beleidsmatig te denken, e.d. (156 keer genoemd);
3. planning en coördinatie: kan bv. niet goed leiding geven, heeft geen overzicht, heeft moeite met coördineren, e.d. (122 keer genoemd);
4. interactie: heeft bv. moeite met het verdedigen van zijn beleid, kan zich niet gemakkelijk uiten, onderhoudt te weinig contacten met bepaalde personen en instanties (104 keer genoemd);
5. anders, bv. houdt zich niet gemakkelijk aan afspraken, is (te) gemakkelijk, nonchalant, e.d. (70 keer genoemd);
6. begeleiden van conflicten: gaat bv. conflicten liever uit de weg, kan spanningen van medewerkers niet opvangen (29 keer genoemd);
7. nalopen en controleren (15 keer genoemd);
8. uitwisselen van informatie (6 keer genoemd);
9. administratieve bezigheden (2 keer genoemd);
10. zorgdragen voor personeelsvoorziening p.m.;
11. doen naleven van regels/corrigeren van medewerkers p.m.

Ook hier kan opvallen dat datgene wat met het personeel te maken heeft, "for better and for worse" hoog genoteerd staat in beide indelingen. De anders-categorie, die veel aanduidingen bevat in de trant van "goede karaktereigenschappen", wordt als het gaat om het mindere functioneren aan te geven, aanzienlijk minder gebruikt. Verder zijn er geen bijzondere verschillen, wanneer we ons beperken tot de aandachtsvelden die met een ruim aantal opmerkingen bedeed worden. Met andere woorden datgene waar iemand goed in kan zijn, daarin kan hij ook minder goed zijn. Er zijn geen specifiek goede

en slechte gebieden. Wordt de aandacht wat meer gericht op de minder vaak genoemde aspecten, dan kan wel zo'n gebied worden aangetroffen, nl. het begeleiden van conflicten en in mindere mate het evalueren en controleren.

Wordt wat nauwkeuriger naar de gegevens in de tabellen gekeken, dan blijkt dat de omgeving bij het beschrijven van de gebieden waarin de groepscommandant goed wordt gevonden, vaker aanduidingen gebruikt die op bepaalde capaciteiten of vaardigheden duiden. Voor het beschrijven van gebieden waarin de groepscommandant minder goed wordt gevonden, worden daarentegen vaker beschrijvingen gebruikt die op houdings- en persoonskenmerken duiden.

Bijlage 1: De begeleidingscommissie

De begeleidingscommissie van het onderzoek "Rol en positie van groepscommandanten bij het Korps Rijkspolitie" heeft de volgende samenstelling:

Voorzitter:

de heer B.F. Bouma, commandant van het district Amsterdam van het Korps Rijkspolitie

Secretaris:

mevrouw E. de Steenhuysen Piters, medewerkster van het WODC van het Ministerie van Justitie (tot 1 januari 1988)

Leden:

de heer A. Eizema, commandant van de groep Ferwerderadeel

de heer D. Hilarides, verbonden aan de staf van het district Apeldoorn

de heer G.J.M. Kusters, commandant van de groep Boxmeer

de heer J. Lammers, beleidsmedewerker van de Directie Politie van het Ministerie van Justitie

mevrouw D.F. van Ruijven-van Bruggen, plv. hoofd van de Hoofdafdeling Personeel, Opleiding en Vorming van de Algemene Inspectie van het Korps Rijkspolitie

de heer C.J. Wiebrens, raadadviseur Politie en Vreemdelingenzaken bij het WODC van het Ministerie van Justitie

de heer P.Y. Witteveen, hoofd Algemene Dienst van het district Alkmaar

Bijlage 2: Tabellen

Tabel 7: Ordening van suggesties van groepscommandanten voor opleiding en training

	aantal
1. managementcursus (algemeen), gedegen, toegespitst	36
2. groepscommandanten beter bijscholen	10
3. meer aandacht voor personeelsmanagement	8
4. opstellen van beleidsplannen, projectmatig werken	3
5. groepscommandanten polsen over behoefte aan opleiding	1
6. voldoende gelegenheid om in te werken	1
.....	
1. kaderleden dezelfde op leiding geven als groepscommandanten	19
2. in kaderopleiding meer aandacht voor diverse "rechten"-vakken, economie, sociologie, psychologie, sociale vaardigheden, automatisering	16
3. gedegen managementopleiding vóórdat men groepscommandant wordt	15
4. opperw. die in aanmerking komen voor groepscommandant, moeten VAT-cursus al kunnen volgen	5
5. het hele kader moet dezelfde taal spreken	5
.....	
1. wachtmeesters meer beleidskennis geven	2
2. wachtmeesters meer scholen op psychologisch en maatschappelijk gebied	10
3. wachtmeesters zo opleiden, dat ze generale taakstelling aankunnen	4
.....	
1. themadagen voor alle groepsleden over ontwikkelingen in de maatschappij	7
.....	
1. cursussen herhalen	8
2. cursussen doelgerichter	7
3. meer faciliteiten op toekomstige ontwikkelingen richten	7
4. cursussen korter maar hoger in frequentie	4
5. verticaal opleiden, samen naar cursus	2
6. opleidingen beter op elkaar laten aansluiten	2

N.B. In de volgende tabellen komen enkele aanduidingen voor met de volgende betekenis:

- * wil zeggen: genoemd door 5%-10% van de desbetreffende respondentcategorie
- ** wil zeggen: door meer dan 10% van de desbetreffende respondentcategorie genoemd.

Zie verder tabel 8 voor de aantallen respondenten per categorie.

Tabel 9: Inventarisering van redenen waarom de functie van groepscommandant een moeilijke functie wordt gevonden.

	verv oaz/ dc/	groeps- leden	HPOV HTR	Bm	OvJ
beleidstaak					
1. vertalen/volgen/meebepalen/uitvoeren van beleidsontwikkelingen (deconcentratie, automatisering, begroting, driehoeksoverleg),	29**	33**	6*	6*	3*
p.m.: sporadisch komen opmerkingen voor als "vroegtijdig signaleren van knelpunten, het formuleren van doelstellingen, planmatig werken, prioriteiten stellen, bereiken van doelstellingen".					
verbindende taak:					
1. spilfunctie, vertalen van beleid naar beneden, doorgeven van signalen naar boven, oefent de laagste beslissingsbevoegdheid uit maar de gehele organisatie is van hem afhankelijk, verantwoordelijk naar diverse bestuursorganen	23*	56**	3	14**	12**
2. vertegenwoordigen van de groep naar buiten, opkomen voor hun belangen, het voortdurend aan kritiek onderhevig zijn van/rekening houden met district, bevoegd gezag, medewerkers, samenleving, moeilijke burgemeester, e.d.	24*	17*	3	7*	10**
3. overleg met verschillende burgemeesters, onderhouden van vele contacten op verschillende niveaus, in- en extern, verhouding met OM, bestuur en district, driehoeksoverleg (meer bazen, ongelijkwaardige gesprekspartner, beleidsmatig vaak de "underdog")	31**	25*	10*	13**	5*
personeelszorg:					
1. motiveren van medewerkers	19*	16*	-	10**	1
2. spanningen in personele sfeer, problemen als gevolg van fusie tussen groepen	9	9	6*	1	-
3. vervanger/kaderleden functioneren niet/geen medewerking van de groep	7	2	14**	8*	1
4. personeel/medewerkers worden steeds mondiger, eenheid in de groep bewaren, contact en omgang met medewerkers	19*	10	3	5*	2
5. personeelsbeleid/-planning/-zorg	12	10	3	9*	1
geschiktheidseisen leiding geven:					
1. grote verantwoordelijkheid	55**	103**	7*	10**	12**
2. moet voortdurend aanpassen aan voortdurende veranderingen	30**	11*	25**	8*	3
3. functie vereist persoonlijkheid/kennis/tact/ervaring/inzicht	4	10	1	1	-
4. onvoldoende kwaliteiten,	13*	-	4	1	1
5. weinig ervaring/moet nog wennen, leren/veranderingen in functie, ouderdom					

Tabel 9: vervolg

	verv oaz/ dc/	groeps- leden	HPOV HTR	Bm	OvJ
werkdruk:					
1. grote groep	26**	10	16**	8*	6*
2. grote werkdruk	13*	8	19**	5*	-
3. deconcentratie geeft problemen, bijhouden van in gang gezette procedures moeilijk te volgen, onvoldoende begeleiding, begrip, response op districts-niveau	15*	18*	10*	-	-
4. doorworstelen van papiermassa, ingewikkeldheid/uitgebreidheid materie/administratieve rompslomp/op de hoogte blijven van zaken (vele rapporten lezen), enorme hoeveelheid taken die bij de functie horen (duizendpoot)	13*	15*	5	5*	5*
bijzondere omstandigheden:					
1. met weinig middelen (materieel, mankracht) optimale politiezorg leveren/huisvesting	29**	18*	10*	30**	6**
2. specifieke problematiek in het groepsgebied	15*	2	10*	11**	8**
3. anders	1	-	-	1	-
opleidingsniveau:					
1. opleiding te beperkt/onvoldoende voor functie (i.v.m. deconcentratie bv.)	39**	31**	26**	5*	-
anders:					
p.m.	13*	22*	4	2	3*

Tabel 10: Inventarisering van de belangrijkste problemen in de functie van groepscommandant

	verv oaz/ dc/	groeps- leden	HPOV HTR	Bm	OvJ
beleidstaak:					
1. vertalen/volgen/meebepalen/uitvoeren van beleidsontwikkelingen (deconcentratie, automatisering, begroting, driehoeksoverleg)	60**	57**	24**	5*	-
2. problemen met het formuleren van doelstellingen/planmatig werken/prioriteiten stellen/bereiken van doelstellingen	15*	2	8*	8*	-
verbindende taak:					
1. vertegenwoordigen van de groep naar buiten, opkomen voor hun belangen/klachtenbehandeling het voortdurend aan kritiek onderhevig zijn van/rekening houden met district, bevoegd gezag, medewerkers, samenleving, e.d., bufferfunctie tussen gemeente, district en groep, moeilijke burgemeester/gemeente, presentatie naar buiten, pers en publiek, persproblematiek, niet zelfstandig, verantwoording aan district	49**	64**	16**	17**	18**
2. verhouding met OM, bestuur en district, overleg met verschillende burgemeesters/regiopartners, driehoeksoverleg (meer bazen, ongelijkwaardige gesprekspartner, beleidsmatig vaak de "underdog" overleg, onderhouden van vele contacten op verschillende niveaus, in- en extern, beleid OM	50**	13*	10*	17**	18**
3. anders	1	1	-	1	3
personeelszorg:					
1. motiveren van medewerkers	88**	45**	28**	25**	10**
2. spanningen in personele sfeer, problemen als gevolg van fusie tussen groepen	22*	19*	2	1	4*
3. vervanger/kaderleden functioneren niet/geen goede medewerking van de groep	9	4	9*	5*	1
4. personeel/medewerkers worden steeds mondiger, eenheid in de groep bewaren, contact en omgang met medewerkers, signaleren van problemen in de groep/werksfeer	47**	35**	22**	9*	5*
5. personeelsbeleid/-planning/-zorg/beoordelings- en functioneringsgesprekken/begeleiding	23*	33**	4	13**	3*
geschiktheidseisen leiding geven:					
1. grote verantwoordelijkheid	19*	47**	9*	10**	10**
2. moet voortdurend aanpassen aan voortdurende veranderingen	44**	12	11*	16**	5*
3. delegeren van verantwoordelijkheden, coördinatie/organisatie, keuze tussen "mens-" en "taak"-gericht bezig zijn, functie vereist o.a. persoonlijkheid/kennis/tact/ervaring/inzicht	30**	13*	20**	12**	-

Tabel 10: vervolg

	verv oaz/ dc/	groeps- leden	HPOV HTR	Bm	OvJ
4. onvoldoende kwaliteiten, kunnen improviseren, weinig ervaring/moet nog wennen, leren/veranderingen in functie heeft meer capaciteiten dan de functie vraagt, ouderdom	9	-	3	3	-
5. anders	2	-	3	-	-
werkdruk:					
1. grote groep	8	1	4	1	1
2. grote werkdruk	1	9	3	4	-
3. doorworstelen van papiermassa, ingewikkeldheid/uitgebreidheid materie/administratieve rompslomp/op de hoogte blijven van zaken (vele rapporten lezen) enorme hoeveelheid taken die bij de functie horen (duizendpoot), weinig tijd voor de groep door vele vergaderingen	6	17*	4	5*	1
4. deconcentratie geeft problemen, onvoldoende begeleiding, begrip, response op districtsniveau, begrotingsproblematiek	15*	22*	10*	8*	1
bijzondere omstandigheden:					
1. met weinig middelen (materieel, mankracht) optimale politiezorg leveren/huisvesting	61**	64**	17**	38**	25**
2. specifieke problematiek in het groepsgebied	7	4	9*	7*	7**
3. anders	1	-	-	-	-
opleidingsniveau:					
1. opleiding te beperkt/onvoldoende voor functie (i.v.m. deconcentratie bv.)	16*	16*	1	1	-
anders:					
p.m.	22*	27**	13**	4	-

Tabel 11: Overzicht van beoordelingen van aspecten van het functioneren van groepsccommandanten
(waarin vindt u hem het beste?)

	kennis/ inzicht	vaardighe- den/capaci- teiten	houding/ persoon- lijkheid
planning en coördinatie:			
1. kan goed leiding geven		66*	
2. er worden doelstellingen geformuleerd/ procedures ontwikkeld		8	
3. kan goed coördineren/taken zaken van de politietaak		11	
4. kan afstand nemen/relativeren toewijzen			20
5. is goed in de uitvoerende		20	
personeelsvoorziening: p.m.			
besluitvorming/probleemoplossing			
1. is duidelijk in visie en aanpak/een sterke persoonlijkheid/kan goed beslissen			61*
2. kan goed beleidsmatig bezig zijn/denken/uitvoeren		42*	
3. heeft visie/inzicht/overzicht denkt vooruit			17
4. kan goed problemen oplossen, analyseren		37	
5. weet veel te bereiken			12
administratieve bezigheden:			
1. kan goed omgaan met beschikbare budget		12	
2. kan goed schrijven		4	
uitwisselen van informatie:			
1. is goed in het informatie verschaffen aan zijn medewerkers			7
evalueren en controleren:			
1. voert opdrachten exact uit			1
motiveren en aansporen			
1. pleegt overleg met medewerkers, kan goed delegeren			52*
2. weet te stimuleren/activeren/inspireren/bege- leiden, zorgt voor goede sfeer, uiten van waardering		49*	
3. heeft veel aandacht/begrip voor personeel			105**
4. is flexibel, kan tegen kritiek, staat open, gaat met zijn tijd mee, heeft realiteitszin			57*
5. is consequent, degelijk			10
doen naleven van regels/correctie: p.m.			

Tabel 11: vervolg

	kennis/ inzicht	vaardighe- den/capaci- teiten	houding/ persoon- lijkheid
interactie:			
1. is representatief			21
2. kan zijn zaak goed verkopen naar buiten, is goed in het behartigen van zijn belangen durft tegen beslissingen van hogerhand in te gaan/gaat conflicten niet uit de weg/durft risico's te nemen		19	
3. onderhoudt goede contacten met de bevolking, heeft tact/kan goed met mensen omgaan/onderhandelen, heeft goede communicatieve vaardigheden, is goed in het leggen/onderhouden van contacten		125**	
4. vergadert graag			9
begeleiden van conflicten: p.m.			
anders:			
1. goede kennis/niveau/opleiding/ervaring, heeft inzicht, intelligent		56*	
2. heeft gunstige karaktereigenschappen		66*	
3. er zijn sluitende afspraken met hem te maken			
4. is bij de dienst betrokken/inzet/serieus/ verantwoordelijk, is loyaal, hulpvaardig/ alles is mogelijk, verwerking van extra druk		102**	

Tabel 12: Overzicht van beoordelingen van aspecten van het functioneren van groepscommandanten
(waarin vindt u hem minder goed?)

	kennis/ inzicht	vaardighe- den/capaci- teiten	houding/ persoon- lijkheid
planning en organisatie:			
1. kan niet goed leiding geven		41*	
2. is minder goede zakelijke manager		12	
3. is te veel afwezig van de groep voor andere activiteiten			14
4. heeft geen overzicht, moeite met coördineren, heeft moeite met de overgang van uitvoering naar manager, kan zijn tijd niet goed in-/verdelen, er worden geen doelstellingen geformuleerd/procedures ontwikkeld, heeft tijd nodig om dingen te verwerken/heeft moeite om ontwikkelingen bij te houden		35	
5. kan geen afstand nemen, o.a. van de uitvoerende dienst			20
personeelsvoorziening: p.m.			
besluitvorming/probleemoplossing:			
1. is niet zo duidelijk in visie en aanpak/geen sterke persoonlijkheid/kan moeilijk beslissen, neemt te weinig initiatieven, steunt te veel op zijn kaderleden, praat meer dan hij doet, lage produktie, warrig type			90**
2. heeft moeite met beleidsmatig bezig zijn/denken/uitvoeren		36	
3. te veel aandacht voor minder belangrijke zaken/moeite met prioriteiten stellen, verbeteren van kwaliteit van politiezorg, is niet zo creatief		19	
4. bestuurt vanuit "papieren" organisatie, is behoudend organisatie, is behoudend t.o.v. (beleids)ontwikkeling			11
administratieve bezigheden:			
1. administratief onvoldoende		2	
2. gebrek aan accuratesse			
uitwisselen van informatie:			
1. meer opening van zaken geven			6
evalueren en controleren:			
1. afhandelen van klachten			
2. gaat te veel zijn eigen gang, niet doen naleven van regels die van bovenaf zijn opgelegd			15

Tabel 12: vervolg

	kennis/ inzicht	vaardighe- den/capaci- teiten	houding/ persoon- lijkheid
motiveren en aansporen:			
1. pleegt te weinig overleg met medewerkers, drukt te veel zijn stempel op zaken/drukt zijn eigen ideeën door/eigenwijs, wil te veel zichzelf bewijzen, kan niet goed delegeren, is soms te nadrukkelijk aanwezig			125**
2. heeft moeite met stimuleren/activeren/inspireren/begeleiden, teveel aandacht/begrip voor personeel, heeft weinig aandacht voor, interesse in personeel, tonen van waardering/complimenten			96**
3. verwacht teveel van zijn medewerkers (inzet, tempo enz.) reageert soms te impulsief/draaft soms door			36
4. zou spontaner kunnen zijn naar medewerkers/omgang met medewerkers kan beter/werksfeer, is nogal star, vooringenomen, autoritair, traditioneel, zelfingenomen, kan niet tegen kritiek, praat te veel/breed-sprakig, gaat soms bij uiteenlopende meningen "op zijn stip staan", stimuleren van geweld tegenover bv. jongeren, kan wat zwart-wit zijn, is te ouderwets			114**
doen naleven van regels/correctie:			
p.m.			
interactie:			
1. bereid vergaderingen slecht voor			2
2. onderhoudt te weinig contacten met o.a. gempo, collegae grpsctn, onderhoudt te weinig contacten met de bevolking			23
3. heeft moeite met verdedigen van beleid t.o.v externe contacten, heeft moeite met vertegenwoordigen van de groep/korps extern, heeft te weinig tact/kan moeilijk onderhandelen, heeft moeite om anderen aan het woord te laten/te luisteren		40*	
4. is te gezagsgetrouw, uit zich niet gemakkelijk, geeft in conflictsituaties te veel toe aan mensen			38
begeleiden van conflicten:			
1. kan spanningen van medewerkers niet goed opvangen		13	
2. heeft problemen met jongere medewerkers			1
3. gaat conflicten liever uit de weg		15	
anders/algemeen:			
1. onvoldoende kennis/niveau/opleiding, heeft geen inzicht	9		
2. kan zijn taak soms niet helemaal aan, is onzeker over zijn capaciteiten, is te bescheiden, is nogal naïef		15	

Tabel 12: vervolg

	kennis/ inzicht	vaardighe- den/capaci- teiten	houding/ persoon- lijkheid
3. is niet altijd even eerlijk/betrouwbaar/houdt zich niet aan afspraken, is te gemakkelijk, nonchalant, lichtvaardig, is niet loyaal, neemt te veel			43*
4. is nogal wantrouwend, stelt zich nogal negatief op			7