

Tussen hei en hoofdbureau



---

# Tussen hei en hoofdbureau

Leiderschapsontwikkeling bij de politie

W. Landman  
M. Brussen  
E. van der Laan

In opdracht van:  
Programma Politie & Wetenschap

Foto op het omslag:  
Huis 't Velde

Ontwerp:  
Vantilt Producties & Martien Frijns

ISBN: 978 90 3524 718 5  
NUR: 800, 624

Realisatie:  
Reed Business, Amsterdam

© 2013 Politie & Wetenschap, Apeldoorn; Twynstra Gudde, Amersfoort

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opname of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16b Auteurswet 1912 juncto het Besluit van 20 juni 1974, Stb. 351, zoals gewijzigd bij Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Publicatie- en Reproductierechten Organisatie (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp). Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden.

No part of this publication may be reproduced in any form, by print, photo print or other means without written permission from the authors.

---

# Inhoud

	Voorwoord	7
1	Verdieping van de leerwereld	9
1.1	Achtergrond: de institutionalisering van de leerwereld voor politieleiders	10
1.2	Enkele begrippen: leiderschapsontwikkeling, leerwereld en werkwereld	14
1.3	Het perspectief: van leerwereld naar werkwereld	15
1.4	De bedoeling en opzet van deze studie: kenmerken en consequenties	17
1.5	De afbakening van deze studie: enkele ontwikkelprogramma's	19
1.5.1	Een indruk van de leerwereld	19
1.5.2	Onze afbakening	21
1.6	Over onze methoden en het karakter van onze uitspraken	24
1.7	De opbouw van dit boek	25
2	Het 'denken' over politieleiderschap	27
2.1	Verbijzondering van politieleiderschap	28
2.2	Vergroting van politieleiderschap	29
2.3	Verpersoonlijking van politieleiderschap	30
2.4	Verzachting van politieleiderschap	32
2.5	Van het 'denken' over politieleiderschap naar leiderschapsontwikkeling	35
3	Kenmerken van de leerwereld	37
3.1	De leerwereld is politiespecifiek	37
3.2	Homogeniteit en een verticale scheiding van doelgroepen	39
3.3	Er zijn meer en minder uitgebreide toelatingsprocedures	40
3.4	Er ligt veel nadruk op persoonlijke ontwikkeling	42

3.5	Een rijkdom aan leervormen	45
3.6	Deelname vraagt (veelal) een aanzienlijke tijdsinvestering	48
3.7	Het leren wordt collectief en individueel begeleid	49
3.8	De deelnemer wordt geacht het eigen leerproces te regisseren	52
3.9	Diversiteit in manieren van beoordeling en afronding	53
3.10	Passende locaties om reflectie te stimuleren	55
3.11	Ontstaan van leernetwerken	56
3.12	Leeropbrengsten worden hoog gewaardeerd	57
3.13	Van constatering naar betekenisgeving	61
<b>4</b>	<b>Betekenis geven aan de leerwereld</b>	<b>63</b>
4.1	De gebrekkige onderbouwing en doorvertaling van de verbijzondering	63
4.2	De afstand tussen de leer- en werkwereid	65
4.3	Het 'genot' van de persoonlijke ontwikkeling	70
4.4	Het risico van consumentisme	72
4.5	Tussen leiderontwikkeling en leiderschapsontwikkeling	74
<b>5</b>	<b>Bouwstenen voor leiderschapsontwikkeling</b>	<b>77</b>
5.1	Leiderschapsontwikkeling als interventie om te veranderen	77
5.2	Inzetten op twee sporen met eigen principes	79
5.3	Persoonsgerichte leiderschapsontwikkeling	83
5.4	Opgavegerichte leiderschapsontwikkeling	86
5.5	Het belang van onderzoekend blijven	89
	<b>Literatuur</b>	<b>91</b>
	<b>Bijlage</b>	<b>97</b>

---

## Voorwoord

‘Leadership and learning are indispensable to each other.’

John F. Kennedy

In politieorganisaties zien wij met eigen ogen dat leidinggevenden invloed hebben op het reilen en zeilen van teams, districten en eenheden. Zij kunnen op aspecten van de organisatie hun stempel drukken. Dit impliceert dat leiderschapsontwikkeling in potentie een krachtige interventie is in het kader van organisatieontwikkeling. Via de ontwikkeling van politieleiders kan het functioneren van de politieorganisatie worden beïnvloed. Daarin ligt de legitimatie van leiderschapsontwikkeling.

Dit boek(je) gaat over leiderschapsontwikkeling bij de politie: nu en in de toekomst. Om tot het boek te komen, hebben we gekeken naar de huidige inrichting van leiderschapsontwikkeling bij de politie en ons afgevraagd wat daarin beter kan. Onze hoofdconclusie is dat het leren en werken te veel losgekoppelde werelden zijn. Dit kan niet anders dan consequenties hebben voor de impact van de leerinterventies op het werk van politieleiders. Die impact is zeer waarschijnlijk minder groot dan deze zou kunnen zijn wanneer het leren en werken meer aan elkaar zijn gekoppeld. We geven in dit boek enig houvast voor het realiseren van een strakkere koppeling, maar beseffen dat het ook niet meer is dan dat: enig houvast. Onze zoektocht naar hoe dat moet, een strakkere koppeling, is nog steeds gaande. En dat blijft die ook.

De totstandkoming van dit boek was voor ons confronterend. Dit wordt veroorzaakt door het gegeven dat wij niet alleen onderzoek doen naar leiderschap en leiderschapsontwikkeling bij de politie, maar ook in ontwikkelprogramma's voor politieleiders werkzaam zijn. Waar we normaal conclusies van onderzoek kunnen beschouwen als zijnde voor 'hen', moeten we nu onderkennen dat het ook over ons gaat. Dit leidt tot twijfel over de impact van het eigen werk. En dat moet ook. Niet tijdelijk, maar voortdurend. Die twijfel

is immers aanleiding om onderzoekend te blijven naar ons eigen werk en de impact ervan. Wij hopen dat deze rapportage ook op u dat effect heeft.

Wouter Landman  
Mirjam Brussen  
Freek van der Laan



## Verdieping van de leerwereld

‘De politie heeft in Nederland een eigen politieacademie, die – in hoofdzaak – leidinggevenden bij elkaar brengt om zich intensief met hun vak en allerhande ontwikkelingen bezig te houden.<sup>1</sup> Daar gebeuren interessante dingen. Maar het is binnen het geheel van de publieke sector uitzonderlijk.’

(Van der Lans, 2008: 80)

In oktober 1999 verscheen in het *Tijdschrift voor de Politie* een artikel van de hand van Fijnaut met de titel ‘De top van de Nederlandse politie verdient beter’. In dit artikel veegde Fijnaut de vloer aan met de Leergang Politie Leiderschap (LPL), die toen ruim twee jaar bestond. Van deze leergang zou, volgens Fijnaut, weinig deugen.

De leiderschapsontwikkeling stond destijds op een laag pitje. Dat kan vandaag de dag niet meer worden gezegd. De leerwereld van politieleiders heeft zich ontwikkeld tot een institutioneel ingebed geheel van regelingen en leerangen (Van der Meulen, 2009). Er is, zeker in vergelijking met andere sectoren, een omvangrijke leerwereld beschikbaar voor leidinggevenden bij de politie. De leerwereld is echter nog nauwelijks onderzocht. Met de voorliggende studie wordt een eerste stap gezet in het opvullen van deze leemte.

Deze studie belicht politieleiderschap daarmee vanuit een ander perspectief dan onze studie uit 2011, die heeft geresulteerd in het boek *De mythe ontrafeld*. In de laatstgenoemde studie hebben we de praktijk van politieleiderschap – de werkwereeld – centraal gesteld. We zijn in bestaand onderzoek op zoek gegaan naar wat bekend is over ‘goed’ politieleiderschap. Het perspectief van de politie op (het leren voor) politieleiderschap hebben we buiten beschouwing gelaten. Nu stellen we dat perspectief juist centraal om het vervolgens aan een kritische beschouwing te onderwerpen.

---

1 Duidelijk mag zijn dat dit niet correct is: de initiële opleiding heeft de grootste omvang en daarnaast zijn er verschillende vakscholen. Het gaat ons om de constatering dat de leiderschapsontwikkeling binnen de politie bijzonder is in vergelijking met andere publieke sectoren.

In dit eerste hoofdstuk leiden we ons onderzoek in. We gaan eerst in op de institutionalisering van de leerwereld van politieleiders, omdat dit de achtergrond is waartegen dit onderzoek plaatsvindt. Vervolgens besteden we aandacht aan de centrale begrippen in dit onderzoek en het perspectief dat wij op deze begrippen hanteren. In §1.4 en §1.5 volgen de bedoeling en afbakening van deze studie. In §1.6 lichten we de onderzoeksmethoden toe. We sluiten af met de opbouw van dit boek.

## 1.1 *Achtergrond: de institutionalisering van de leerwereld voor politieleiders*

Een breed aanbod van ontwikkelingsmogelijkheden is voor de huidige politieleider wellicht vanzelfsprekend, maar in een historisch perspectief is van deze vanzelfsprekendheid allerminst sprake. Er waren in de jaren zeventig, tachtig en deels ook negentig geen vakinstituties voor politieleiderschap. Er was een initiële opleiding voor politiemensen die ‘bestemd’ waren voor hogere functies – de officierenopleiding of het Rijksinstituut tot Opleiding van Hogere Politieambtenaren (RIOHPA) en later de Nederlandse Politieacademie (NPA) –, maar voor de verdere ontwikkeling waren de politieleiders in die tijd afhankelijk van wat ze er zelf van maakten (Van der Meulen, 2009).

In 1997 kwam er op initiatief van het ministerie van Binnenlandse Zaken (BZK) een Leergang Politie Leiderschap (LPL) om de kwaliteit van het strategisch management te versterken. Deze leergang werd georganiseerd en uitgevoerd door De Utrechtse School van de Universiteit Utrecht – en de Nederlandse School voor het Openbaar Bestuur (NSOB). Volgens Fijnaut (1999) was de keuze voor twee (inter)universitaire instituten een uitvloeisel van de ‘strijd’ die destijds tussen het ministerie van Binnenlandse Zaken en het ‘politieveld’, waaronder de NPA, gaande was (zie ook Boin e.a., 2003). De opleiding voor de politietop werd bewust uit handen van de politie, meer in het bijzonder uit handen van de NPA, gehouden. Lang heeft de leergang het niet volgehouden: na drie jaargangen werd hij opgeheven, mede als gevolg van de kritiek op deze leergang. De leergang zou onder andere te weinig aandacht besteden aan het politievak – opsporingsstrategieën, de ontwikkeling van de particuliere beveiliging, enzovoort – en daarmee afstand creëren tot de uitvoering van het politiewerk (Fijnaut, 1999).

Na het opheffen van de LPL bleven de inhoud en de inbedding van een vakinstitutie voor politieleiderschap discussiepunten tussen het ministerie en het politieveld. In 2001 werd tijdens de toekomstconferentie van de Neder-

landse politie afgesproken dat er een congres over leiderschap zou worden georganiseerd. Er was namelijk sprake van een gezamenlijk besef dat politie-leiderschap een impuls nodig had. In september 2001 vond deze conferentie plaats.<sup>2</sup> Dit op voordracht van een groep aanstormende politieleiders, die de jonge honden werden genoemd (zie SPL, 2003; Van der Meulen, 2009). Aan deze conferentie namen alle korpschefs en andere kernspelers deel.

Tijdens de conferentie werd een compromis gesloten in de discussie tussen departement en politieveld. Een belangrijk onderdeel daarvan was het loslaten van de koppeling tussen het benoemingsbeleid en het ontwikkelingsbeleid. Daardoor was de weg vrij voor het uitbouwen van de beleidsdomeinen en het organiseren van de feitelijke invulling ervan. Het ministerie richtte het Landelijk Management Development politie op (LMD). De ontwikkelkant werd ingebed in de Politieacademie, in de vorm van de School voor Politieleiderschap (SPL).

Met de komst van de SPL ging de wens van het politieveld om te beschikken over een eigen instituut voor leiderschapsontwikkeling in vervulling. De SPL werd als aparte entiteit bij de Politieacademie ondergebracht. Warnsveld werd gekozen als fysieke plaats om dit instituut te vestigen (zie ook §3.10). Diverse directbetrokkenen bij de oprichting van de SPL hadden ‘dierbare’ herinneringen aan de locatie in Warnsveld, maar hadden ook met lede ogen aan moeten zien hoe Warnsveld zijn positie, zingeving en bron van inspiratie was kwijtgeraakt (SPL, 2003). De noodzaak om de ontwikkeling van politieleiders invulling te geven, bood daarmee ook een kans om Warnsveld nieuw leven in te blazen: de plek waar het strategisch leiderschap van de politie zich moest ontwikkelen. De SPL ging in 2001 dan ook in Warnsveld van start.

De SPL werd gepositioneerd als een instituut met drie gezichten: een facilitator van een lerende beweging, een partner in de keten van leiderschapsontwikkeling (samen met het LMD) en een internationale partner. De initiatiefnemers zagen het faciliteren van het leren als de hoofdtaak. De SPL, en daarmee ook Warnsveld, werd gezien als een ontmoetingsplaats waar politieleiders elkaar vanuit hun kracht weten te vinden en vanuit kracht delen. Een *schola*: een plek en een manier (beweging) om in een doorgaande ontwikkeling kennis te creëren en te delen.

In de aanloop naar het ontstaan van de SPL is een zogenaamd pijlerconcept ontwikkeld op basis waarvan de leervelden van de SPL konden worden geordend. Het betrof vier pijlers: het politievak, organiseren en transforme-

---

<sup>2</sup> Deze conferentie werd met opzet buiten de Politieacademie om georganiseerd, zodat er draagvlak kon worden gecreëerd in het veld.

ren, maatschappelijk en bestuurlijk bewegen, en leiderschap vanuit persoonlijke effectiviteit. De laatstgenoemde pijler werd ook wel de ‘gouden pijler’ genoemd. Hiermee werd tot uitdrukking gebracht dat aan persoonlijkheidsontwikkeling veel belang werd gehecht.

In het afgelopen decennium hebben de activiteiten van de SPL op het gebied van leiderschapsontwikkeling in snel tempo vorm gekregen. Door middel van uiteenlopende collectieve activiteiten – zoals ontwikkelprogramma’s en trainingen – is invulling gegeven aan leiderschapsontwikkeling binnen de politie (zie §1.5). Bij aanvang was de doelgroep de strategische top, maar in 2009 is de doelgroep uitgebreid naar tactisch en operationeel leidinggevenden. Als gevolg hiervan zijn ook de postinitiële leiderschapsleergangen voor tactisch en operationeel niveau bij de SPL ondergebracht.<sup>3</sup> Naast allerlei meer en minder intensieve collectieve activiteiten zijn er individuele activiteiten in de vorm van coaching, (frisse) feedback, reisopdrachten en dergelijke (zie §1.5).<sup>4</sup>

Naast de ontwikkelactiviteiten is de SPL ook nadrukkelijk een rol gaan spelen in het ‘denken’ over politieleiderschap (kennisontwikkeling). De ideeën over politieleiderschap en leiderschapsontwikkeling zijn door de SPL opgetekend in uiteenlopende publicaties, zoals jaarboeken en ‘Blauwe Denkers’. Daarnaast kreeg de SPL eind 2006 van de Raad van Hoofdcommissarissen de opdracht aan te geven welk leiderschap voor de politie geboden is. Deze opdracht heeft onder andere geresulteerd in de visie *Politieleiderschap: de herontdekking van een waardevol ambt* (SPL, 2008a).

Uit de jaarboeken van de SPL blijkt dat een toenemend aantal politieleiders de weg naar de SPL weet te vinden en deelneemt aan uiteenlopende SPL-onderdelen. De SPL is in dat opzicht het instituut op het gebied van leiderschapsontwikkeling bij de politie (geworden). De leiderschapsontwikkeling bij de politie valt echter niet samen met de SPL. Er is meer.

Zowel op landelijk als korpsniveau zijn er ontwikkelactiviteiten die niet door de SPL worden uitgevoerd.<sup>5</sup> Op landelijk niveau betreft het een beperkt aantal ontwikkelprogramma’s. Deze worden als aanvullend op de SLL en TLL gepositioneerd. Het betreft ontwikkelprogramma’s als de Politie Call, gericht

---

3 Het betreft de TLL, TLL recherche, OLL, OLL recherche.

4 Coaching is er ook expliciet op gericht om de deelnemer te ondersteunen bij het helder krijgen van de leervragen en het gezamenlijk bekijken welke SPL-onderdelen bij die leervragen passen.

op de ontwikkeling van de strategische top en districtschefs (Call Special), en het Kandidatenprogramma Politie, gericht op de doorgroei van talent op tactisch niveau naar strategisch niveau.<sup>6</sup>

Op korpsniveau betreft het een gevarieerd geheel van ontwikkelactiviteiten voor de verschillende leidinggevende niveaus, maar ook niveauoverstijgende ontwikkelactiviteiten. Met betrekking tot niveauspecifieke ontwikkelactiviteiten kan worden gedacht aan modules en veelal kortlopende leergangen, terwijl niveauoverstijgende ontwikkelactiviteiten vaak in de vorm van leiderschapsdagen en dergelijke plaatsvinden. De korpspecifieke ontwikkelactiviteiten vloeien veelal voort uit korpspecifieke visies op leiderschap of het politiewerk. Zo heeft het politiekorps Groningen, in het kader van hun visie ‘professional terug op het voetstuk’, aandacht besteed aan het ‘Rijnlands denken’ voor leidinggevend.

De ontwikkelactiviteiten op korpsniveau zijn niet alleen aanvullend, maar soms ook vervangend ten opzichte van de ontwikkelactiviteiten van de SPL. Zo maken de politieregio’s Noord- en Oost-Gelderland, Twente en IJsselland gebruik van de ‘Leergang Operationeel Management’ van de Hogeschool Windesheim in plaats van de OLL.<sup>7</sup> Hetzelfde geldt voor de politieregio Rotterdam-Rijnmond. Ook op tactisch en strategisch niveau wordt – zij het in mindere mate – gebruikgemaakt van alternatieve ontwikkelactiviteiten. De redenen om gebruik te maken van alternatieven zijn divers. Kwaliteit, geld, maar ook praktische overwegingen (zoals de locatie) spelen een rol (zie IOOV, 2007).

De aanbieders van de ‘andere’ ontwikkelactiviteiten zijn enerzijds advies- en trainingbureaus en anderzijds onderwijs/opleidingsinstituten. Ten aanzien van de eerste categorie kan worden gedacht aan BMC en ons eigen bureau (Twynstra Gudde). Met betrekking tot de tweede categorie gaat het, naast de eerdergenoemde Hogeschool Windesheim, om instituten als het Politievormingscentrum (SPV), NCOI Opleidingsgroep en Avicenna (Academie voor

- 
- 5 We beseffen dat dit onderscheid sinds 1 januari 2013, in deze vorm, geen relevantie meer heeft. Aangezien ons onderzoek grotendeels voor die tijd heeft plaatsgevonden, hanteren we dit onderscheid niettemin. Het is ook niet zomaar mogelijk om ‘korpsen’ voor ‘eenheden’ in te wisselen, omdat een deel van de specifieke leiderschapsactiviteiten juist bestond bij de gratie van het ‘zijn’ van korps (autonomie).
- 6 We doelen hier op de Prisma-groep (2009-2011) en de Kaleido-groep (2010-2012). Onder de noemer van het Kandidatenprogramma Politie zijn er inmiddels ook twee groepen, de Saffier- en de Kristalgroep, geweest, die gericht waren op de doorgroei van operationeel (schaal 9) naar tactisch niveau (schaal 11 of hoger).
- 7 Het Politievormingscentrum (SPV) participeert ook in deze leergang. Het Politievormingscentrum is een (privaat) opleidingsinstituut dat al ruim veertig jaar uiteenlopende opleidingen aanbiedt, onder andere op het gebied van leiderschap.

Leiderschap). De Politieacademie werkt overigens ook geregeld samen met andere opleidingsinstituten, zoals Windesheim en het SPV.

Op basis van de hier gegeven schets van de leerwereld van politieleiders kan – in ieder geval indicatief – worden gesteld dat deze omvangrijk is (zie ook Van der Lans, 2008; Van der Meulen, 2009). Sinds het einde van de jaren negentig van de vorige eeuw is het aantal activiteiten op het gebied van leiderschapsontwikkeling expansief gegroeid. De leerwereld is in dat opzicht een kostbare wereld, in termen van zowel directe kosten (kosten van de activiteiten) als indirecte kosten (kosten van de tijdsbesteding). In de groei van activiteiten op het gebied van leiderschapsontwikkeling staat de politie overigens niet alleen: leiderschapsontwikkeling is een industrie geworden (Barker, 2001). Het is mede vanuit dit licht van belang om de leerwereld eens aan een nadere blik te onderwerpen: welk perspectief op politieleiderschap ligt eraan ten grondslag, wat is kenmerkend voor de inrichting van de leerwereld en in welke mate sluit de leerwereld aan op de werkwereld? Het zijn vragen die naar ons idee het onderzoeken waard zijn. Dat hebben wij in deze studie gedaan.

## 1.2 Enkele begrippen: leiderschapsontwikkeling, leerwereld en werkwereld

In de voorgaande paragraaf zijn de centrale begrippen uit deze studie de revue gepasseerd, maar nog niet toegelicht. Dat gebeurt in deze paragraaf. Het gaat om leiderschapsontwikkeling, leerwereld en werkwereld.

Zoals veel begrippen, wordt ‘leiderschapsontwikkeling’ in de literatuur heel verschillend gedefinieerd (zie o.a. Day, 2001; Seegers, 2008). Wij kiezen voor een definitie die zo dicht mogelijk aansluit bij de wijze waarop de politie in ons land invulling geeft aan leiderschapsontwikkeling (zie hoofdstuk 3). Wij beschouwen leiderschapsontwikkeling daarom als het geheel aan interventies gericht op het vergroten van de effectiviteit van het handelen van een politieleider. Dit is een enigszins smalle opvatting van leiderschapsontwikkeling, want in het meest recente ‘management development’ beleid van de politie worden ook het identificeren van talent en het plaatsen van personen op functies onder leiderschapsontwikkeling geschaard (Bureau ABD Politietop & Landelijk Programma HRM, 2010). Wij laten in deze studie deze ‘voorkant’ van leiderschapsontwikkeling buiten beschouwing.

Leiderschapsontwikkeling vindt, in het licht van deze studie, plaats in de

leerwereld voor politieleiders. Voor het begrip ‘leerwereld’ wordt ook wel eens de term ‘interventiewereld’ gebruikt (Ruijters & Veldkamp, 2012). In beide gevallen staat centraal dat er voor politieleiders ontwikkelactiviteiten worden georganiseerd, die door middel van leren moeten bijdragen aan het vergroten van de effectiviteit van hun handelen. Deze ontwikkelactiviteiten – het ontwerp, de voorbereiding, de eventuele toelating, de uitvoering en de eventuele nasleep – zijn onderdeel van de zogenaamde leerwereld van politieleiders.

Naast dit georganiseerde leren vindt leren vanzelfsprekend ook, of misschien wel vooral, ongeorganiseerd en deels ook onbewust plaats. Op dit type leren, dat ook wel eens informeel leren wordt genoemd, richt deze studie zich nadrukkelijk niet. Het begrip ‘leerwereld’ beperkt zich tot het leren dat gericht wordt beïnvloed door het organiseren van bepaalde interventies of ontwikkelactiviteiten.

Tot slot het begrip ‘werkwereld’. Deze term representeert de context waarin politieleiders hun reguliere werk moeten doen. In *De mythe ontrafeld?* hebben wij een poging gedaan deze werkwereld in kaart te brengen (zie Landman e.a., 2011). Studies over het werk van politieleiders hebben duidelijk gemaakt dat zij zowel in de omgeving als in de organisatie actief zijn. Politieleiders staan voor de opgave om op deze twee speelvelden invloed uit te oefenen. Het gaat in de omgeving om invloed op het bevoegd gezag, partners, media, maar ook burgers. In de organisatie heeft de gewenste invloed vooral betrekking op visie & beleid (richten), inrichting & beheersing van de organisatie, politiemensen, maar ook op de cultuur. Binnen deze aspecten spelen tal van opgaven, die voor iedere politieleider specifiek zijn, maar die met elkaar gemeen hebben dat er invloed moet worden uitgeoefend op een manier die bijdraagt aan de maatschappelijke opdracht van de politie. De werkwereld van politieleiders bestaat in essentie uit die opgaven. Iedere (werk)dag opnieuw.

De samenhang tussen de drie begrippen is als volgt: leiderschapsontwikkeling krijgt gestalte door interventies in de leerwereld, die moeten leiden tot de gewenste effecten in de werkwereld. Dit roept de vraag op naar welke effecten gewenst zijn en door wie. Daarover gaat de volgende paragraaf.

### 1.3 Het perspectief: van leerwereld naar werkwereld

Leiderschap is geen doel op zich. Althans, dat vinden wij. Wij staan daarin niet alleen. In de visie op politieleiderschap wordt bijvoorbeeld nadrukkelijk

gesteld dat leiderschap ‘niet los verkrijgbaar is’. Het moet bij de opgave beginnen (SPL, 2008a). In *De mythe ontrafeld?* hebben we de maatschappelijke opdracht als uitiem referentiepunt gepositioneerd. Het handelen van politieleiders moet uiteindelijk worden beoordeeld in het licht van de bijdrage die zij – via de omgeving en de organisatie – aan de maatschappelijke opdracht leveren (zie Landman e.a., 2011). Aan die opdracht – normatieve legitimiteit, sociale legitimiteit, maatschappelijke effectiviteit en (daarvan afgeleid) efficiëntie – zijn zij immers dienstbaar.

Leiderschapsontwikkeling is eveneens geen doel op zich. Dat kan het nooit zijn. Het gaat om de effecten in de werkwereld. Leiderschapsontwikkeling wordt door de politietop gezien als een van de belangrijkste ‘strategische interventiemogelijkheden’ (Landelijk Programma HRM Politie, 2008). De positionering van leiderschapsontwikkeling veronderstelt dat men met de ontwikkeling van politieleiders iets anders wil bereiken dan uitsluitend de (individuele) ontwikkeling van die leiders. In uiteenlopende documenten is beschreven welke effecten in de werkwereld worden nagestreefd (zie SPL, 2008a; Bureau ABD Politietop & Landelijk Programma HRM, 2010; Nationale Politie, 2012; Tops, 2012). Hoewel zich tussen deze documenten verschillen voordoen ten aanzien van wat met leiderschapsontwikkeling wordt nagestreefd, is er wel een rode draad uit te halen.

De centrale overtuiging van de politietop – eigenlijk al sinds vijf of zes jaar – is dat er een nieuw type leider of leiderschap nodig is. Mede vanwege ontwikkelingen in de (maatschappelijke) omgeving, het politievak en de organisatie voldoet het huidige leiderschap niet meer, zo is de veronderstelling. In dit verband wordt vaak opgemerkt dat de complexiteit is toegenomen en dat dit om nieuw leiderschap vraagt. Het begrip ‘cultuur’ wordt met enige regelmaat in één adem genoemd met leiderschap. De gedachte is dat ‘de’ cultuur van ‘de’ politieorganisatie ook moet veranderen om adequaat invulling te kunnen geven aan de opgaven in de (complexe) omgeving. Hierbij wordt aangenomen dat leiderschapsontwikkeling ook kan bijdragen aan de gewenste cultuurverandering (zie bijvoorbeeld Bureau ABD Politietop & Landelijk Programma HRM, 2010). Er wordt in die zin nogal wat verwacht van leiderschap en leiderschapsontwikkeling (zie ook hoofdstuk 2).

Bij het karakteriseren van het gewenste leiderschap wordt hoofdzakelijk gebruikgemaakt van twee concepten: ‘verbindend leiderschap’ en ‘operationeel leiderschap’. Voor beide begrippen geldt dat veel nadruk wordt gelegd op de wijze waarop een politieleider zich verhoudt tot het primaire proces en de politiemensen die daar uitvoering aan geven. De veronderstelling is dat politie-



leiders (op dit moment) te veel zijn georiënteerd op het beheer – beleid, planning & control, vergaderingen, enzovoort – en te weinig op de operatie en dat mede daardoor de afstand tussen leidinggevend en uitvoerende medewerkers te groot is geworden. Er moet meer verbinding komen: verbinding met het politievak, verbinding met de omgeving, verbinding met uitvoerende politiemensen, maar ook verbinding tussen politiemensen. Van politieleiders wordt verwacht dat zij deze verbindingen in de werkwereld realiseren. Concreet gaat het dan onder andere over het centraal stellen van de externe opgave, gericht zijn op ‘goed politiewerk’, aanwezig zijn in de werksituatie, de uitdagingen en dilemma’s in het uitvoerende werk kennen, het gesprek over de morele kant van het werk aanwakkeren, alert zijn op signalen die door politiemensen worden afgegeven, maar ook om het concreet en levendig maken van de kernwaarden van de politie. Deze doelstellingen in de werkwereld worden door de politietop nadrukkelijk gerelateerd aan het presteren van de politieorganisatie en de bijdrage van de politie aan meer veiligheid in Nederland. Daarmee wordt de relatie met de maatschappelijke opdracht gelegd.

#### 1.4 De bedoeling en opzet van deze studie: kenmerken en consequenties

Als organisatieadviseurs/begeleiders zijn wij, samen met anderen binnen ons bureau, actief in de leerwereld van politieleiders. Dit betekent dat wij ontwikkelactiviteiten voor politieleiders op verschillende niveaus ontwerpen en uitvoeren. Naar aanleiding van ons (literatuur)onderzoek naar politieleiderschap en een stapeling van ervaringen in de leerwereld van politieleiders ontstonden er bij ons allerlei vragen over de relatie tussen deze leerwereld en de werkwereld van politieleiders. We werden nieuwsgierig naar die leerwereld en voelden de behoefte er wat afstand van te nemen, zodat we wat meer beschouwend en analyserend zouden kunnen kijken naar die leerwereld. Wat zien we nu eigenlijk gebeuren? Vanuit die nieuwsgierigheid zijn we het gesprek met Politie & Wetenschap gestart. Zij onderstreepten de relevantie van een onderzoek naar de leerwereld en maakten de uitvoering mogelijk.

Hoewel we zijn begonnen met een set van onderzoeksvragen, moeten we ook erkennen dat de onderzoeksvragen voor een deel tijdens het uitvoeren van het onderzoek zijn gegroeid. De oorspronkelijke gedachte was een directe vergelijking te maken tussen de leer- en werkwereld. Hoe sluit wat politieleiders leren, aan bij wat ze in de praktijk moeten doen? Toen we ons gingen verdiepen in de leerwereld bleek een dergelijke vergelijking niet zomaar uit-

voerbaar. Daarnaast voelden we de behoefte om de leerwereld beter te begrijpen en ook de ‘taal’ van de politie op het gebied van politieleiderschap eens onder de loep te nemen. Deze taal hadden we tijdens de voorgaande studie namelijk bewust links laten liggen.

Als we bekijken welk verloop ons zoekproces heeft gehad, dan horen daar de volgende onderzoeksvragen bij.

- Wat is kenmerkend voor de wijze waarop door de politie over politieleiderschap wordt gedacht/geschreven (kenmerken discours)?
- Wat is kenmerkend voor de leerwereld van politieleiders en in welke mate hangen deze kenmerken samen met het leiderschapdiscours?
- Welke betekenis kan worden gegeven aan de kenmerken van de leerwereld, vooral in termen van de relatie ten opzichte van de werkwereld?
- Welke suggesties kunnen worden gedaan om het denken over leiderschapontwikkeling ‘op te rekken’ en welke ontwerpcriteria vloeien daaruit voort?

Tot slot moeten we opmerken dat er tijdens de uitvoering van dit onderzoek – dat is gestart in de zomer van 2012 – veel ontwikkelingen hebben plaatsgevonden binnen de politie. Deze ontwikkelingen zijn in veel gevallen gerelateerd aan de vorming van de Nationale Politie. De belangrijkste ontwikkeling is de start van de werkgroep leiderschap onder leiding van de heer Bernard Welten. Deze werkgroep heeft van de nationale korpsleiding – destijds nog ‘kwartiermakers’ – de opdracht gekregen het ‘leiderschapsonderwijs’ onder de loep te nemen (doorlichten) en aan te passen in het kader van de gewenste veranderingen (herontwerp). Het begrip ‘operationeel leiderschap’ staat hierbij centraal (zie §1.3). De opdracht aan de heer Welten heeft er tevens toe geleid dat bestaande ontwikkelactiviteiten op een laag pitje zijn gezet (geen nieuwe instroom) of in sommige gevallen zijn beëindigd.

De consequentie van de hierboven beschreven ontwikkeling is tweeledig. In de eerste plaats is onze beschrijving van de kenmerken van de huidige leerwereld niet toekomstbestendig. Het overgrote deel van de ontwikkelactiviteiten – dat is onderzocht – wordt op dit moment nog uitgevoerd, maar de vraag is hoelang dit nog duurt. De tweede consequentie is dat voorliggende studie een waardevolle bijdrage kan leveren aan het herontwerp van het leiderschapsonderwijs. Wij hebben vanzelfsprekend de hoop dat de uitkomsten van deze studie, waar mogelijk en relevant, worden geïntegreerd in het vernieuwingstraject op het gebied van leiderschapontwikkeling. Dat zou de meerwaarde van deze studie namelijk aanzienlijk vergroten.

## 1.5 De afbakening van deze studie: enkele ontwikkelprogramma's

In §1.1 is al aan de orde gekomen dat de leerwereld van politieleiders omvangrijk is. Er is voor politieleiders een breed en gevarieerd pakket aan ontwikkelactiviteiten beschikbaar. We hebben ons (diepte)onderzoek daarom beperkt tot een aantal ontwikkelactiviteiten. In deze paragraaf behandelen we de gemaakte keuzes. We beginnen met een globaal overzicht van de leerwereld, zodat de gemaakte keuzes kunnen worden 'geplaatst' in een groter geheel. Dit overzicht geeft ook een indruk van de veelzijdigheid van de leerwereld voor politieleiders. Hierbij richten we ons vooral op de verschillende typen ontwikkelactiviteiten die worden aangeboden en niet zozeer op een uitputtend overzicht van de specifieke ontwikkelactiviteiten.

### 1.5.1 Een indruk van de leerwereld

Het overgrote deel van de leerwereld bestaat uit collectieve ontwikkelactiviteiten. Een ontwikkelactiviteit is in principe collectief wanneer meer dan één persoon deelneemt. Binnen de collectieve ontwikkelactiviteiten zijn diverse categorieën te onderscheiden.

De 'grootste' categorie noemen wij een 'collectief ontwikkelprogramma', zoals de SLL, TLL, OLL, maar ook het Kandidatenprogramma en de Politie Call. Op regionaal niveau of eenheidsniveau worden – of eigenlijk: werden – ook uiteenlopende ontwikkelprogramma's georganiseerd. De ontwikkelprogramma's hebben met elkaar gemeen dat ze bestaan uit verschillende trimesters of blokken waarin uiteenlopende onderwerpen worden behandeld en werkvormen worden ingezet.

Naast de ontwikkelprogramma's is er nog een groot aantal andere (collectieve) ontwikkelactiviteiten. Deze worden vooral georganiseerd door de SPL. Het gaat onder andere om leerprogramma's, action learning programma's en trainingen. Deze collectieve ontwikkelactiviteiten hebben met elkaar gemeen dat ze meerdaags zijn. De oriëntatie en de intensiteit verschillen nogal tussen de ontwikkelactiviteiten. Een leerprogramma is relatief intensief, bestaat meestal uit een vijftal blokken en is sterk gericht op persoonlijke ontwikkeling. Voorbeelden hiervan zijn 'persoonlijke en functionele integriteit' en 'verdiep je leiderschap'. Een action learning programma is gericht op het (gezamenlijk) werken aan een opdracht, die verbonden is met de dagelijkse politiepraktijk. Tijdens de uitvoering wordt tegelijkertijd gewerkt aan de leer-

vragen van de deelnemers. Voorbeelden hiervan zijn ‘policing of communities’ en ‘samenwerken aan nationale veiligheid’. Een training is een tweedaagse activiteit en sterk gericht op de bekwaming in vaardigheden. Voorbeelden hiervan zijn de ‘korpsschef als coach’ en ‘mediatraining’.

De SPL heeft de afgelopen tien jaar naast bovengenoemde activiteiten nog meer activiteiten georganiseerd, veelal inspelend op actuele vragen uit de praktijk.

Zo was er het onderdeel ‘reflectie op een thema’. Dit is een tweejaarlijkse serie van activiteiten, die begint met een ‘diner pensant’. Tijdens dit diner reflecteren de strategische top van de politie en enkele hoogleraren (aan de verschillende dinertafels) op een thema. Het diner wordt afgesloten met een feedbackspeech van drie journalisten over de gevoerde tafelgesprekken. Tijdens een ‘high tea’ wordt het gedachtegoed van het ‘diner pensant’ verder onder de loep genomen. De deelnemers zijn dan ook actiever betrokken dan bij het ‘diner pensant’. Vervolgens gaat het ‘thematische estafettestokje’ door naar de masterclass. De deelnemers kunnen in een masterclass hun vaardigheden met betrekking tot het thema verder aanscherpen. In deze drietrup is aandacht besteed aan thema’s als ‘politie en politiek’, ‘programmasturing’, ‘verantwoordingsdrang of dwang’ en ‘publiek leiderschap’.

Tot slot zijn er nog verschillende eendaagse collectieve ontwikkelactiviteiten, zoals een ‘boekbespreking’, een ‘actueel thema’, een ‘verkenning’ of een ‘verdieping’. De onderwerpen die tijdens deze activiteiten worden behandeld, zijn eveneens divers. Aansluiting bij een actualiteit staat veelal centraal: een nieuw boek, een incident als in Alphen aan den Rijn, een vierde taak in Politie in Ontwikkeling (signaleren en adviseren), enzovoort.

Naast collectieve ontwikkelactiviteiten zijn er individuele ontwikkelactiviteiten. Deze activiteiten zijn in veel gevallen onderdeel van een collectief ontwikkelprogramma, maar worden ook apart georganiseerd. Wij richten ons op de laatste categorie. Binnen de afzonderlijke politieonderdelen wordt ook gebruikgemaakt van individuele ontwikkelactiviteiten – bijvoorbeeld coaches – van buiten de SPL, maar die worden hier buiten beschouwing gelaten omdat een totaal overzicht hiervan ontbreekt.

Op de ‘menukaart’ van de SPL staan op dit moment de volgende individuele ontwikkelactiviteiten.<sup>8</sup>

---

8 Zie [spl.politieacademie.nl/activiteiten/menukaart](http://spl.politieacademie.nl/activiteiten/menukaart). Datum van raadplegen: 29-10-2012.

- *Coaching.* Coaching wil zeggen dat een deelnemer (coachee) door een coach wordt ondersteund bij de persoonlijke ontwikkeling en professionalisering. De coach en coachee voeren verschillende gesprekken met elkaar.
- *Wederkerig mentorschap.*<sup>9</sup> Wederkerig mentorschap biedt senior leidinggevendenden (als mentor) en jonge talentvolle leidinggevendenden (als mentee) de kans iets te leren van de perspectieven van elkaar. De mentor en mentee voeren verschillende gesprekken met elkaar.
- *Frisse feedback.* Frisse feedback wil zeggen dat een bekwaam observator een dag van een politieleider volgt. De dag wordt afgesloten met een moment waarop de politieleider de kans krijgt om de indruk die hij of zij van zichzelf heeft te toetsen aan een 'onbevangen spiegelbeeld'.
- *Blind date.* Een blind date wil zeggen dat een politieleider een bijzonder persoon ontmoet die hij of zij in het dagelijkse werk niet zo snel zal ontmoeten. Dankzij het gesprek kunnen er rondom het thema van de politieleider nieuwe perspectieven ontstaan.
- *In de schaduw van.* Deze vorm wil zeggen dat een politieleider één werkdag meeloopt met iemand uit een andere organisatie die wordt geconfronteerd met de consequenties van het veiligheidsbeleid. Hierbij kan worden gedacht aan een conciërge op een problematische school of aan een bewaker in een gevangenis. Het is de bedoeling dat de politieleider de dilemma's van deze mensen aan den lijve ondervindt. De vraag voor de politieleider is wat dit met hem of haar doet.
- *Kijken in de keuken van.* Deze vorm heeft betrekking op internationale uitwisseling. Een politieleider kijkt letterlijk een aantal dagen in de keuken bij een politieorganisatie in het buitenland. Hierdoor leert de politieleider hoe de politiefunctie op andere plekken wordt uitgevoerd en wordt tegelijkertijd gebouwd aan het eigen internationale relatienetwerk.

### 1.5.2 Onze afbakening

De vorige subparagraaf maakt duidelijk dat de ontwikkelactiviteiten variëren op uiteenlopende dimensies, zoals de oriëntatie (collectief/individueel), de

---

<sup>9</sup> Het programma *Wederkerig mentorschap* is ontwikkeld door de Politietop Divers en overgenomen door de SPL. Het programma is een samenwerkingsverband tussen de SPL en het Instituut voor Integratie en Sociale Weerbaarheid van de Rijksuniversiteit Groningen.

schaal waarop ze plaatsvinden (concernbreed/korpsspecifiek), de doelgroep waarop ze gericht zijn (operationeel, tactisch, strategisch) en de intensiteit (van een dag tot twee jaar). In het kader van deze studie is het noodzakelijk om de leerwereld van politieleiders af te bakenen. We kunnen ons simpelweg niet op de hele leerwereld richten en niet alle onderdelen van die wereld zijn, vanuit het perspectief op de toekomst, even relevant. In het kader van de afbakening zijn de volgende opmerkingen relevant.

- We richten ons primair op de collectieve ontwikkelactiviteiten. De reden voor deze keuze is dat deze het meest omvangrijk en zichtbaar zijn en daardoor beter onderzoekbaar. In sommige gevallen zijn individuele ontwikkelactiviteiten, zoals coaching, een onderdeel van collectieve ontwikkelactiviteiten. In die gevallen besteden wij ook aandacht aan individuele ontwikkelactiviteiten.
- We richten ons op de landelijke of concernbrede ontwikkelactiviteiten en niet op korps- of eenheidsspecifieke ontwikkelactiviteiten. Hiervoor zijn twee redenen te geven. De eerste is dat over deze activiteiten meer data beschikbaar zijn. De tweede is dat deze ontwikkelactiviteiten in het kader van de vorming van de Nationale Politie het meest relevant zijn. Er wordt immers gestreefd naar meer centralisering en eenduidigheid. Landelijke ontwikkelactiviteiten passen in dit streven.
- We richten ons primair op ontwikkelactiviteiten voor leidinggevend en op strategisch en tactisch niveau. Deze keuze is enigszins arbitrair, maar de belangrijkste reden heeft eveneens te maken met de beschikbaarheid van data. Bij dit punt moet overigens worden opgemerkt dat er ook – vooral op korpsniveau – ontwikkelactiviteiten zijn (geweest) die zich tegelijkertijd richten op meerdere niveaus. Dit zijn veelal minder intensieve ontwikkelactiviteiten, zoals leiderschapsdagen.
- We richten ons primair op ontwikkelactiviteiten die een behoorlijke intensiteit kennen en kunnen worden betiteld als ontwikkelprogramma's. Deze programma's beslaan namelijk een gevarieerd geheel aan interventies en over deze programma's zijn de nodige data beschikbaar.

In tabel 1.1 hebben we de leerwereld weergegeven op basis van de dimensies schaal en niveau. De figuur beperkt zich tot de collectieve ontwikkelactiviteiten.

**Tabel 1.1:** De leerwereld en afbakening

	<b>Concerniveau</b>	<b>Korpsniveau/eenheidsniveau</b>
<b>Strategisch</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Strategisch Leidinggevende Leergang (SLL)</i></li> <li>• <i>Politie Call</i></li> <li>• Uiteenlopende programma's, trainingen, masterclasses, enz.</li> <li>• Uiteenlopende incidentele activiteiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alternatieve leergangen/opleidingen voor de SLL (universiteiten, NSOB, SIOO)</li> <li>• Incidentele ontwikkelactiviteiten, onder andere door middel van leiderschapsdagen</li> </ul>
<b>Tactisch</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Kandidatenprogramma Politie (KP)</i></li> <li>• <i>Tactisch Leidinggevende Leergang (TLL)</i></li> <li>• Uiteenlopende programma's, trainingen, masterclasses, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alternatieve leergangen/opleidingen voor TTL (hogescholen)</li> <li>• Uiteenlopende modules en leergangen</li> <li>• Incidentele ontwikkelactiviteiten, onder andere door middel van leiderschapsdagen</li> </ul>
<b>Operationeel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operationeel Leidinggevende Leergang (OLL)</li> <li>• Nauwelijks aanvullende ontwikkelactiviteiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alternatieve leergang voor OLL</li> <li>• Uiteenlopende modules en voorbereidende programma's</li> <li>• Incidentele ontwikkelactiviteiten, onder andere door middel van leiderschapsdagen</li> </ul>

De ontwikkelprogramma's die door ons zijn onderzocht, hebben we cursief weergegeven. Op strategisch niveau zijn dit de SLL en de Politie Call. Op tactisch/strategisch niveau het Kandidatenprogramma Politie en op tactisch niveau de TLL. Dit zijn ontwikkelactiviteiten die op dit moment nog worden aangeboden. Hieronder een korte beschrijving van de genoemde programma's.

**Tabel 1.2:** Beschrijving van programma's

<b>Programma</b>	<b>Korte beschrijving</b>
Strategisch Leidinggevende Leergang (SLL) Executive Master of Police Management	Een masterprogramma, dat is ontwikkeld door een strategisch partnerschap tussen de SPL van de Politieacademie en de NSOB. Het programma is bedoeld voor strategische politieleiders om competenties te verwerven om zich effectief te kunnen bewegen op dit strategische niveau.
Politie Call	Internationaal leiderschapsprogramma voor leden van korpsleidingen, interne in- en doorstromers om inspiratie op te doen van toonaangevende opinieleiders uit de hele wereld en dit toe te passen in de politieorganisatie. Het Call programma is ontwikkeld door Twynstra Gudde en is samen met de SPL op maat gemaakt tot een Politie Call programma.
Kandidatenprogramma	Het Kandidatenprogramma is bedoeld voor kandidaten die momenteel werkzaam zijn als tactisch leidinggevende of als professional met (minimaal) twee jaar leidinggevende ervaring (opgedaan binnen of buiten de politie). Het betreft personen die worden aangemerkt als talentvol aankomend strategisch leider. De uitvoering van het programma wordt gecoördineerd door de Taskforce Diversiteit. De invulling van het collectieve en individuele deel wordt aanbesteed onder externe partijen. Qua inhoud en niveau positioneert het Kandidatenprogramma zich tussen TLL en SLL.
Tactisch Leidinggevende Leergang (TLL) Executive Master of Tactical Policing (EMTP)	De SPL biedt de TLL/EMTP aan voor politiemensen die zich willen bekwamen in het leidinggeven op tactisch niveau binnen de politie. In de leergang worden state-of-the-artleiderschapsontwikkelingen gecombineerd met leren in de context van de politiepraktijk.

## 1.6 Over onze methoden en het karakter van onze uitspraken

Wij hebben de onderzoeksvragen vooral beantwoord op basis van data uit bestaand materiaal. Er is een diversiteit aan bronnen verzameld en geanalyseerd, zoals visiedocumenten, jaarboeken, programmagidsen, evaluaties en dergelijke. Daarnaast hebben wij onze eigen ervaringen in leiderschapsprogramma's van de politie gebruikt. Anders dan in andere onderzoeken zijn wij immers onderdeel van de empirie die we in kaart wilden brengen. Dit had als consequentie dat we ook een beroep op onze eigen ervaringen konden doen. Dat hebben we dus maar gedaan. In de derde plaats hebben we diverse personen gesproken over leiderschapsontwikkeling bij de politie. Het betrof twee groepen personen. Ten eerste politieleiders die tijdens het onderzoek deelnamen aan ontwikkelprogramma's of daaraan hadden deelgenomen. Deze gesprekken vonden plaats in de 'sลิปstream' van andere (onderzoeks)activiteiten en hadden het karakter van korte, open interviews. We hebben daarnaast gesproken met personen die bijdragen aan leiderschapsontwikkeling van de politie. Zowel binnen ons bureau als daarbuiten.

Het is van belang om te expliciteren dat wij het effect van leiderschapsprogramma's op het functioneren van politieleiders in hun werkomgeving niet hebben onderzocht, al hebben we wel gebruikgemaakt van studies/evaluaties waarin dit effect aan de orde komt. Het karakter van en de randvoorwaarden voor ons onderzoek leenden zich niet voor een effectmeting. Dat is wellicht iets voor de toekomst.

De keuze om geen effectmeting te verrichten heeft vanzelfsprekend consequenties voor het karakter van de uitspraken die wij (kunnen) doen. Op basis van deze studie kunnen wij niet met zekerheid zeggen wat de precieze effecten van de leerwereld op de werkwereld zijn. Die inzichten zijn ook op andere plekken namelijk niet meer dan mondjesmaat voorhanden. Dit neemt niet weg dat het mogelijk is om op basis van de kenmerken van de leerwereld te beredeneren welk effect op de werkwereld hiervan uit kan gaan. Er is in de literatuur ook genoeg bekend over de zogenaamde 'transfer'. Dat is wat wij hebben gedaan: het opbouwen van naar ons idee steekhoudende redeneringen. Daar zijn we voor verantwoordelijk en op aanspreekbaar.



## 1.7 De opbouw van dit boek

Onze dataverzameling, in het bijzonder het bestuderen van allerlei bestaand materiaal, heeft geleid tot een aantal constatering met betrekking tot leiderschap en vooral leiderschapontwikkeling bij de politie. Deze constatering zijn beschreven in hoofdstuk 2 en hoofdstuk 3. De constatering in hoofdstuk 2 hebben betrekking op het denken over politieleiderschap. In hoofdstuk 3 formuleren we de constatering met betrekking tot de leerwereld van politieleiders. Deze constatering zijn gebaseerd op de door ons onderzochte ontwikkelprogramma's, maar hebben naar onze overtuiging een bredere strekking.

In hoofdstuk 4 zetten we de stap naar betekenisgeving. Dit wil zeggen dat de kenmerken van de leerwereld worden 'beoordeeld' in het licht van het perspectief dat in dit hoofdstuk is beschreven. Hierbij wordt de relatie gelegd tussen de leerwereld en de werkwereid: hoe verhouden de kenmerken van de leerwereld zich tot de gewenste effecten in de werkwereid?

In hoofdstuk 5 wordt tot slot de stap naar de toekomst gezet. In dit hoofdstuk worden suggesties gedaan voor het vergroten van de effecten van de leerwereld in de werkwereid. Deze borduren voort op de uitkomsten van hoofdstuk 4.

Voor hoofdstuk 3 kan, vanwege het beschrijvende karakter, wat 'saai' zijn. We adviseren de lezer met weinig tijd zich vooral te concentreren op hoofdstuk 4 en hoofdstuk 5. Deze bevatten de essenties van ons verhaal over leiderschapontwikkeling bij de politie.



## Het ‘denken’ over politieleiderschap

‘De opgave is om voldoende divers en gekwalificeerd talent en nieuwe rolmodellen in of buiten de organisatie op te sporen, te ontwikkelen en te benoemen op de leidinggevende en andere cruciale functies. Het gaat om zittend en potentieel talent. Mensen die op leidinggevende en andere sleutelposities het verschil kunnen maken, nu of in de toekomst. Dit zijn immers de posities waarop de gewenste veranderingen in organisatie, cultuur en werkwijze gestalte moeten krijgen, veranderingen die nodig zijn om Nederland veiliger te maken. Management development is kortom een business issue.’

(Bureau ABD Politietop & Landelijk Programma HRM, 2010: 17)

Wij gaan ervan uit dat de leerwereld op het gebied van politieleiderschap alleen te begrijpen is wanneer deze wordt gerelateerd aan het ‘denken’ van ‘de’ politie op het gebied van leiderschap. Dit is de reden waarom wij in dit hoofdstuk de kenmerken van het politieïle discours op het gebied van leiderschap beschrijven. Discours vatten wij dan op als een bepaalde wijze van waarnemen, interpreteren, denken, oordelen en spreken over politieleiderschap. Een belangrijk kenmerk van elk discours is dat bepaalde interpretaties en oordelen binnen dat discours als ‘waar’ en ‘juist’ worden opgevat. Dit geldt ook voor het discours van de politie(top) op het gebied van leiderschap.

In onze vorige studie naar politieleiderschap hebben we het hierboven bedoelde discours met opzet vermeden, omdat we op zoek waren naar empirisch onderbouwde uitspraken over ‘goed’ politieleiderschap. Nu zoeken we dit discours juist op, omdat we denken dat het ons helpt begrijpen hoe binnen de politie wordt aangekeken tegen leiderschapsontwikkeling. In dit hoofdstuk komen we tot vier kenmerken, die naar ons idee centraal staan in het politieïle ‘spreken’ over politieleiderschap. Het betreft de verbijzondering, vergroting, verpersoonlijking en verzachting van politieleiderschap.

## 2.1 Verbijzondering van politieleiderschap

Het begrip ‘politieleiderschap’ is op zichzelf al een constatering waard. Er is binnen de politie sprake van een overtuiging dat het leidinggeven in politieorganisaties een specifieke vorm van leiderschap vraagt. In een recent verschenen notitie, getiteld *Leidinggeven aan goed politiewerk*, wordt deze overtuiging nog eens geëxpliciteerd en toegelicht (Tops, 2012: 4).

‘De politie opereert in de frontlijn van de samenleving – daar waar orde en wanorde, overzicht en chaos, gevaar en afwezigheid van gevaar vaak dicht tegen elkaar liggen. De politie heeft tot taak daarin een herkenbare orde te organiseren, desnoods met gebruik van geweld. Dat stelt hoge eisen aan de politie. Uiteindelijk geldt daarbij dat “het hogere doel zwaarder weegt dan je eigen leven”, dat je je functie blijft uitoefenen, ook als er gevaar voor eigen leven dreigt. Dat maakt het politiewerk bijzonder. Leidinggeven aan een organisatie die dit van zijn mensen kan en mag vragen, stelt speciale eisen.’

De eerste redenering die wordt gevolgd, is dat het politiewerk bijzonder werk is. Het bijzondere karakter van het politiewerk zou vooral voortvloeien uit het bezit van het geweldsmonopolie en het belang dat als gevolg daarvan wordt toegekend aan legitimiteit en integriteit (zie De Ruijter, 2011). Het bijzondere karakter van het politiewerk leidt, in de politieke redenering, vervolgens ook tot het verbijzonderen van politieleiderschap: omdat het politiewerk bijzonder is, is het leidinggeven aan de mensen die dit werk uitvoeren ook bijzonder. Het leidinggeven in een politieorganisatie verschilt blijkbaar meer dan ‘normaal’ van leidinggeven in andere organisaties. Het begrip ‘politieleiderschap’ geeft hier uitdrukking aan. Er is ‘regulier’ leiderschap en ‘politieleiderschap’.

De politie is, bij ons weten, een van de weinige organisaties die een dergelijke verbijzondering in ‘taal’ maakt. Het bovenstaande citaat is op onderdelen bijvoorbeeld ook van toepassing op de krijgsmacht, maar in die kringen wordt er geen apart begrip gereserveerd voor het (gewenste) leiderschap. De verbijzondering die de politie voor het leiderschap in de eigen organisatie maakt, is in belangrijke mate een vanzelfsprekendheid: politieleiderschap staat als begrip in politiekringen ook niet ter discussie.

## 2.2 Vergroting van politieleiderschap

In documenten van de politie over politieleiderschap wordt veelal het belang van dit leiderschap benadrukt. Politieleiderschap wordt gezien als iets essentieels voor de organisatieontwikkeling van de politie en wordt tevens aan de ontwikkeling van de maatschappij verbonden. Er wordt in de regel veel van politieleiderschap verwacht en politieleiderschap wordt niet zelden gezien als belangrijk middel voor het realiseren van allerlei doelen (zie ook 't Hart & Ten Hooven, 2004). Politieleiderschap wordt hierdoor eerder groter dan kleiner gemaakt. Daarom benoemen wij 'vergroting' als tweede kenmerk van het spreken over politieleiderschap.

Wanneer we dit kenmerk wat verder ontrafelen, dan valt op dat politieleiderschap geregeld wordt geplaatst in een maatschappelijke context van dynamiek en complexiteit. Te midden van deze context moeten politieleiders hun taak uitvoeren. Hoe lastiger de context, hoe meer politieleiderschap nodig is, zo wordt verondersteld. Hieronder volgen enkele passages uit de jaarboeken van de SPL, die naar ons idee op dit punt illustratief zijn.

'Dat de tijden verwarrend en onzeker zijn, mag hier toch ook zonder verdere argumentatie gezegd worden. In die verwarring moet de politieleider positie kiezen.' (SPL, 2003: 7)

'Publiek leiderschap: het centrale thema voor 2004. Publiek Politie Leiderschap. Oftewel, hoe opereert een (aankomend) politieleider op strategisch niveau in het krachtenveld van maatschappij, bestuur en politiek? Loopt hij of zij voorop in turbulente tijden... Turbulente tijden, ik zei het al. Sommige mensen spreken zelfs over een crisis.' (SPL, 2005: 7)

'Er lijkt anno eind 2005 sprake van een beheers- en identiteitscrisis. Hoe bouwen we het wantrouwen dat daar vaak mee gepaard gaat om naar vertrouwen? Door opnieuw te laten zien wat we waard zijn.' (SPL, 2006: 5)

'*Anders werken in nieuwe tijden* is de titel van dit jaarboek geworden. "Nieuwe tijden" zijn onder andere aangebroken na de terroristische aanslagen in New York, Madrid en Londen.' (SPL, 2007: 4)

Niet alleen in de jaarboeken wordt veel nadruk gelegd op de turbulentie van het tijdsgewricht waarin we ons, blijkbaar jaar in jaar uit, bevinden. Ook in scripties van politieleiders wordt geregeld veel nadruk gelegd op de dynamiek en ontwikkelingen in de samenleving en de noodzakelijkheid van politieleiderschap in dat verband. ‘De afzonderlijke korpsen hebben de verantwoordelijkheid om te anticiperen op ontwikkelingen in de samenleving. Hiervoor is ontwikkeling van het strategisch leiderschap een noodzakelijke voorwaarde.’ (Bogers e.a., 2009: 6)

Dergelijke formuleringen leggen een directe relatie tussen de gewenste ‘fit’ tussen omgeving en organisatie en leiderschap: leiderschap wordt gezien als iets essentieels voor het realiseren van evenwicht tussen omgeving en organisatie. Naarmate de complexiteit in de samenleving groter wordt, lijkt politieleiderschap meer van belang. Ook in de visie op politieleiderschap – een herontdekking van een waardevol ambt – komt dit terug. De nieuwe leiderschapsopgaven gaan volgens de visie over complexiteit: hoe geef je als politieleider – met je organisatie – antwoord op de toegenomen en toenemende complexiteit (SPL, 2008a: 10)?

De vergroting van politieleiderschap is een constatering die ook naar voren komt uit de gesprekken met korpsbeheerders, die in het kader van de visie op politieleiderschap hebben plaatsgevonden. Het volgende citaat is in dat verband relevant (zie Peters, 2008: 33): ‘Er klinkt te veel de suggestie in door dat persoonlijk leiderschap op zichzelf een belangrijke factor is voor ontwikkeling. Maar er zijn vele andere factoren die de ontwikkeling van organisaties en samenleving beïnvloeden, technologische factoren bijvoorbeeld.’ De (voormalig) korpsbeheerder maakt hiermee duidelijk dat het vanzelfsprekende belang dat binnen de politie(top) aan politieleiderschap wordt toegekend wellicht helemaal niet zo vanzelfsprekend is.

### 2.3 *Verpersoonlijking van politieleiderschap*

De SPL heeft (als beweging) in belangrijke mate aan de basis gelegen van het huidige denken en spreken over politieleiderschap. Het begrip ‘authenticiteit’ heeft hierbij vanaf het begin een belangrijke plaats ingenomen. Een ‘officiële’ definitie hebben we niet aangetroffen, maar vanuit diverse documenten kan worden afgeleid wat ongeveer wordt bedoeld. Hieronder een citaat van Nap uit het jaarboek 2004 van de SPL (SPL, 2005: 127):

'Enerzijds is er grote maatschappelijke onzekerheid, gekoppeld aan een gevoel van machteloosheid. Wat te doen? Externe bakens lijken dwaallichten geworden; ze geven geen antwoord op de vraag hoe te handelen. Dat verklaart de behoefte aan leiders die op een geloofwaardige manier, kennelijk geleid door innerlijke bakens, begaanbare wegen wijzen, dan wel op een vertrouwenwekkende manier koerszoekend mee op reis willen gaan. Als dat in mensen herkend wordt, spreekt men van authentiek leiderschap.'

Wat ook hier opvalt, is de koppeling tussen politieleiderschap – en dan specifiek: authentiek politieleiderschap – en de externe omgeving die als 'moeilijk' wordt getypeerd. De nadruk die wordt gelegd op authenticiteit resulteert in verpersoonlijking van politieleiderschap. Het 'mens-zijn' neemt een belangrijke plaats in, omdat ervan uit wordt gegaan dat dit mens-zijn – het denken en handelen in de persoonlijke sfeer en de ontwikkeling die zich daarin afspeelt – van directe betekenis is voor het doen en laten als politieleider.<sup>10</sup>

Zelfkennis en het vinden van de eigen 'rode draad' en daarnaar handelen, worden vanuit het oogpunt van authenticiteit belangrijk gevonden (zoektocht naar authenticiteit). Zo wordt in de *Werkgeversvisie politie* benadrukt dat het investeren in de ontwikkeling van zelfkennis en zelfbewustzijn van leidinggevend prioriteit moet krijgen (Landelijk Programma HRM Politie, 2008). In dit verband wordt ook wel gesproken over persoonlijke ontwikkeling. Hierbij bestaat er een voorkeur het begrip 'ontwikkeling' letterlijk te nemen: als de wikkels eraf gaan, gaat het om de vraag wie je bent en waar je voor staat, zodat je daar connectie mee kan krijgen.<sup>11</sup>

Het spreken over 'authenticiteit' heeft in de afgelopen jaren in politiekringen in belangrijke mate plaatsgemaakt voor, dan wel is aangevuld met 'verbinding met jezelf'. In de visie op politieleiderschap is geëxpliciteerd dat men ervan uitgaat dat het ontwikkelen van goed leiderschap begint bij de leider zelf. Er wordt echter nadrukkelijker dan voorheen aan toegevoegd dat de persoonlijke ontwikkeling moet zijn verbonden aan het bevorderen van goed politiewerk. 'Goed politieleiderschap gaat niet over een prettige persoonlijke ontwikkeling maar over de vraag hoe jij je met jouw kwaliteiten wilt en kunt

---

10 Zie bijvoorbeeld de woorden van Leon Kuijs in een artikel over de oprichting van de SPL in het Jaarboek 2001-2002 van de SPL.

11 Zie bijvoorbeeld het dubbelinterview met trajectbegeleiders in het Jaarboek 2005 van de SPL (2006: 75).

verbinden aan het bevorderen van goed politiewerk.’ (SPL, 2008a: 12) ‘Verbinding met jezelf’ – waarmee hetzelfde wordt bedoeld als de connectie in het kader van persoonlijke ontwikkeling – wordt gezien als voorwaarde voor geloofwaardig en effectief politieleiderschap.

‘Leiderschap gaat over verbinding met anderen, maar ook over de verbinding met jezelf. Dat kan een beetje overdreven en misschien zelfs soft klinken, maar dat is het niet. Die verbinding is voorwaarde voor geloofwaardig leiderschap. Dat betreft niet alleen je geloofwaardigheid voor anderen, maar ook de geloofwaardigheid voor jezelf. Ben je in verbinding met jezelf? Zijn binnen en buiten congruent of voel je het soms wringen? Als je jezelf waarneemt, kun je ontdekken waar en wanneer je in verbinding bent (geweest). Het zijn momenten waarop je zelf echt zichtbaar bent. Het zijn momenten dat je echt werking had. Het zijn momenten van authenticiteit. Wanneer en waar ben ik authentiek?’ (Nap, 2008: 18)

Het verpersoonlijken van politieleiderschap leidt tot het centraal stellen van de politieleider als persoon. Persoon en functie/rol moeten op elkaar aansluiten. Dit vraagt, zo is de veronderstelling, een authentieke en persoonlijke benadering van de politieleider. Hiervoor moet een politieleider letterlijk en figuurlijk weten waar hij of zij vandaan komt. Persoonlijke ontwikkeling verschijnt hiermee als een, of misschien wel hét vehikel voor het vergroten van de effectiviteit van politieleiderschap. Effectiviteit moet dan primair worden gezien als het bijdragen aan ‘goed’ politiewerk, zo blijkt bijvoorbeeld uit de visie op politieleiderschap.

## 2.4 *Verzachting van politieleiderschap*

Het vierde kenmerk van het spreken over politieleiderschap is ‘verzachting’. Dit kenmerk hangt wellicht wat samen met het hiervoor behandelde kenmerk, maar verdient naar ons idee toch apart aandacht.

Dit kenmerk wil zeggen dat er bij veel politieleiders, en mensen die bij hun ontwikkeling betrokken zijn, een neiging bestaat om politieleiderschap met ‘zachte’ begrippen te duiden. Met ‘zacht’ verwijzen we in de eerste plaats naar aspecten van organiseren. Deze hebben dan betrekking op de relationele kant van politieleiderschap en dan in het bijzonder op de relatie met uitvoe-



rende politiemedewerkers. De harde aspecten gaan veel meer over structuur, processen, systemen en dergelijke. Daarnaast gebruiken we 'zacht' als gevoels-term: de gebruikte begrippen op het gebied roepen veelal – althans bij ons – een 'zacht' gevoel op. Het gaat dan om veelgebruikte begrippen als 'bezieling', 'inspiratie', 'ontmoeting' en soms ook 'liefde', maar ook om de hiervoor aangestipte begrippen 'authenticiteit' en 'verbinding'.<sup>12</sup> De scripties die door deelnemers aan de Strategisch Leidinggevende Leergang (SLL) worden opgesteld, geven veelal ook uiting aan de door ons bedoelde 'verzachting'. Hieronder enkele passages ter illustratie.

'En daarbij is het de kunst van de leider om bij situaties in het vak die "vragen" om aanraking de juiste inschatting te maken, de durf te hebben om een medewerker aan te raken en hierbij authentiek te blijven.'  
(Van den Brink e.a., 2007: 103)

'Leiderschap impliceert daardoor een voortdurende aandacht voor onderliggende waarden, motivatie en bezieling, bewustzijn. Hiervoor dient de leider dan wel eerst zijn eigen persoonlijke ontwikkeling, zijn proces van zelfwording, zelfactualisatie te hebben doorlopen. Het is een proces van authentiek worden en het is een voortdurend proces van zelfreflectie.' (Drayer e.a., 2009: 11)

Een relevante vraag is in welke mate de populariteit van zachte begrippen een reactie is op de 'harde' managementtaal die kenmerkend is voor het bedrijfsmatige denken. Dit bedrijfsmatige denken was immers nog niet zo lang geleden vrij dominant binnen de politie (zie Terpstra & Trommel, 2006). Naar onze indruk is er maar beperkt sprake van een reactie. De taal op het gebied van politieleiderschap is al vanaf het begin van het millennium 'zacht', terwijl tijdens deze periode het bedrijfsmatige denken binnen de politie zich op een hoogtepunt bevond. De beide 'werelden' bestonden en bestaan eigenlijk naast elkaar.

Vanaf 2005-2006 is er wel sprake van een steeds explicieter verzet tegen de 'harde' managementtaal en een steeds krachtiger pleidooi voor 'zachtere' leiderschapspraktijken. Dit vanuit de veronderstelling dat politieleiders die investeren in de ontmoeting met anderen, bezieling voor het politievak aan de

---

12 Hierbij moet worden opgemerkt dat 'verbinding' vooralsnog alleen is behandeld in de oriëntatie naar de eigen persoon.

'Verbinding' wordt ook gebruikt in relatie tot de omgeving/samenleving en medewerkers.

dag leggen en aandacht hebben voor waarden, meer effect bereiken dan zij die (meer) aandacht hebben voor de harde(re) organisatieaspecten, die soms worden geschaard onder de noemer van ‘management’.

In de afgelopen jaren is er onder (veel) politieleiders een soort gezamenlijk bewustzijn ontwikkeld rond de gedachte dat de essenties van het politiewerk weer centraal moeten komen te staan. De bezieling voor het vak zou weer leidend moeten zijn voor politieleiders. Zo is in de tweede helft van het vorige decennium vanuit de activiteiten van de SPL de ‘Ithaka-beweging’ ontstaan.

De ‘Ithaka-beweging’ is een groep politieleiders die bezig is (geweest) met een zoektocht naar de essentie van politiewerk. De naam van de beweging heeft alles te maken met onderweg zijn en met het verlangen zich te richten op essenties. De beweging heeft onder andere de Ithaka-dagen georganiseerd. Dit betrof diverse vormen van retraitebijeenkomsten waar politiemensen op een inspirerende wijze in de gelegenheid werden gesteld actief bezig te zijn met hun innerlijke bezieling voor het politievak en de essentie van politiewerk (zie Hoorn e.a., 2006).

De verzachting van politieleiderschap is soms ook een vorm van ‘abstrahering’. Met dit begrip verwijzen wij naar de voorkeur om leiderschap te duiden met woorden of afbeeldingen die niet direct betrekking hebben op (het handelen van) leidinggevendenden binnen de politie. Die zijn ‘losgemaakt van de werkelijkheid’.<sup>13</sup> Bij het doornemen van scripties, visies en andere documenten van de politie zijn wij de nodige metaforen, gedichten en schilderijachtige afbeeldingen tegengekomen, die betrekking hadden op, of in relatie stonden tot politieleiderschap.

Zo verwijst Ithaka naar Odysseus, die op zijn weg naar huis, het geliefde Ithaka, en naar zijn vrouw Penelope vele beproevingen moest doorstaan. Telkens waren er gevaren en verleidingen die hem zouden kunnen afhouden van het volgen van zijn oprechte verlangen naar huis. De parallel die hiermee wordt getrokken, is dat de weg of reis naar de essenties van het politiewerk niet zonder risico’s is, maar het verlangen om die essenties zichtbaar te maken en te houden is er wel, zo wordt gesteld. Dit voorbeeld maakt duidelijk wat met abstrahering wordt bedoeld: er wordt een Griekse mythe gebruikt om ‘iets’ op het gebied van politieleiderschap te duiden.

---

13 Dit is volgens Van Dale de betekenis van ‘abstract’.

We zien deze abstrahering ook terug in de namen die verschillende groepen van de ontwikkelprogramma's hebben gekregen. Hierbij kan worden gedacht aan de Prisma-groep van het Kandidatenprogramma Politie. De kleurrijke weerspiegeling van een prisma staat voor de ontdekking en verdieping van de kleur van elk individu, het zien en omarmen van de kleuren van een ander en het bundelen van de kleuren van iedereen.

## 2.5 Van het 'denken' over politieleiderschap naar leiderschapsontwikkeling

In dit hoofdstuk is een viertal kenmerken van het discours op het gebied van politieleiderschap behandeld: verbijzondering, vergroting, verpersoonlijking en verzachting. Deze vier kenmerken zijn volgens ons de rode draden in de wijze waarop er door de politie wordt gedacht en gesproken over politieleiderschap. In het volgende hoofdstuk verplaatsen wij de aandacht naar de leerwereld van politieleiders. Wat zijn daar de rode draden in? Hierbij leggen we, waar mogelijk, de relatie met de kenmerken die in dit hoofdstuk zijn behandeld.



## Kenmerken van de leerwereld

‘De gemiddelde politieleider is goed opgeleid, en misschien in sommige opzichten wel te goed. Naast de basisopleiding zijn intern (via de Politieacademie) en/of extern (via opleidingsinstituten en universiteiten) over het algemeen veel opleidingen en trainingen gevolgd. Dat gaat niet alleen om kortdurende trainingen, ook universitaire (master)-opleidingen zijn heel gebruikelijk. Op cv’s nemen opleidingen een grote plaats in.’

(Noordegraaf & Buijnink, 2010: 238)

De leerwereld van politieleiders is gericht op het ontwikkelen van politieleiders, zodat zij effectiever worden in hun handelen: meer bijdragen aan ‘goed’ politiewerk (zie ook hoofdstuk 1). De kern van deze leerwereld bestaat uit allerlei ontwikkelactiviteiten of interventies die worden georganiseerd ten behoeve van het leren van politieleiders. In dit hoofdstuk staat de vraag centraal wat kenmerkend is voor de leerwereld van politieleiders. Bij het beantwoorden van deze vraag baseren wij ons primair op het ontwerp en de uitvoering van vier collectieve leiderschapsprogramma’s. Dit zijn de Strategisch Leidinggevende Leergang (SLL), Tactisch Leidinggevende Leergang (TLL), Politie Call en het Kandidatenprogramma (KP). Het bestuderen en analyseren van deze programma’s heeft geleid tot een aantal rode draden. Deze rode draden hebben het karakter van constatering. Dit wil zeggen dat er nog geen betekenis aan is gegeven.

### 3.1 De leerwereld is politiespecifiek

In het vorige hoofdstuk is de verbijzondering van politieleiderschap behandeld: de gedachte dat de context waarin politieleiders moeten leidinggeven wezenlijk verschilt van die van andere leidinggevend. <sup>14</sup> Leiderschap wordt

---

<sup>14</sup> Met de toevoeging ‘wezenlijk’ willen we duidelijk maken dat de context voor politieleiders meer verschilt van andere contexten dan bij leidinggevend in veel andere organisaties het geval is.

hiermee politie specifiek gemaakt. Deze verbijzondering vertaalt zich ook door naar het denken over de leerwereld. Het gaat dan om de overtuiging dat de politie voor de ontwikkeling van haar leiders een eigen instituut nodig heeft. Deze gedachte ligt mede ten grondslag aan de oprichting van de SPL (zie hoofdstuk 1). De SPL ontwikkelt en verricht activiteiten die (in veel gevallen) specifiek voor leidinggevend van de politie zijn bedoeld.

Op de vraag waarom er een politie specifieke master is, antwoordt de toenmalige programmamanager het volgende (SPL, 2005: 64): ‘Leiders worden op deze manier in staat gesteld om die competenties te ontwikkelen die heel specifiek van toepassing zijn op de eigen beroepsopgaven. Denk daarbij aan het sturen binnen de complexe bestuurlijke context.’

Ook in geval van ontwikkelactiviteiten die door politieorganisaties worden ‘ingekocht’, is er sprake van maatwerk. Dit wil zeggen dat bepaalde standaardprogramma’s worden gespecificeerd voor de politie. De Politie Call is in dit kader een voorbeeld. Er is een Call-programma waaraan (strategisch) leidinggevend van verschillende organisaties deelnemen en daarnaast is er een Call-programma voor politieleiders. Ook voor het Kandidatenprogramma geldt dat het politie specifiek is. In de *Programmagids* van het Kandidatenprogramma wordt dit als volgt geformuleerd: ‘In het Kandidatenprogramma Politie wordt gewerkt aan de ontwikkeling van politieleiderschap. Dit betekent enerzijds het leren “runnen” van de organisatie, net als elke leider, en anderzijds datgene leren wat politieleiderschap specifiek maakt: “het verbinden van de externe opgave met (de mensen in) het primaire proces”, het politievak. Het gaat in het Kandidatenprogramma dus om leiderschap in de specifieke politiecontext.’ (Taskforce Diversiteit, 2010: 17)

Hoewel het bovenstaande voor directbetrokkenen vanzelfsprekend kan lijken, is dit het niet. De leiderschapsontwikkeling binnen de politie onderscheidt zich op dit punt van leiderschapsontwikkeling in veel andere sectoren (zie ook Van der Meulen, 2009). Daar wordt – wellicht noodgedwongen (bij het ontbreken van een eigen instituut) – gebruikgemaakt van ‘generieke’ opleidingen of andere ontwikkelactiviteiten die worden aangeboden door hogescholen en universiteiten. Dit wil natuurlijk niet zeggen dat politieleiders

geen ‘generieke’ leiderschapsopleidingen volgen,<sup>15</sup> maar de hoofdmoot bestaat uit politiespecifieke ontwikkelactiviteiten.<sup>16</sup> Vanuit internationaal perspectief is ons land hierin niet uniek. Ook in het Verenigd Koninkrijk heeft men de overtuiging dat leiderschap bij de politie bijzonder is en vraagt om specifieke trainingen en opleidingen (zie Rowe, 2006; Schafer, 2009).

### 3.2 Homogeniteit en een verticale scheiding van doelgroepen

De politiespecifieke inrichting van de leerwereld heeft als consequentie dat politieleiders vooral samen met andere politieleiders leren. Vrijwel alle deelnemers zijn afkomstig van een politieorganisatie. In sommige ontwikkelactiviteiten participeren ook deelnemers uit andere organisaties, maar dit zijn veelal de eenmalige of kortdurende activiteiten. De deelnemers aan ontwikkelprogramma’s zijn hoofdzakelijk werkzaam bij de politie. Ten aanzien van de samenstelling van de SLL-deelnemers wordt weliswaar gestreefd naar heterogeniteit – leidinggevendenden uit aanverwante sectoren worden ook aangemoedigd om deel te nemen –, maar in de praktijk komt deze heterogeniteit maar beperkt tot stand. In de accreditatie van de SLL wordt gesteld dat het programma weliswaar ook is bedoeld voor leidinggevendenden in aanverwante organisaties, maar volledig in het teken staat van politieleiderschap (EAPAA, 2009: 2).

In de leerwereld leren politieleiders niet alleen samen met andere politieleiders, maar deze politieleiders zijn in veel gevallen ook werkzaam op hetzelfde niveau. Dit wordt veroorzaakt doordat ontwikkelactiviteiten in veel gevallen zijn bedoeld voor een specifiek niveau van leidinggevendenden. Dit niveau wordt bij de politie vaak gedefinieerd aan de hand van de salarisschaal die iemand heeft. Hierbij geldt dat hoe intensiever de ontwikkelactiviteit is (van meerdere dagen tot trimesters), hoe meer deze voor een bepaalde laag leidinggevendenden is bedoeld. Daarnaast kan worden gesteld dat het ontwikkelaanbod voor leidinggevendenden op strategisch niveau omvangrijker is dan dat voor leidinggevendenden op tactisch en operationeel niveau.

---

15 Hiernaar hebben we geen onderzoek gedaan. Uit de inventarisatie van de politie blijkt dat er ook gebruik wordt gemaakt van generieke opleidingen. Ook uit het opleidingsoverzicht van *Blauwe bazen* (Boin e.a., 2003) is dit af te leiden. Het gaat dan onder andere om ‘public management’ opleidingen.

16 In dat verband wordt door de INK-visitatiecommissie van de Politieacademie opgemerkt dat de Politieacademie met betrekking tot de TLL en SLL meer aansluiting zou kunnen zoeken bij hogescholen en universiteiten (Kwaliteitsbureau Politie, 2012).

De bovenstaande ordening in doelgroepen vertaalt zich ook door naar de ontwikkelprogramma's. Deze zijn bij uitstek hiërarchisch geordend. Zo zijn er bij de SPL aparte leergangen voor operationeel, tactisch en strategisch niveau, maar ook voor een programma als de Politie Call geldt dat er verschillende varianten zijn voor de strategische top en bijvoorbeeld districtschefs. Van de onderzochte programma's bevat het Kandidatenprogramma op dit punt de meeste variatie: aan dit programma nemen talenten deel, executief en administratief-technisch, die werkzaam zijn in functies waaraan de beloningsschalen 9 t/m 12 zijn gekoppeld.

In de leerwereld leren politieleiders dus vooral samen met politieleiders van hetzelfde hiërarchische niveau. Dit zijn in veel gevallen geen directe collega's, maar personen die een functie op een vergelijkbaar niveau vervullen. Dit wordt ook in de visitatie van de TLL geconstateerd: 'De achtergrond van de studenten is divers, maar de functie in het korps is nagenoeg gelijk.' (NQA, 2011: 5). De hiërarchische ordening lijkt primair voort te vloeien uit de overtuiging of stelling dat leiders op hetzelfde niveau overeenkomstige ontwikkelvragen en -behoeften hebben. In het kader van het Call-programma is onderzoek gedaan naar de ontwikkelbehoeften van topleiders (Van Oudenhoven-van der Zee e.a., 2009). Uit dit onderzoek blijkt ook dat de ontwikkelbehoeften van topleiders op veel punten overeenstemming vertonen.

### 3.3 *Er zijn meer en minder uitgebreide toelatingsprocedures*

Voor alle ontwikkelprogramma's geldt dat deelnemers niet zonder meer worden toegelaten. Er vindt een uitgebreide procedure plaats op basis waarvan wordt bepaald of iemand toegang krijgt tot het programma. De toelatingsprocedures voor het Kandidatenprogramma en de SLL zijn omvangrijker dan die van de TLL en de Politie Call.

Voor het Kandidatenprogramma geldt dat een 'gemotiveerde voordacht' van een eindverantwoordelijke politieleider moet plaatsvinden.<sup>17</sup> Ook moet de kandidaat zijn motivatie aan het papier toevertrouwen en zijn curriculum vitae opsturen. Daarnaast wordt er door een extern bureau een potentieel-analyse gemaakt. Deze analyse vindt plaats op basis van de negen kerncompetenties voor strategisch leidinggevend en is gericht op het vaststellen van de ontwikkelbaarheid van de kandidaat. Deze verschillende 'bronnen' – in het

---

<sup>17</sup> Dit ging destijds om een korpschef, de directeur vtsPN of de voorzitter van het College van Bestuur van de Politieacademie.



bijzonder het rapport met de potentieelanalyse – zijn input voor het intakegesprek dat de kandidaat met twee begeleiders voert (programmamanager, ontwikkelconsultant). Op basis hiervan wordt al dan niet besloten een kandidaat toegang te verlenen tot het programma.

De toegang tot de SLL komt op onderdelen overeen met die van het Kandidatenprogramma. De toelatingsprocedure is in samenwerking met het Bureau ABD Politietop ontwikkeld (zie hoofdstuk 1). Een extern bureau verricht eveneens een potentieelanalyse op basis van de negen kerncompetenties en het rapport wordt, met toestemming van de kandidaat, ook doorgestuurd naar de ABD Politietop. Het rapport is input voor een intakegesprek, dat met de programmamanager SLL en een van de decanen plaatsvindt (zie ook §3.7). Op basis hiervan wordt al dan niet besloten tot toegang tot de SLL.

Nadat een kandidaat zich voor de TLL heeft aangemeld, vindt er eveneens een intakegesprek plaats. De lijnchef is hier ook bij aanwezig. Op basis van dit gesprek wordt een rapportage opgesteld waarin onder andere het intellectueel en sociaal-emotioneel vermogen, de stabiliteit en beweeglijkheid van de persoonlijkheid, de persoonlijke leef- en werkomstandigheden, de leerhouding en dergelijke worden behandeld. Het intakegesprek voor de TLL is na verloop van tijd ingevoerd. De eerste ervaringen wezen erop dat sommige kandidaten over- en andere juist ondergekwalificeerd waren. Een ander argument voor invoering van een intake hield verband met de wens om, voor aanvang van het programma, meer zicht te krijgen op de verschillen tussen studenten, zodat de aansluiting kon worden verbeterd. Tot slot wordt ervan uitgegaan dat een intakegesprek de student en de lijnchef beter voorbereidt op de eisen die de TLL aan hen en de organisatie stelt (zie NQA, 2011).

De Politie Call start met een intakegesprek. In het intakegesprek wordt gekeken of de deelnemer past in de Politie Call. Er wordt in de eerste plaats gekeken naar persoonlijke geschiktheid van de deelnemer. Daarnaast wordt nadrukkelijk in ogenschouw genomen hoe de samenstelling van de totale groep eruitziet. De vraag of er voldoende diversiteit aanwezig is, staat hierbij centraal. Daarnaast worden persoonlijke ontwikkelpunten scherp gesteld en wordt de bereidheid getoetst om diepgaand en persoonlijk te leren.

Het voorgaande maakt duidelijk dat ontwikkelprogramma's veelal een vrij uitgebreide toelatingsprocedure kennen. De toelating is, in lijn met de constatering over de verticale scheiding van doelgroepen, gekoppeld aan de functie die een kandidaat vervult en aan een bepaalde verwachting van de loopbaanontwikkeling die een kandidaat kan doormaken (doorgroei).

### 3.4 Er ligt veel nadruk op persoonlijke ontwikkeling

Een relevante vraag is waarover het in de leerwereld eigenlijk gaat. Hoe ziet de ‘inhoud’ van de programma’s eruit?

De TLL kent de volgende kernopgaven:

- effectief leidinggeven;
- visie en beleid;
- management van middelen en processen;
- verandermanagement;
- leidinggeven aan intake & service;
- leidinggeven aan gemeenschappelijke veiligheidszorg;
- leidinggeven in conflict- en crisissituaties;
- leidinggeven aan het opsporingsproces;
- praktijkonderzoek/differentiatieopgave.

De TLL en SLL zijn, in lijn met de rest van het onderwijs van de Politieacademie, opgebouwd aan de hand van kernopgaven. Een kernopgave is een beschrijving van een typische beroepsopgave waarmee een leidinggevende in aanraking kan komen tijdens de uitoefening van zijn of haar functie. De kernopgaven vloeien voort uit het beroepsprofiel en bestaan op strategisch en tactisch niveau uit min of meer dezelfde onderdelen. De invulling van de kernopgaven verschilt echter aanzienlijk tussen de TLL en SLL.

Bij de TLL worden de kernopgaven letterlijk gevolgd – de kernopgaven zijn de hoofdstructuur van het programma –, terwijl bij de SLL de kernopgaven zijn verweven in een alternatieve ordening. De SLL is opgebouwd aan de hand van drie pijlers (zie hoofdstuk 1): persoon, maatschappij/bestuur en politie. Binnen deze pijlers zijn de verschillende onderdelen van het programma ondergebracht (zie ook de bijlage voor het totaaloverzicht).

Onder de pijler ‘persoon’ van de SLL vallen onderdelen als ‘wijsbegeerte, religie en zingeving’ en ‘supervisie’. De pijler ‘maatschappij/bestuur’ beslaat onderdelen als ‘samenleving in beweging’ en ‘organisatie’. De pijler ‘politie’ behandelt recherche en crisisbeheersing.

Het Kandidatenprogramma bestaat uit drie hoofdonderdelen: Ken jezelf, Ken je vak en Ken de wereld. Ken jezelf is gericht op verdieping en verrijking van het persoonlijke leiderschap. Het leren vindt plaats op vier dimensies:

- fysiek bewustzijn (contact met je lijf, de wijsheid van je lichaam);
- emotioneel bewustzijn (leiderschap met gevoel, in verbinding met anderen);
- mentaal bewustzijn (met nieuwe ogen leren kijken en creëren);
- spiritueel bewustzijn (inspiratie, passie en bezieling).

Bij Ken je vak staat vakkennis centraal. Het onderdeel is gericht op het verdiepen van het vakmanschap als politieleider. De thematiek die in dit onderdeel wordt behandeld, is aan verandering onderhevig. Het gaat over onderwerpen als dienstverlening, technologie, samenwerking, bedrijfsvoering en dergelijke. Ken de wereld is gericht op het verrijken van het wereldbeeld van politieleiders. Dit door hen te confronteren met andere (onbekende) wereldbeelden. Er worden verschillende werelden behandeld, zoals de werelden van media, religie, cultuur en wetenschap. Het Kandidatenprogramma heeft tot slot een onderdeel Ken je systeem. Dit is geen apart programmaonderdeel, maar is geïntegreerd in de drie onderdelen. Tijdens die onderdelen wordt aandacht besteed aan irrationele processen die spelen tussen mensen, groepen en organisaties in de wereld.

De Politie Call is opgebouwd uit zes modules, die zijn ontleend aan de visie op politieleiderschap (SPL, 2008a): bij jezelf beginnen, oog voor systeemwerking, verbinding gericht op groei/ontwikkeling/diversiteit, verbinding gericht op goed politiewerk en leiderschap verbinden met de externe opgave. In iedere module is er aandacht voor de uitdagingen waar politieleiders voor staan. De inhoud van de modules wordt benaderd vanuit persoonlijk leiderschap. Op spiritueel niveau wordt er aandacht besteed aan de passie en ambitie: aan datgene wat de deelnemer wil bijdragen aan de politie in Nederland. Op mentaal niveau wordt er gewerkt aan relevante vragen en thema's voor leiders in de nieuwe tijd. Op emotioneel niveau is er vooral aandacht voor leiderschap met gevoel. Op fysiek niveau staat de opgave centraal om de spanning in het lichaam los te laten en in je kracht te gaan staan.

Het pijlmodel van de SPL – zoals beschreven in hoofdstuk 1 – is bruikbaar om de inhoud van de ontwikkelprogramma's nader te duiden. In dit model wordt onderscheid gemaakt tussen het politievak, organiseren, bestuurlijk be-

wegen en persoonlijke ontwikkeling/effectiviteit. Het politievak heeft betrekking op de (organisatie van) kerntaken van de politie: noodhulp, handhaving en opsporing. Organiseren gaat over alle aspecten die met de interne organisatie te maken hebben, zoals visie & beleid en organisatieverandering. Bestuurlijk bewegen heeft betrekking op politiek-bestuurlijke processen en de beïnvloeding daarvan. Persoonlijke ontwikkeling/effectiviteit gaat over het gedrag van de politieleider.

De bestudering van de inhoud van de ontwikkelprogramma's – zie hiervoor ook de bijlage – leidt tot de volgende constatering.

- Het politievak is vooral dominant op tactisch niveau en dan in het bijzonder in de TLL. Op strategisch niveau is de vakinhoud minder aanwezig in ontwikkelprogramma's.
- Het 'organiseren' is vooral een onderdeel van de TLL en in mindere mate de SLL. In het Kandidatenprogramma en (vooral) de Politie Call wordt hier in mindere mate aandacht aan besteed.
- De politiek-bestuurlijke kant is vooral vertegenwoordigd in de SLL en het Kandidatenprogramma. Bij de TLL is dit een minder dominant thema en ook in de Politie Call komt het nauwelijks (expliciet) aan bod.
- Persoonlijke ontwikkeling heeft een dominante plek in vrijwel alle ontwikkelprogramma's. Dit geldt vooral voor de ontwikkelprogramma's voor strategisch leidinggevenden. Ook in het Kandidatenprogramma is de persoonlijke component een substantieel onderdeel van het totaal. Bij de TLL is dit minder het geval.

De dominante plek van persoonlijke ontwikkeling is te begrijpen vanuit de verpersoonlijking van politieleiderschap die in het vorige hoofdstuk is beschreven. De overtuiging is dat door middel van persoonlijke ontwikkeling de effectiviteit van het leiderschap kan worden versterkt. Deze overtuiging vertaalt zich ook door naar de ontwikkelprogramma's. De visie op (goed) politieleiderschap en de inrichting van de leerwereld zijn congruent met elkaar. Daarnaast is er sprake van een overtuiging dat politiemensen er veel behoefte aan hebben om aandacht aan de eigen persoonlijkheid te besteden. De behoefte aan persoonlijke ontwikkeling doet zich niet alleen voor bij politiemensen of politieleiders. Uit het eerdergenoemde onderzoek naar ontwikkelbehoeften blijkt dat dit voor topleiders in uiteenlopende organisaties geldt.

‘Het blijkt dat mensen binnen de politie er verschrikkelijk veel behoefte aan hebben meer aandacht aan de eigen persoonlijkheid te besteden. Wanneer heb je in je drukke bestaan nu tijd om je met jezelf te bemoeien, met niet-bewuste herinneringen, met wat je in je leven hebt meegemaakt?’ (Ruud Bik, in: SPL, 2003: 42-43)

### 3.5 Een rijkdom aan leervormen

In de voorgaande paragraaf is aandacht besteed aan de inhoud van ontwikkelprogramma's. Dit aspect zegt echter nog niets over de leervormen die worden ingezet. In wat voor soort leersettings krijgt die inhoud eigenlijk een plek?

De contacturen van de TLL worden onder andere benut voor colleges rondom de kernopgaven (zie de vorige paragraaf). Aan deelnemers wordt in dit verband gevraagd om literatuur te bestuderen. Er wordt hierbij, wanneer relevant, ook ingespeeld op de actualiteit. Er wordt verwezen naar, en gebruikgemaakt van recente nieuwsuitzendingen, documentaires en artikelen. Dit wordt door deelnemers positief gewaardeerd (NQA, 2011). Soms worden er gastcolleges gevolgd, zoals bij departementen in het kader van de kernopgave visie en beleid. In sommige kernopgaven wordt geoefend. Hierbij kan worden gedacht aan gespreksvaardigheden en interventietechnieken, zodat de deelnemer meer inzicht krijgt in de eigen rol en effectiviteit als leidinggevende. Gedurende de hele leergang vindt daarnaast intervisie plaats. Deze bijeenkomsten worden voor een deel begeleid door een leerprocesbegeleider (zie §3.7), maar zijn voor een deel ook onbegeleid. Tijdens intervisiebijeenkomsten investeren deelnemers in reflectie en komen zij gezamenlijk tot oplossingen of aanpakken voor actuele praktijkopgaven. Tijdens de contacturen wordt tevens gesproken over de leeropdrachten die in de werkcontext worden uitgevoerd. De leeropdrachten bieden de mogelijkheid om beroepsvaardigheden in de praktijk te brengen. Dit wordt door deelnemers positief beoordeeld, zo blijkt uit de visitatie (NQA, 2011).

De opbouw van het periodieke onderwijsprogramma van de SLL staat minder vast dan dat van de TLL. De donderdagmiddag begint met ruimte om met de eigen werkgroep (syndicaat) aan de leeropdrachten te werken. Daarna start het

groepsgewijze programma, bestaande uit drie blokken. Onderdeel van deze blokken is veelal een gastspreker, die de deelnemers nieuwe perspectieven-denkkaders biedt. Ook hoogleraren van de NSOB vervullen binnen dit onderdeel soms een rol. In de accreditatie wordt gesteld dat de kwaliteit van de hoogleraren buiten kijf staat: het is de top van Nederland (EAPAA, 2009). Aan deelnemers wordt in voorbereiding op deze colleges gevraagd om literatuur te bestuderen. De werkgroepen worden gedurende de looptijd van het programma drie keer van samenstelling gewijzigd, zodat diversiteit ook wordt benut.

Vooraf binnen de pijler ‘persoon’ zijn er daarnaast andersoortige bijeenkomsten – binnen de SLL spreekt men vooral over ‘ontmoetingen’ – die gericht zijn op de persoonlijke ontwikkeling van de deelnemer. Zo is een deel van de bijeenkomsten gericht op het krijgen van inzicht in, en reflecteren op de eigen biografie, omdat dit naar het idee van de programmamakers helpt in de zoektocht naar authenticiteit. Dit soort bijeenkomsten wordt begeleid. Er wordt dan ook niet gesproken over een gastspreker, maar over een begeleider. Tot slot kan worden opgemerkt dat er tussen de deelnemers ook intervisie plaatsvindt.

Naast de collectieve onderdelen zijn er ook individuele onderdelen opgenomen in de SLL. In de eerste plaats valt supervisie hieronder. Iedere deelnemer heeft een supervisor, van buiten de politieorganisatie. Er vinden gedurende de leergang twaalf supervisiebijeenkomsten plaats. Deze bijeenkomsten staan onder andere in het teken van het integratief werken (samenhang van denken, voelen en handelen), de koppeling van de leersituatie aan de werksituatie en het leren van ervaringen. Daarnaast moet de deelnemer een binnenlandse studieopdracht vervullen (binnenlandstage). Deze opdracht vraagt van de deelnemer zich te oriënteren op een organisatie buiten de politie. Tot slot is er een buitenlandstage, die ook gekoppeld is aan de afstudeeropdracht. De deelnemer gaat op reis naar een Europees land voor een verblijf van minimaal vier aaneengesloten weken.

In de drie componenten van het Kandidatenprogramma – werkervaring, collectief programma en individueel programma – worden eveneens verschillende leervormen toegepast. In de component ‘werkervaring’ gaan kandidaten voor plusminus een jaar een contextverandering aan. De kandidaat verandert van functie, bijvoorbeeld door het (tijdelijk) vervullen van een openstaande vacature, een stage, een project in een ander organisatieonderdeel of buiten de politieorganisatie. De individuele component bestaat onder andere uit 360 graden feedback<sup>18</sup> en een ‘development centre’. In het collectieve programma wordt gebruikgemaakt van uiteenlopende werkvormen, zoals interactie en

dialogoog, leiderschap in metaforen en beelden, reflectie op jezelf in relatie tot collectieve belangen en groepsleren door actief en met elkaar te leren (Taskforce Diversiteit, 2010: 16). Vooral in het kader van Ken jezelf wordt een variëteit aan 'minder gebruikelijke' leervormen ingezet. Hierbij kan worden gedacht aan een workshop boogschieten (doelstellingen behalen door raak te schieten), paardencoaching (contact maken) of creatieve workshops waarin een beeld of schilderij wordt gemaakt om de eigen persoonlijke ontwikkeling te symboliseren.

Een development centre duurt twee aaneengesloten dagen en vindt tegelijkertijd plaats voor negen kandidaten (Taskforce Diversiteit, 2010: 35). Het biedt kandidaten de gelegenheid te oefenen met effectief gedrag in werksituaties (generieke situaties en situaties specifiek op de leerbehoefte van de kandidaat gericht). Kandidaten zijn zelf deelnemer, samen met een acteur of vertegenwoordiger uit de politieorganisatie, of observator van andere kandidaten.

De modules van de Politie Call hebben allemaal dezelfde opbouw waarin diverse leervormen worden ingezet. Iedere module start collectief met een inloop-lunch om 'te landen', een toelichting op het programma. Het programma start daarna met een sharing (wat was voor jou belangrijk de afgelopen periode?). De tweede dag staat in het teken van de mentale dimensie. Er wordt veelal gewerkt aan deze dimensie onder begeleiding van een (internationale) gastspreekster. In de avond staat de fysieke dimensie centraal. Dit houdt in dat onder andere meditatieoefeningen en ademhalingsoefeningen plaatsvinden. De derde dag start eveneens met de fysieke dimensie en vervolgens vindt een openspacebijeenkomst plaats. Gedurende de modules wordt veel nadruk gelegd op de wisselende samenstelling van groepen. Daarnaast is er veel aandacht voor reflectie en feedback, coaching en intervisie aan de hand van praktijkcases. De afsluitende module is gericht op het zo goed mogelijk terugbrengen van de leeropbrengsten tijdens het programma naar de politieorganisatie. Deze module kent daardoor een iets andere opzet.

---

18 Dit is een scan waarin de kandidaat leidinggevenden, collega's, medewerkers en externe samenwerkingspartners vraagt een beeld te schetsen van zijn of haar functioneren. Deze feedback kan bijdragen aan het inzicht in eigen functioneren, waardoor de kandidaat stappen kan zetten in zijn/haar ontwikkeling.

Het voorgaande maakt duidelijk dat de leiderschapsprogramma's bij de politie bestaan uit een gevarieerd geheel aan leermethoden of -vormen.<sup>19</sup> Er wordt kennis verworven (colleges, literatuur bestuderen), geoefend (gespreksvaardigheden, spelsimulaties, fysieke oefeningen), geparticipeerd (interviews, leeropdrachten, presentaties) en ontdekt (buitenlandreis, werkbezoeken). Daarnaast kan worden geconstateerd dat er in diverse programma's gebruik wordt gemaakt van 'vernieuwende' en 'niet-alledaagse' werkvormen. Dit geldt in het bijzonder voor het Kandidatenprogramma en de Politie Call.

### 3.6 Deelname vraagt (veelal) een aanzienlijke tijdsinvestering

Welk tijdsbeslag leggen ontwikkelprogramma's op hun deelnemers? Deze vraag wordt hieronder beantwoord.

De TLL heeft een minimale doorlooptijd van twee jaar en vraagt ongeveer twintig uur per week van de deelnemers. Een deelnemer is gemiddeld twee (aaneengesloten) dagen in de twee weken op de Politieacademie. Dit zijn de zogenaamde contacturen, die samen met de andere deelnemers worden doorgebracht. Daarnaast wordt verwacht dat een deelnemer twee dagen in de twee weken in de eigen werkcontext aan leeropdrachten werkt. Tot slot is er sprake van gemiddeld vier uur per week zelfstudie.

De SLL heeft eveneens een looptijd van minimaal twee jaar en vraagt van een deelnemer ook ongeveer twintig uur per week. Het onderwijsprogramma vindt iedere twee weken plaats van donderdagmiddag tot en met vrijdagmiddag. Naast de contacturen wordt er gewerkt aan de uitwerking van leeropdrachten.

Het Kandidatenprogramma duurt twee jaar. De inschatting is dat het kandidaten gemiddeld acht uur per week kost, die zijn verdeeld over werken en privé-tijd. De Politie Call duurt één jaar. De inschatting is dat het in totaal ongeveer vijftien dagen kost.

Duidelijk mag zijn dat deelname aan de TLL en SLL een behoorlijk beslag legt op de beschikbare tijd van deelnemers. Deelnemers van de TLL geven dan ook aan dat zij moeite hebben met het combineren van hun werk, de opleiding en het privéleven (NQA, 2011). In de accreditatie van de SLL wordt gesteld

---

<sup>19</sup> Het hierna volgende onderscheid is gebaseerd op de leervoorkeuren van Ruijters (2006).



dat het een zwaar programma is (EAPAA, 2009). Een overeenkomstig beeld komt naar voren uit de evaluatie van het Kandidatenprogramma: er wordt veel gevraagd van kandidaten. De leiderschapsprogramma's vinden voor een belangrijk deel (ook) in werktijd plaats. In sommige gevallen moet de afwezigheid van leidinggevendenden worden opgevangen (extra capaciteit).

### 3.7 Het leren wordt collectief en individueel begeleid

Voor alle onderzochte ontwikkelprogramma's geldt dat het leren op verschillende manieren wordt begeleid. Wij maken hierbij onderscheid tussen collectieve en individuele begeleiding binnen de programma's.

De collectieve begeleiding heeft betrekking op de totale organisatie van het programma en ondersteuning van specifieke onderdelen van het programma (zoals het afstuderen). Voor het overgrote deel van de onderzochte programma's geldt dat de collectieve begeleiding een samenspel is tussen verschillende mensen. Het gaat hierbij veelal om een combinatie tussen iemand die – vanuit de politie – verstand heeft van het ontwerpen van leeromgevingen, een leidinggevende uit de top van de politieorganisatie en een externe begeleider van een universiteit of adviesbureau/trainingsbureau.

Zo wordt de Politie Call begeleid door een hoofdcommissaris (dit was de voorzitter van de Raad van Korpschefs) en een begeleider vanuit het externe bureau. De SLL wordt begeleid door een programmamanager, een politiedecaan (korpschef) en een wetenschapsdecaan (NSOB). De TLL wordt begeleid door een programmamanager. Het Kandidatenprogramma wordt op hoofdlijnen aangestuurd door een programmaraad onder leiding van een strategisch leidinggevende uit de politieorganisatie. Ieder onderdeel heeft daarnaast een begeleider, die het onderdeel organiseert en ten behoeve van dat onderdeel als aanspreekpunt fungeert voor kandidaten. In sommige gevallen wordt een onderdeel in samenwerking met een strategisch leidinggevende uit de politieorganisatie begeleid.

Ten aanzien van de individuele begeleiding kan een onderscheid worden gemaakt tussen begeleiding in de programmacontext en in de werkcontext.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Daarnaast is er nog sprake van collectieve begeleiding en organisatie van het programma. Deze worden hier buiten beschouwing gelaten.

De begeleiding in de programmacontext heeft betrekking op de ontwikkeling die de deelnemer in het programma doormaakt. In ieder programma zijn er personen – met heel verschillende namen – die de ontwikkeling van deelnemers begeleiden. In het Kandidatenprogramma wordt gesproken over een ‘ontwikkelconsultant’, in de TLL over een ‘leerprocesbegeleider’ en in de SLL over een ‘supervisor’. Hoewel er verschillende namen worden gebruikt, is de essentie van de leerbegeleiding in veel programma’s hetzelfde. Er is iemand beschikbaar die de deelnemer ondersteunt. Dit gebeurt in een aantal gesprekken gedurende de looptijd van het programma en is onder andere gericht op het scherp krijgen van ontwikkelvragen, het bespreken van persoonlijke dilemma’s en reflecteren daarop, het volgen van de voortgang in het programma, het overleggen over leersituaties in de werkomgeving, enzovoort.

‘Supervisie wordt georganiseerd als onderdeel van de opleiding. Het wordt gebruikt als middel ter bevordering van integratief functioneren van de deelnemer binnen de context van zijn functie binnen de politieorganisatie, vanuit het perspectief van de meervoudige werkelijkheid in samenhang met een grote variatie aan betekenisgeving. Het gaat erom dat de deelnemer zijn eigen modus operandi vindt en uitbouwt. Dat gebeurt in een proces dat door de supervisor en de deelnemer op de doelstelling van de deelnemer is afgestemd.’ (SPL, 2011a: 12)

Er doen zich ten aanzien van de aard van de begeleiding accentverschillen voor tussen de verschillende programma’s, die voor een deel in het verlengde liggen van de eerder geconstateerde inhoudelijke verschillen. Op strategisch niveau ligt de nadruk van de begeleiding veel meer op persoonlijke ontwikkeling,<sup>21</sup> terwijl op tactisch niveau – en dan vooral bij de TLL – de ondersteuning soms ook meer praktisch is: het zijn van aanspreekpunt bij problemen en dergelijke. Bij het Kandidatenprogramma staat ook de persoonlijke ontwikkeling centraal. Mede vanwege de nadruk op persoonlijke ontwikkeling in veel ontwikkelprogramma’s is er relatief veel individuele begeleiding. In de accreditatie van de SLL wordt hierover opgemerkt: ‘However, because one of

---

21 Voor de SLL geldt dat sommige deelnemers vanuit de individuele programma’s van de SPL over een trajectbegeleider beschikken, die in brede zin de gesprekspartner is voor zijn of haar ontwikkeling.

the main objects of the programme is personal development as police leader, the programme offers a lot of coaching and supervision.' (EAPAA, 2009: 6)

De deelnemers aan het Kandidatenprogramma hebben naast de ondersteuner in het programma ook nog een tutor. Een tutor is een leidinggevende op strategisch niveau (werkzaam bij een ander onderdeel dan de deelnemer), die in een aantal gesprekken zijn of haar kennis deelt met de deelnemer. Dit vanuit de gedachte dat deze leidinggevende ook de stap van tactisch naar strategisch niveau heeft doorgemaakt. Volgens de ontwerpers van het Kandidatenprogramma kan de tutor ook helpen om het netwerk van de deelnemer te vergroten of hem of haar te ondersteunen in een loopbaanstap.

De ondersteuning in de werkcontext heeft betrekking op de ontwikkeling die de deelnemer in het werk doormaakt. Op tactisch niveau lijkt deze vorm van ondersteuning explicieter te zijn verankerd dan op strategisch niveau. In de TLL is de lijnchef als coach aangewezen. De lijnchef moet ervoor zorgen dat de randvoorwaarden voor effectief leren aanwezig zijn. Het gaat dan onder andere om het creëren van tijd en leersituaties. De lijnchef moet zorgen voor werkomstandigheden waardoor een deelnemer 'leerzaam het werk kan doen', en volgt de voortgang van het leerproces in het werk. De lijnchef voert ook samen met de leerprocesbegeleider (de begeleider in de programmacontext bij de TLL) gesprekken met de deelnemer. Uit de visitatie van de TLL blijkt overigens dat de beschikbare tijd van de lijnchef soms een knelpunt in de begeleiding vormt (NQA, 2011).

Een lijnchef zei over leersituaties in het kader van het Kandidatenprogramma het volgende: 'Voor alle kandidaten geldt dat ze vooral aan de slag moeten met hun bestuurlijke ontwikkeling. Dus heb ik vooraf met bestuur en OM om tafel gezeten; mag hij in de contacten met jullie fouten maken, of hang je bij het minste of geringste bij mij aan de telefoon? Hij kreeg zonder meer de ruimte.'

In de opzet van het Kandidatenprogramma krijgt de lijnchef eveneens een belangrijke rol toebedeeld. Ook hierbij gaat het om het creëren van de juiste randvoorwaarden voor het leren. Deze ondersteuners vanuit de werkcontext worden daarnaast aangemerkt als rolmodellen voor de kandidaat.

### 3.8 De deelnemer wordt geacht het eigen leerproces te regisseren

‘Zelfregie’ is in alle programma’s een belangrijk uitgangspunt. In de Politie Call en het Kandidatenprogramma wordt het belang hiervan benadrukt. In de SLL en TLL hanteert men het begrip ‘zelfverantwoordelijke deelnemer’ en wordt verwezen naar de uitgangspunten van het competentiegerichte onderwijs van de Politieacademie. Kortom: van de deelnemer wordt verwacht dat hij of zij het eigen leerproces regisseert.

De zelfregie komt op verschillende manieren tot uiting. Hierbij kan worden gedacht aan het formuleren van de eigen leerdoelen (zie ook de vorige paragraaf), het bijhouden van een eigen portfolio, maar ook aan het in de praktijk brengen van opgedane inzichten. De eigen verantwoordelijkheid is soms ook verankerd in de werkvormen, zoals in het geval van de ‘open-spacebijeenkomsten’ van de Politie Call en het Kandidatenprogramma (zie §3.5).

Deelnemers worden ondersteund bij hun zelfregie, maar het uitgangspunt is dat het leren niet kan worden overgenomen. Van de deelnemers wordt ook ‘diepgang’ in het eigen leerproces verwacht. Vooral in het Kandidatenprogramma en de Politie Call worden deelnemers aangemoedigd om de eigen comfortzone te verlaten en ‘in het vuur te gaan staan’. In dit verband wordt ook wel gesproken over de ‘plek der moeite’. De gedachte hierbij is dat de leervoorkeuren van deelnemers moeten worden opgerekt door af te wijken van vaste leergewoonten.

Tot slot kan worden opgemerkt dat de eigen verantwoordelijkheid in het leerproces onderdeel is van het beleid van de strategische top, zoals verwoord in onder andere de *Werkgeversvisie politie* en de *Visie op politieleiderschap*. Dit laat zien dat er binnen de politie sprake is van een breed gedeelde overtuiging dat politieleiders zelf verantwoordelijk moeten zijn voor hun leerproces.

‘Het gaat niet over het domweg volgen van een set gedragsvoorschriften. Of je de thema’s wilt benutten voor je eigen ontwikkeling is een eigen keuze. Dat is geen uitdrukking van vrijblijvendheid (kijk maar wat je ermee doet), maar van erkenning van verantwoordelijkheid (uiteindelijk is het jouw keuze om hier wel of geen werk van te maken).’  
(SPL, 2008a: 12-13)

### 3.9 Diversiteit in manieren van beoordeling en afronding

De bestudeerde ontwikkelprogramma's variëren in de wijze waarop zij omgaan met beoordeling en afronding. Deze verschillen vloeien voor een belangrijk deel voort uit het karakter en de structuur van de programma's.

De TLL en SLL zijn, zoals gezegd, opgebouwd aan de hand van kernopgaven. In de kernopgaven zijn de competenties beschreven die nodig zijn om de werkzaamheden in de beroepspraktijk uit te voeren. In de TLL wordt gemeten of een deelnemer over de gewenste competenties beschikt; of hij of zij in staat is om in de beroepspraktijk adequaat te handelen. Dit gebeurt op vaste momenten tijdens het programma. In het verleden werd elke kernopgave afgesloten met een zogenaamde proeve van bekwaamheid (geëxamineerd), maar momenteel wordt gewerkt met een portfolio dat de deelnemer samenstelt aan de hand van een of meer opdrachten per kernopgave. De SLL kent continue beoordeling of toetsing tijdens het programma, vooral gekenmerkt door feedback van docenten, de programmamanager, decanen en andere deelnemers. De deelnemers aan de SLL moeten daarnaast huiswerk- en studieopdrachten uitvoeren, zoals de studieopdracht binnenland (oriëntatie in een organisatie buiten de politie rondom een strategisch vraagstuk).

Ieder jaar staat voor de afronding van de SLL een thema centraal waarop praktijkonderzoeken betrekking moeten hebben. Hieronder volgen enkele illustraties:

- SLL6: Positioneren van de politie.
  - Professionals aan het roer.
  - Burgerparticipatie.
- SLL5: Tegendraads.
  - Leiderschap met zakelijkheid en ziel.
  - Wie inspireert wie (over 'volgers').
- SLL4: Verbinding.
  - Verbinding politieleiders met medewerkers.
  - Strategische doelen versus beschikbare personele middelen.

Voor zowel de TLL als de SLL geldt dat het programma wordt afgesloten met een praktijk- of afstudeeronderzoek.<sup>22</sup> Hiermee moeten de deelnemers laten zien dat zij (wetenschappelijke) kennis en literatuur kunnen toepassen op een vraagstuk in de praktijk. Dit vraagstuk kunnen zij zelf kiezen, maar moet wel worden goedgekeurd. Het onderzoek wordt beoordeeld door een meer of minder uitgebreide ‘jury’. In geval van de TLL is dit een externe examinerator en een docent, terwijl het bij de SLL gaat om een ‘openbare’ verdediging, mede ten overstaan van een commissie die de onderzoekers van feedback voorziet. Met betrekking tot de TLL kan overigens worden opgemerkt dat in het meest recente visitatierapport wordt geconstateerd dat de onderzoeksvaardigheden van studenten/politieleiders voor verbetering vatbaar zijn (NQA, 2011: 14). Het gaat dan om het formuleren van een heldere onderzoeksvraag, het verantwoorden van een methodekeuze en het beschrijven van een conclusie. Dit is een constatering die in meer of minder vergelijkbare beoordelingen ook in het kader van de accreditatie van de SLL is opgenomen: ‘Yet, a glance at the theses suggests that the “research methods trajectory” could be strengthened.’ (EAPAA, 2009: 2) Op het gebied van methoden ligt er blijkbaar een ontwikkelopgave.

Voor de andere bestudeerde programma’s geldt dat de beoordeling en afronding geen examinerend karakter hebben. In het Kandidatenprogramma zijn de kandidaten zelf verantwoordelijk voor het bijhouden van vorderingen ten aanzien van hun ontwikkeling. ‘De kandidaat is zelf in staat om wat hij of zij geleerd heeft te vertalen naar groei, zowel in management als in persoonlijk leiderschap.’ (Taskforce Diversiteit, 2010: 41) Na het eerste jaar vindt een tussenevaluatie plaats waarin de kandidaat wordt verzocht vast te stellen welke inzichten in ontwikkeling hij of zij het afgelopen jaar heeft doorgemaakt en welke ontwikkeling het komende jaar noodzakelijk is. Ook wordt verwacht dat de kandidaat in kaart brengt welke specifieke support daarvoor nodig is en hoe hij of zij dat organiseert. De afronding bestaat uit het uitvoeren van verschillende eindopdrachten voor de onderdelen Ken jezelf, Ken je vak en Ken de wereld. De kandidaten ontvangen wel feedback van begeleiders, maar geen beoordeling voor het al dan niet slagen van het programma. De ontwikkelconsultants en de programmamanager voeren een afrondend eindgesprek. Tijdens een collectieve dagafsluiting van het programma wordt eerst afscheid

---

22 De TLL wordt daarnaast afgerond met een simulatie, die door onafhankelijke externe examinatoren wordt getoetst.

genomen van de medekandidaten en de begeleiders waarna een formeel moment volgt in aanwezigheid van korpschefs en tutoeren om het resultaat te vieren en uit te dragen naar de organisatie.

Gedurende de modules van de Politie Call ontvangen deelnemers feedback vanuit medekandidaten en begeleiders. In de laatste module wordt gekeken hoe het geleerde teruggebracht kan worden naar de politieorganisatie. Met de programmabegeleiders vindt een eindgesprek plaats na het afsluiten van de 'groepsreis'. Met deelnemers wordt het programma daarnaast geëvalueerd. Vragen als 'wat heeft de Politie Call jou gebracht in je ontwikkeling?' of 'wat gaat er nu anders in de dagelijkse praktijk?' of 'waren er dingen die voor jou weinig of niet hebben gewerkt?' komen aan bod. De uitkomsten van de gesprekken worden samengevat in een evaluatieverslag voor de programmaleiding. Lessen en inzichten worden verwerkt om volgende Call-programma's te verbeteren.

Het voorgaande maakt duidelijk dat expliciet (meetbaar) beoordelen in ontwikkelprogramma's geen vanzelfsprekendheid is. De nadruk op eigen verantwoordelijkheid vertaalt zich in die zin ook door in de wijze waarmee wordt omgegaan met het beoordelen van de voortgang van het leerproces. Met betrekking tot de afronding valt op dat er deels gebruik wordt gemaakt van opdrachten. Deze opdrachten hebben tot doel om opgedane inzichten in de praktijk te brengen en beperken zich overigens niet tot de afronding van programma's (vinden niet alleen op het eind plaats).

### 3.10 Passende locaties om reflectie te stimuleren

De programma's maken gebruik van een of meer vaste externe locatie(s). Dit wil zeggen dat de ontwikkelprogramma's niet plaatsvinden op politiebureaus, maar op opleidingslocaties of 'conferentieoorden'.

In hoofdstuk 1 is beschreven dat Warnsveld de fysieke 'belichaming' is geworden van de leiderschapsontwikkeling van de politie. Met 'Warnsveld' wordt verwezen naar Huis 't Velde, een wit 'kasteel' dat eigendom is van de Politieacademie. De SPL is (deels) in Warnsveld gevestigd. De contactmomenten van de SLL en TLL vinden ook in veel gevallen in Warnsveld plaats, al maakt de TLL ook gebruik van de concernlocatie van de Politieacademie in Apeldoorn. Huis 't Velde is een monumentaal pand in een landelijke omgeving. Er is in

Warnsveld ook de mogelijkheid om te overnachten. Dit is vaak nodig in verband met de meerdaagse ontmoetingen. In de visitatie van de TLL wordt de locatie in Warnsveld zeer positief beoordeeld door het panel (zie NQA, 2011). Dit vanwege de rust in de omgeving en het karakter van de locatie. De locatie zou zich goed lenen voor de gewenste reflectie op het eigen handelen.

De ontwikkelactiviteiten die door andere partijen worden aangeboden, vinden veelal eveneens plaats in een landelijke omgeving in ‘panden’ die veel uitstraling hebben. Zo vinden de meerdaagse bijeenkomsten van de Politie Call geregeld plaats op Landgoed Rhederoord in De Steeg. Voor het onderdeel Ken jezelf van het Kandidatenprogramma wordt gebruikgemaakt van Landgoed de Morgenster in Barchem. Bij de Politie Call en het Kandidatenprogramma wordt ‘extra’ aandacht besteed aan het eten. Dit wil zeggen dat het eten wordt bereid met biologische, streekgebonden producten.

Naast de kernlocaties wordt gebruikgemaakt van verschillende, incidentele locaties, bijvoorbeeld voor het onderdeel Ken de wereld van het Kandidatenprogramma. Deze hangen af van de activiteiten die worden verricht. Hierbij wordt vaak geprobeerd om de locatie te ‘matchen’ met het type activiteit. Een meer spirituele activiteit vindt dan plaats in een klooster, terwijl een meer operationele activiteit in een politiebureau of wijk kan plaatsvinden.

Het voorgaande maakt duidelijk dat er aan de locaties in de leerwereld veel waarde wordt gehecht. De vaste locatie, een ‘thuishonk’ wordt gezien als een belangrijke randvoorwaarde voor het leren. De sfeer is belangrijk, maar ook goede voorzieningen om deelnemers uit de dagelijkse praktijk te halen, ze te laten ontspannen, zodat reflectie gestimuleerd kan worden.

### 3.11 Ontstaan van leernetwerken

Alle programma’s streven – (soms) als bijkomend effect van het ontwikkelprogramma – netwerkvorming na. Dit krijgt op verschillende manieren vorm.

Voor de Politie Call geldt dat netwerkvorming een expliciet doel is en dit doel is verbonden aan het streven naar diversiteit (zie §3.2 en §3.3). Dit komt tot uiting in het streven naar een flink aandeel vrouwen. De gedachte achter de netwerkvorming is dat de mate waarin vrouwen zich kunnen handhaven in de top van de politie mede afhankelijk is van het netwerk waarover zij beschikken. De Politie Call beoogt bij te dragen aan dit netwerk.



Ook de SLL kent terugkomdagen. Voor iedere SLL-groep wordt jaarlijks een alumnibijeenkomst of -moment georganiseerd. De invulling is divers. Zo is de groep deelnemers die in 2006 afstudeerde in november 2008 een tweetal dagen in Kopenhagen geweest in het kader van het thema 'integratie en multiculturaliteit'. Ook intervisiegroepen van de SLL vinden na het programma soms doorgang.

Voor het Kandidatenprogramma wordt een nieuw en divers netwerk van topmanagers binnen de politie nagestreefd, maar het is aan de kandidaten zelf om dit te organiseren (bijvoorbeeld door intervisiegroepen of netwerkbijeenkomsten). De veronderstelling is dat er waardevolle contacten (kunnen blijven) bestaan op professioneel en persoonlijk niveau. Over netwerken en terugkomdagen met betrekking tot de TLL is ons niets bekend.

De ontwikkelprogramma's krijgen in veel gevallen (dus) nog een 'staartje'. Dit wordt voor een deel georganiseerd, maar moet vooral ontstaan. Voor zover wij weten, zijn uit verschillende programma's groepen ontstaan die op meer of minder structurele basis intervisiebijeenkomsten organiseren. Een deel van de ontstane intervisiegroepen valt uit elkaar, terwijl andere groepen vitaal blijven. De persoonlijke relaties tussen de betrokkenen lijken hierin bepalend. In sommige gevallen ontstaan er tijdens programma's 'professionele vriendschappen', zo is ook uit evaluaties naar voren gekomen. Dergelijke relaties blijken een goede voedingsbodem voor intervisie.

### 3.12 *Leeropbrengsten worden hoog gewaardeerd*

Wat zijn de effecten van ontwikkelprogramma's voor politieleiders? Deze vraag is niet gemakkelijk te beantwoorden. De inzichten die voorhanden zijn, hebben vooral betrekking op de leeropbrengsten die deelnemers ervaren en in mindere mate op de waarnemingen van hun omgeving. Ze zijn gebaseerd op (interne) evaluaties en visitaties.

In algemene zin kan worden geconstateerd dat de waardering voor ontwikkelactiviteiten voor politieleiders hoog is. De SPL wordt gezien als een instituut dat een waardevolle bijdrage levert aan de discussie over leiderschap en de ontwikkeling van de strategische top (zie SPL, 2006). Specifieke programma's worden eveneens goed beoordeeld. De SLL wordt door deelnemers gemiddeld beoordeeld met een 8,5. In een terugblik op vijf jaar SLL wordt te-

vens geconstateerd dat de SLL vanaf de start aan de verwachtingen heeft voldaan (SPL, 2009b). Uit de visitatie van de TLL (NQA, 2011) en accreditatie van de SLL (EAPAA, 2009) komen eveneens positieve 'eindbeelden' naar voren. De Politie Call en het Kandidatenprogramma zijn in mindere mate 'extern' onderzocht, maar de kwalitatieve indrukken uit de evaluaties maken duidelijk dat ook deze programma's veel waardering oogsten.

Een relevante vervolgvraag is welke effecten in de werkwereld worden waargenomen. Wat zijn de opbrengsten van ontwikkelprogramma's? Kwantitatieve gegevens zijn op dit punt nauwelijks voorhanden.

Uit de evaluatie van de SPL (SPL, 2006) komt naar voren dat 32% van de respondenten (strategisch leidinggevend) van mening is dat de SPL een goede tot zeer goede invloed heeft op de organisatie. Ongeveer 50% ziet een goede invloed op het leidinggeven en neemt ook effecten bij collega's waar. Dergelijke inzichten zijn echter weinig specifiek, zowel in termen van welke ontwikkelactiviteiten het betreft als om welke effecten het gaat. Wel valt op dat de vertaling naar de werksituatie geen gemeengoed is.

De programmamanager van het Kandidatenprogramma maakt van elke groep een 'rendementsoverzicht' waarin de stappen die kandidaten in hun loopbaan hebben gezet, worden bekeken. Dit vindt plaats aan het einde van het programma. De meeste kandidaten zijn doorgestroomd naar een hogere functie. In welke mate het Kandidatenprogramma hieraan een bijdrage heeft geleverd, is niet aangegeven.

Rendementsoverzicht van de Prisma-groep van het Kandidatenprogramma (28 kandidaten):

- drie kandidaten zijn drie schalen omhooggegaan (11%);
- acht kandidaten zijn twee schalen omhooggegaan (29%);
- zes kandidaten zijn één schaal omhooggegaan (21%);
- zeven kandidaten hebben een horizontale contextverandering ondergaan/extra verantwoordelijkheden gekregen (25%);
- vier kandidaten hebben nog geen zichtbare contextverandering of loopbaanstap gemaakt (14%).

Kwalitatieve inzichten in de opbrengsten of effecten zijn ruimer voorhanden en zijn ook specifiek van karakter. De inzichten zijn primair gebaseerd op de ervaringen van deelnemers en in mindere mate op de ervaringen van personen uit hun omgeving (hun leidinggevend). Het betreft effecten op het niveau van het functioneren van de politieleider als persoon. Deze effecten hebben betrekking op uiteenlopende aspecten van het functioneren, die naar ons idee kunnen worden teruggebracht tot twee hoofdaspecten: de mentale ontwikkeling en de persoonlijke ontwikkeling.

Mentale ontwikkeling wil zeggen dat deelnemers beschikken over nieuwe kennis en inzichten. Tijdens ontwikkelprogramma's – overigens in het bijzonder bij de SLL en TLL en in mindere mate bij het Kandidatenprogramma – leren politieleiders op andere manieren te kijken naar vraagstukken die zich in hun werk voordoen.

'Ze confronteren me regelmatig met nieuwe inzichten. Dat dwingt tot nadenken en leidt tot vernieuwing.' (Strategisch leidinggevende over deelnemers SLL)

Dit wordt ook opgemerkt door personen uit de werkomgeving van deze deelnemers en positief gewaardeerd. Vooral in de relatie met het gezag zou deze verrijking goed van pas komen, omdat het leidt tot meer begrip en acceptatie van de politieke arena. In de visitatie van de TLL en de accreditatie van de SLL is specifiek gekeken naar het 'denkniveau' van deelnemers. Met betrekking tot de TLL wordt geconstateerd dat deelnemers kunnen denken op een hoger abstractieniveau (NQA, 2011). Het accreditatierapport van de SLL geeft een enigszins gemengd beeld: hoewel er geen indicaties zijn dat het academisch niveau van de deelnemers onder het minimumniveau ligt, is er eveneens geen objectief bewijs dat iedere deelnemer het niveau heeft gehaald dat verwacht mag worden van iemand met een mastertitel (EAPAA, 2009). Dit mede vanwege de wijze van beoordeling.

'Mede door de SLL ben ik vraagstukken meer vanuit strategische en politiek-bestuurlijke hoek gaan bekijken. Ik heb meer oog gekregen voor de belangen van andere partijen en haal meer resultaat doordat ik daar nu op kan inspelen.' (deelnemer SLL)

De leeropbrengsten van ontwikkelprogramma's hebben echter vooral betrekking op de persoonlijke ontwikkeling van deelnemers.

'Hij heeft een persoonlijke groei doorgemaakt vanuit kracht en resultaatgerichtheid, naar meer verbinding met zichzelf en zijn omgeving en zijn gevoelskant. Vanuit deze verbinding heeft hij geleerd zichzelf steviger te positioneren als persoon en als leidinggevende.' (Strategisch leidinggevende over deelnemer KP)

Deelnemers gaan volgens hun leidinggevers veelal bewuster om met hun rol: meer bewustzijn ten aanzien van het eigen karakter en de eigen kracht, meer (zelf)kritisch vermogen, meer evenwicht in de verschillende rollen of aspecten van het leidinggeven (hard, zacht, enzovoort) en sensitiever ten opzichte van de omgeving. In het rapport van de TLL wordt dit ook wel samengevat in de constatering dat de deelnemers een grote persoonlijke ontwikkeling hebben doorgemaakt. Ook in het accreditatierapport van de SLL wordt het primaire effect van het programma, 'gemeten' bij de werkgever en ex-deelnemers, in die termen uitgedrukt. 'Especially the "growth" of personal effectiveness as police leader is acknowledged by employers and alumni.' (EAPAA, 2009: 3)

'Het belangrijkste dat ik geleerd heb, is het zoeken naar innerlijke rust. Vanuit rust ben ik beter in staat in verbinding te komen met anderen. Rust zonder mijn bevlogenheid te verliezen. Dit heeft me veel krachtiger gemaakt.' (deelnemer KP)

Deelnemers geven geregeld aan dat zij door het ontwikkelprogramma dichter bij zichzelf zijn gekomen. 'Dichter bij jezelf komen' gaat vooral om het kennen van jezelf en waar je vandaan komt (biografie), maar ook om het accepteren van jezelf en beter luisteren naar jezelf. Daarnaast voelen deelnemers zich veelal 'autonomer' als gevolg van deelname aan een ontwikkelprogramma. Dit wil zeggen dat zij zich 'losser' ten opzichte van hun omgeving voelen, meer rust in zich hebben en dat zij hun keuzes minder laten bepalen door de (verwachtingen uit de) omgeving. Op gedragsniveau gaat het onder andere om meer openheid richting anderen, beter kunnen verdragen van kri-

tiel, meer uitgesprokenheid, meer (zelf)reflectie, meer ‘aanwezigheid’, meer oog voor emoties van anderen en minder oordelend naar jezelf, maar ook naar anderen. Het eigen gedrag heeft volgens sommigen als effect dat ze ook meer terugkrijgen van anderen. De gedachte hierachter is dat wanneer je meer van jezelf laat zien, je ook meer terugkrijgt van anderen.

‘Het belangrijkste dat ik heb geleerd: met respect naar mezelf kijken en naar anderen. Naar de goede en minder goede punten van mijzelf en anderen, de eigenheid van ieder individu.’ (deelnemer Politie Call)

Deze paragraaf laat zien dat de waardering voor de leerwereld van politieleiders groot is en er vooral op het gebied van persoonlijke ontwikkeling positieve effecten van ontwikkelprogramma’s worden waargenomen (vooral door de deelnemers zelf). Het veronderstelde succes van ontwikkelprogramma’s wordt door de betrokkenen uit de leerwereld vooral verklaard door de ruime aandacht voor de individuele leervragen van politieleiders (zie SPL, 2009b). Het levens- en loopbaanpad van deelnemers wordt in sommige gevallen wezenlijk verlegd, omdat zij dichter bij zichzelf zijn gekomen.

### 3.13 Van constatering naar betekenisgeving

In dit hoofdstuk hebben wij constatering gedaan met betrekking tot de leerwereld van politieleiders. In het volgende hoofdstuk geven wij betekenis aan deze constatering. We ‘beoordelen’ de leerwereld in het licht van de effecten die ermee worden nagestreefd. Hierbij grijpen we dus terug op hoofdstuk 1, waarin op hoofdlijnen beschreven wordt welke effecten of ontwikkelingen worden nagestreefd. Met deze betekenisgeving begeven we ons per definitie enigszins op glad ijs. Dit heeft twee redenen. De eerste reden is dat er over de effecten van de leerwereld in de werkwereld weinig bekend is. Daarom richten we ons op – wetenschappelijk onderbouwde – redeneringen over de consequenties van het huidige ontwerp van de leerwereld. De tweede reden is dat er ook andere betekenissen mogelijk zijn. Er zijn ongetwijfeld mensen die zich niet in onze redeneringen kunnen vinden. Wij hopen niettemin dat ook deze mensen uit onze beschouwing aangrijpingspunten kunnen halen om de effecten van de leerwereld in de werkwereld te optimaliseren.



## Betekenis geven aan de leerwereld

‘Over het deelnemen aan leeractiviteiten hoor ik vaak: “Ach, is ook wel lekker, even ertussenuit, gewoon even rust, geen veertig dingen die je moet doen, even tijd om stil te staan en na te denken.” Leren is dan vrijaf van het werk (...) Leren en werk zijn niet alleen gescheiden systemen, er gelden kennelijk ook heel andere spelregels (...) Terwijl de veranderingen op de werkvloer plaatsvinden, blijven we toch naar conferentiecentra gaan.’  
(Ruijters, 2006: 32)

De wijze waarop er binnen de politie over politieleiderschap en de ontwikkeling daarvan wordt gedacht, heeft in de afgelopen tien jaar steeds meer vorm gekregen. Het heeft zich, vooral op strategisch niveau, geïnstitutionaliseerd en is daarmee voor velen ook gewoon geworden. Overtuigingen als ‘politieleiderschap is bijzonder leiderschap’ en ‘persoonlijke ontwikkeling is doorslaggevend voor (politie)leiderschap’ hebben een vanzelfsprekend karakter gekregen. In de vorige hoofdstukken hebben we getracht dergelijke vanzelfsprekendheden in het denken over politieleiderschap en leiderschapsontwikkeling in kaart te brengen, dit in de vorm van constatering. In dit hoofdstuk zetten we de stap naar betekenisgeving: wat zegt dit ons nu eigenlijk?

### 4.1 De gebrekkige onderbouwing en doorvertaling van de verbijzondering

Het is naar ons idee opvallend dat het denken over ‘politieleiderschap’ wordt beargumenteerd vanuit het werk – ‘het werk van politieleiders is aanzienlijk anders dan dat van andere leiders’ – terwijl die veronderstelde specificiteit van het werk maar beperkt centraal staat in de inhoud van leiderschapsontwikkeling bij de politie (zie hiervoor ook §4.3). Met andere woorden: de invalshoek van politieleiderschap neemt het werk als vertrekpunt, maar dit vertrekpunt vertaalt zich niet goed door naar de praktijk van leiderschapsontwikkeling. Dit terwijl de specificiteit van politieleiderschap wel wordt

gebruikt als argument om een eigen leerwereld te beargumenteren. Hieronder lichten we deze stelling nader toe. We gaan in op de veronderstelde specificiteit van het leiderschap bij de politie en de consequentie hiervan voor leiderschapontwikkeling.

In onze eerdere studie hebben wij geconcludeerd dat het werk van politie-leiders elementen kent die afwijken van het werk van andere leiders, maar dat dit voor die andere leiders in sommige gevallen ook geldt (zie Landman e.a., 2011). Daarnaast hebben we geconstateerd dat de specificiteit van het werk van politie-leiders afneemt naarmate men opklimt in de hiërarchie. De afstand naar het primaire proces wordt dan namelijk groter. Het is vanuit onze optiek daarom van belang om met nuance over het bijzondere karakter van politie-leiderschap te spreken. Deze nuance ontbreekt veelal. De redeneringen die worden gebruikt om de specificiteit van politie-leiderschap te beargumenteren, verlopen naar onze mening soms wat snel.

In de leerwereld worden opgaven uit het werk gebruikt als primaire argumentatie om de specificiteit te onderstrepen. Opgaven als ‘het sturen binnen een complexe bestuurlijke context’ (SLL) of ‘het verbinden van de externe opgave met (de mensen in) het primaire proces’ (KP) – zie hoofdstuk 3 – klinken in eerste aanleg wellicht specifiek, maar bij nader inzien valt dit nog wel mee. De politie heeft vanzelfsprekend een specifieke institutionele context en een specifiek primair proces, maar dat geldt ook voor veel andere organisaties (zie ook Landman e.a., 2011). Zeker in het publieke domein. Wat maakt het dan precies specifiek? Er wordt, met andere woorden, soms te gemakkelijk geponereerd dat leiderschap bij de politie specifieke eisen stelt en daarom ook om een eigen leerwereld vraagt. De rede van de lector politie-leiderschap kan in dit verband ook als voorbeeld dienen:

‘Een goed politie-leider moet integer, moedig, sociabel, empathisch, creatief, ondernemend, resultaatgericht, maatschappelijk georiënteerd en politiek-bestuurlijk gevoelig zijn (conform de School voor Politie-leiderschap). Dit houdt in dat politie-leiderschap naast een goede kennis- en vaardighedenbasis met sterke standaarden en heldere protocollen ook lerend vermogen, deugdzaamheid, reflexiviteit en normativiteit vereist. Kortom, een schaap met niet vijf maar zes poten. Geen wonder dat er hiervoor een apart opleidingsinstituut met verschillende profielen en trajecten bestaat.’ (De Ruijter, 2011: 42)



Bovenstaand citaat maakt naar ons idee duidelijk dat snel naar conclusies wordt toegewerkt. De laatste zin veronderstelt dat het voor iedereen volstrekt helder zou moeten zijn dat de politie een apart opleidingsinstituut heeft voor leidinggevend. Dit terwijl deze conclusie op basis van de gepresenteerde competenties (voor strategisch leidinggevend) niet zomaar kan worden getrokken. Deze zouden immers ook op leiders van andere organisaties, van publieke tot commerciële organisaties, betrekking kunnen hebben.

Met het voorgaande willen we niet zeggen dat het leiderschap bij de politie geen elementen kent die afwijken van het leiderschap in andere organisaties. Leiderschap is contextgebonden en dat geldt ook voor de politie. De mate waarin de werkcontext van de politie te vergelijken is met die in andere organisaties verschilt vanzelfsprekend sterk tussen deze organisaties. Op dit moment ontbreekt precisie waardoor het ook niet zomaar duidelijk is waarom er een eigen leerwereld nodig is. Deze onduidelijkheid neemt verder toe als we kijken naar de inrichting van de leerwereld. In die leerwereld staat het werk van politieleiders namelijk op enige afstand. Met andere woorden: wat politieleiderschap specifiek zou maken, is niet het meest dominant aanwezig in de leerwereld. Daarover gaat de volgende paragraaf.

## 4.2 De afstand tussen de leer- en werkwereeld

De leerwereld van de politie bestaat primair uit geïnstitutionaliseerde settings waar politieleiders naast hun werk formele kennis tot zich nemen en aan hun persoonlijke ontwikkeling werken. De ontwerpers van de leerwereld voor politieleiders verdienen naar ons idee waardering voor de variatie en rijkheid die zij politieleiders aanbieden. In een ontwikkelprogramma zit van alles: colleges, discussies, casusbesprekingen, coaching/supervisie, enzovoort. Er is sprake van een compleet pakket en een brede oriëntatie.

Deze variatie heeft als positieve consequentie dat een programma niet voor één gat te vangen is. Er wordt altijd wel ergens leerwinst geboekt. Is het niet in de toepassing van aangedragen kennis, dan is het wel in de interactie met de omgeving als gevolg van persoonlijke ontwikkeling. Een gevarieerde leerwereld maakt het ook mogelijk om te werken aan de ontwikkeling van een breed scala aan competenties (zie Kodz & Campbell, 2010). Daarnaast vergroot een brede insteek de kans dat er altijd wel ergens wordt aangesloten bij de leervoorkeur(en) van een politieleider (Ruijters, 2006). De één heeft een voorkeur voor het verwerven van kennis, een ander voor oefenen en nog

weer een ander voor ontdekken. Een compleet pakket zorgt ervoor dat er altijd wat aansluit bij de leervoorkeur van een deelnemer.

Het huidige ontwerp van de leerwereld kan echter niet voorkomen dat er per definitie een ‘transferprobleem’ is. Het leren staat in behoorlijke mate los van het werk. Een groot deel van wat politieleiders in de leerwereld doen, is niet verbonden aan de concrete vraagstukken in de werkwereld.

Hoewel leiderschap wordt gezien als een ‘oplossing’ voor uiteenlopende maatschappelijke en organisatorische vraagstukken – zie hiervoor de vergroting van politieleiderschap (hoofdstuk 2) –, vindt de vertaling van deze vraagstukken in het ontwerp van de leerwereld naar onze indruk gebrekkig plaats. De grote afstand tussen leiding en uitvoering wordt bijvoorbeeld als een probleem gezien, maar de gedachte dat deze afstand kan worden verkleind door los van het werk te investeren in leiderschapsontwikkeling is volgens ons niet realistisch te noemen. Anders was de afstand ook al wel verkleind: sinds het ontstaan van de SPL wordt in de leerwereld aandacht besteed aan ‘verbindend leiderschap’, maar vooralsnog wordt in het *Realisatieplan Nationale Politie* benadrukt dat de afstand tussen de leiding en de uitvoering in ‘de afgelopen jaren’ te groot is geworden (Nationale Politie, 2012: 29). Deze constatering illustreert vooral dat dit soort vraagstukken is ingebed in een werksysteem waarvan een politieleider een (klein) onderdeel is. De huidige inrichting van de leerwereld is daar geen antwoord op.

Om het bovenstaande nader te onderbouwen, is het naar ons idee van meerwaarde om de spanning tussen de leerwereld en werkwereld op te zoeken aan de hand van enkele kenmerken van de leerwereld.

In de leerwereld van politieleiders krijgt het leerproces van individuen primair vorm in een vaste groep van personen, die op een vergelijkbaar hiërarchisch niveau hun functie uitoefenen. Deze personen hebben in de werkwereld in veel gevallen niet of nauwelijks met elkaar te maken.<sup>23</sup> In de werkwereld delen personen bepaalde vraagstukken met elkaar, terwijl in de leerwereld ontwikkelvragen het dominante uitgangspunt zijn. In het werksysteem rondom bepaalde vraagstukken is er vaak maar een enkeling die een overeenkomstige ontwikkeling doormaakt in termen van bewustwording, nieuwe manieren van kijken en dergelijke. Voor zover een politieleider de

---

23 Dit geldt in mindere mate op het strategisch niveau, omdat de strategische top in veel gevallen ook in het werksysteem contact met elkaar heeft. Dit ten behoeve van landelijk beleid en dergelijke.

verbinding tussen de leerwereld en de werkwereeld weet te leggen, kan deze ertegen aanlopen dat hij of zij de enige is die een ontwikkeling heeft doorgemaakt. In de werkwereeld reageert de omgeving dan in termen van 'hij doet zo gek, hij heeft zeker een opleiding gevolgd'. Een reactie die wij ook van binnen de politie kennen, nadat politieleiders vol overtuiging op een andere manier zijn gaan handelen. Die reactie wil in essentie zeggen dat de omgeving terugduwt naar bestaande routines (zie Vermaak, 2009). Waar het al moeilijk genoeg is om nieuwe kennis uit een leiderschapsprogramma te laten indalen naar geloofwaardig en kundig eigen (nieuw) gedrag, is dat des te meer zo als de werkomgeving daar niet zomaar in meedoet. Dit is echter ingebakken in de selectie van individuen op basis van (overeenkomstige) functie in plaats van het selecteren van groepen rond concrete gemeenschappelijke opgaven.

'En ieder kent het voorbeeld van de leidinggevende die meewarig wordt aangekeken omdat hij gisteren op cursus is geweest en op eens dingen doet die niet bij hem passen. Dan ben je blijkbaar jezelf niet meer, niet authentiek en niet geloofwaardig meer.' (SPL, 2008a: 35)

In de leerwereld van politieleiders wordt geprobeerd de werkwereeld naar 'binnen' te halen. De werkwereeld wordt naar de leerwereld gehaald door middel van het bespreken van casuïstiek, intervisie, het uitvoeren van leer- of praktijkopdrachten (onderzoek) en dergelijke. Deze pogingen om de leerwereld en werkwereeld te verbinden, gaan vaak uit van de inhoud die in de leerwereld centraal staat. De leervorm moet vervolgens voor de verbinding zorgen. Dit wil zeggen dat voor de 'transfer' de interventies in de leerwereld als aangrijpingspunt worden genomen. Om het concreet te maken: bij het onderdeel visie & beleid wordt dan een opdracht uitgevoerd gericht op het analyseren van een beleidsproces in de eigen organisatie. De ervaring met een dergelijke opdracht is dat het voor de deelnemer in de leerwereld weliswaar een nuttige vingeroefening is, maar het vraagstuk wordt in de praktijk vaak niet verder gebracht. Dit is ook niet verwonderlijk: de individuele ontwikkeling van een politieleider staat centraal en vanuit die ontwikkeling wordt er naar een vraagstuk gezocht. Het vraagstuk uit de werkwereeld is dus niet leidend. De uitvoering van de opdracht wordt vanuit de leerwereld geïnitieerd en vindt binnen de principes van de leerwereld plaats. Theorie wordt vertaald naar de eigen praktijk in plaats van dat de praktijk als uitgangspunt wordt ge-

nomen en daar theorieën uit allerlei hoeken bij worden gezocht (zie ook Vermaak, 2009).

Bij het bovenstaande moet worden opgemerkt dat er vanuit de leerwereld wordt gezocht naar een betere aansluiting op de werkwereld. Dit onder andere door meer te vertrekken vanuit vraagstukken of problemen in de werkwereld van politieleiders. De ‘action learning’ programma’s van de SPL kunnen in dit verband als voorbeeld dienen. Ook bij dit type interventies of methoden merken wij echter dat de afstand naar de werkwereld groot is. Mensen die in de werkcontext niets of weinig met elkaar te maken hebben, werken met elkaar aan een vraagstelling. Er worden ervaringen uitgewisseld, werkbezoeken afgelegd en ander onderzoek gedaan. Vervolgens wordt een rapport geschreven. Gedurende dit proces is er aandacht voor de persoonlijke leerdoelen van deelnemers. Deze manier van werken levert voor de deelnemers vast relevante leerervaringen op, maar er worden geen vraagstukken uit het werk mee verder gebracht. Het leidt tot iets waar de politie al voldoende van heeft: papier. Waar in sommige organisaties het individuele leren in het actie-leren naar de achtergrond schuift (McCall, 2010), is dit bij de politie juist het vraagstuk. De kans is zelfs groot dat een nieuw rapport juist de weerbaarheid versterkt waarin een vraagstuk – als bureaucratie (meer papier) – zit vastgemetseld.

De kern van onze redenering is dat het huidige ontwerp van de leerwereld nauwelijks kan bijdragen aan het effectief aanpakken van vraagstukken in de werkwereld. Dit is inherent aan de wijze waarop het leren wordt georganiseerd: los van het werk, op opleidingslocaties, tussen mensen die in het werk weinig met elkaar te maken hebben en gericht op de individuele ontwikkeling van die mensen (competenties). Dit is niet fout, maar er kan in termen van organisatieontwikkeling niet te veel van worden verwacht (zie ook Noordgraaf & Buijnink, 2010). Het zijn immers leersettings voor individuen, terwijl vraagstukken in organisaties juist groepen mensen raken die daar vooral samen een verschil in kunnen maken (Vermaak, 2009). De optelsom van individuele ontwikkeling resulteert niet zomaar in organisatieontwikkeling (zie ook Deans & Oakley, 2006; Ruijters & Veldkamp, 2012). Organisaties of groepen mogen dan wel geen brein hebben, ze hebben wel andere manieren om praktijken te preserven of te ontwikkelen. Deze worden in het huidige ontwerp van de leerwereld grotendeels genegeerd en dit maakt organisatieontwikkeling per definitie lastig.

Vraagstukken – zoals afstand tussen leiding en uitvoering, operationele

sturing, internationale politie-samenwerking, enzovoort – zijn ingebakken in uiteenlopende ‘systemen’ in de werkwereld. Deze werksystemen worden niet alleen beïnvloed door het handelen van individuen, maar juist ook door het samenspel tussen deze individuen. Het gaat dan over de dynamiek in het werksysteem. De uitdaging in organisatieontwikkeling is het systeem als uitgangspunt te nemen en dan verschijnt het collectief als belangrijkste aangrijpingspunt. De huidige kenmerken van de leerwereld van politieleiders maken het vrijwel onmogelijk om effectief aan organisatieontwikkeling te werken. De hele wijze van benaderen – met competenties, assessments, portfolio’s, modules, enzovoort – sluit onvoldoende aan bij de effecten die in de werkwereld worden nagestreefd. De ambitie is veelal organisatieontwikkeling, terwijl het ontwerp in veel gevallen sterk gekleurd is door het perspectief van ‘human development’. Dit gat is niet te overbruggen. De ‘transferopgave’ is dan per definitie onhaalbaar. HD-professionals vinden het omgaan met leren rondom concrete vraagstukken in de werkcontext lastig (zie kader). Zij zoeken hun houvast in taal en methoden die de werkwereld per definitie op achterstand zetten.

‘Many HR professionals don’t have sufficient understanding of the strategy, jobs, and people to use experience effectively. Lack of knowledge, coupled with the ambiguity inherent in using experience to drive development, can increase the appeal of competency models that boil leadership down to a list of attributes that can be developed using an integrated set of known tools and methodologies, from training to performance-management. It is a comforting illusion.’ (McCall, 2010: 8)

In sommige gevallen kan de leerwereld naar ons idee zelfs contraproductief werken. Neem het verkleinen van de afstand tussen leiding en uitvoering. Leiderschapsprogramma’s zorgen ervoor dat leidinggevendenden uit de werkcontext naar de hei worden getrokken. Dit leidt op de werkvloer eerder tot een ervaren vergroting van de afstand dan tot een verkleining. Vanuit het perspectief van uitvoerende politiemensen maakt het namelijk duidelijk dat de leiding met andere dingen dan het primaire proces bezig is. Dat politieleiders op de hei, in hun ogen, een zinvolle discussie kunnen voeren over operationeel leiderschap doet hier overigens niets aan af.

Een ander voorbeeld van mogelijke contraproductiviteit heeft te maken

met de ‘elitevorming’ die kan plaatsvinden. Buitenstaanders zien het volgen van een leiderschapsprogramma als ‘elitevorming’. Dit is ook niet verwonderlijk wanneer wordt gekeken naar de locaties waarop men bij elkaar komt, de gastsprekers die voor hen staan, het reservoir aan (individuele) ondersteuners, de betrokkenheid van de politietop, enzovoort. Kosten noch moeite worden gespaard. Dit gevoel bekruipt je overigens ook bij het lezen van alle (jaar)boeken die door de SPL werden uitgegeven. Leiderschapsontwikkeling bij de politie krijgt op deze wijze ook iets elitairs en deelnemers voelen zich vaak getalenteerd en vereerd met deze status. Het is de vraag wat dit gevoel van deelnemers doet in het werksysteem. Wij kunnen hier geen concreet antwoord op geven, maar vermoeden dat ook dit eerder bijdraagt aan afstand dan aan verbinding.

Mintzberg (2004) beschrijft dat deelnemers van een MBA-opleiding keer op keer beschrijven dat door de opleiding hun zelfvertrouwen zo is gegroeid. Uit zijn onderzoek blijkt dat het zelfvertrouwen groter wordt dan de echte bekwaamheid om te managen. Het leidt tot calculerende en heroïsche leiders: ze zijn te slim, te snel, te zelfverzekerd, te zelfgericht en te afstandelijk, wat juist leidt tot negatieve bedrijfsresultaten.

### 4.3 Het ‘genot’ van de persoonlijke ontwikkeling

Aan persoonlijke ontwikkeling wordt binnen de leerwereld van de politie veel waarde gehecht. Dit uit zich op uiteenlopende manieren. Zo werd de pijler ‘persoon’ bij het ontstaan van de SPL beschouwd als de ‘gouden pijler’. Ook in het ontwerp en de uitvoering van ontwikkelprogramma’s speelt de persoon van de politie leider en zijn of haar ontwikkeling een centrale rol. In de opbrengsten van ontwikkelprogramma’s zien we deze nadruk op persoonlijke ontwikkeling eveneens terug. Als naar opbrengsten wordt gevraagd, dan worden effecten die te maken hebben met persoonlijke groei als eerste genoemd door zowel deelnemers als hun leidinggevenden. Er wordt maar weinig gesproken over een betere aanpak van opgaven of vraagstukken of de begeleiding van medewerkers. De hoge waardering voor ontwikkelprogramma’s wordt door directbetrokkenen ook in belangrijke mate verklaard vanuit de nadruk die in deze programma’s op persoonlijke ontwikkeling wordt ge-

legd. Wie vindt het tenslotte niet plezierig om over zichzelf na te denken en te praten?

Het bovenstaande geldt niet alleen voor de politie. De behoefte aan, en waardering voor, persoonlijke ontwikkeling in leiderschapsprogramma's doen zich ook in andere sectoren voor. Uit onderzoek blijkt bijvoorbeeld dat de onderdelen 'persoonlijke ontwikkeling' binnen MBA-programma's veel waardering oogsten (zie Petriglieri e.a., 2011; Mintzberg, 2004). Er is onder leiders blijkbaar een grote behoefte om met zichzelf aan de slag te gaan. Zij vinden het van toegevoegde waarde om meer van zichzelf te begrijpen, van gedragspatronen en waar die vandaan komen. Volgens deelnemers is dit begrip van meerwaarde in zowel de privé- als de werkcontext. In dit verband is het opvallend dat Conger (1996) concludeert dat de persoonlijke groei waarover leiderschapsprogramma's rapporteren eerder het privéleven van deelnemers verbeterde dan hun functioneren op het werk.<sup>24</sup> Deze conclusie doet niets af aan het geloof, van zowel de deelnemers in de leerwereld als de ontwerpers van de leerwereld, dat persoonlijke ontwikkeling van politieleiders tot positieve effecten in de werkwereld leidt.

Wij twijfelen er niet aan dat interventies ten behoeve van persoonlijke ontwikkeling invloed hebben op individueel niveau. De vraag is echter wat het karakter van deze invloed is en tot welke effecten dit in de werkwereld leidt. De ervaringen van politieleiders leiden, zoals gezegd, tot het vermoeden dat zij persoonlijk een bepaalde groei doormaken. Dit vertaalt zich in 'meer inzicht in jezelf', 'meer autonoom zijn', 'meer accepteren van jezelf', 'beter luisteren naar jezelf' en dergelijke. Deze effecten worden bereikt door middel van individuele coaching/supervisie, maar zeker ook in het proces met andere deelnemers. Wat deelnemers over zichzelf vertellen, leidt dan tot reflecties van begeleiders en andere deelnemers.

Wij vragen ons echter af waarop precies wordt gereflecteerd. Het lezen van de ervaringen van deelnemers, maar ook onze eigen ervaringen, doen ons vermoeden dat de zogenaamde praattheorieën van politieleiders centraal staan. De verhalen gaan dan meer over hoe ze vinden dat ze moeten handelen dan over hoe ze handelen. Meer over opvattingen dan over daadwerkelijk gedrag. Mensen, ook politieleiders, zijn zich vaak niet bewust van de incongru-

---

24 De relatie tussen persoonlijke ontwikkeling en de effectiviteit van politieleiders in hun werksituatie is nog nauwelijks onderzocht (zie Ibarra e.a., 2010).

enties tussen hun praattheorieën en daadtheorieën (zie Argyris & Schön, 1974). Begeleiders en andere deelnemers kunnen hen daar maar beperkt mee helpen, omdat zij niet aanwezig zijn in de werkcontext. Dit wil zeker niet zeggen dat hun reflecties geen waarde hebben, want zij zien de betreffende deelnemer immers ook handelen in de leerwereld, maar wel dat de meerwaarde van deze reflecties in het juiste perspectief moet worden geplaatst. Het risico is dat er in de leerwereld ‘mooie gesprekken’ worden gevoerd over een politieleider, maar dat degenen die in het werksysteem met hem of haar te maken hebben, hun wenkbrauwen fronsen wanneer zij bij deze gesprekken aanwezig zouden zijn.

Het is, mede in het licht van het voorgaande, van belang ervoor te waken dat het werken aan persoonlijke ontwikkeling van politieleiders niet een vorm van navelstaren wordt. Politieleiders krijgen in sommige gevallen een ongekende ruimte om met zichzelf bezig te zijn – en het is niet verwonderlijk dat dit positief wordt gewaardeerd –, maar het zet de vraagstukken waaraan zij zouden moeten werken op afstand. Dit is overigens geen dichotomie. Bij persoonlijke ontwikkeling spelen vraagstukken een rol en als je vraagstukken centraal stelt, kom je ook jezelf tegen. De vraag is vooral wat als vertrekpunt wordt genomen. Op dit moment is persoonlijke ontwikkeling naar ons idee te dominant en deze dominantie versterkt de eerder geconstateerde afstand tussen de leerwereld en de werkwereld, of beter gezegd: deze dominantie is onderdeel van de kenmerken die ten grondslag liggen aan deze afstand. Persoonlijke ontwikkeling heeft niet zomaar een positieve invloed op de gewenste ontwikkelingen in de organisatie (zie Deans & Oakley, 2006), terwijl het uiteindelijk wel om die invloed te doen is (zie hoofdstuk 1).

#### 4.4 *Het risico van consumentisme*

Leiderschapsontwikkeling is bij de politie in sterke mate gekoppeld aan de functie en loopbaanontwikkeling. Hoewel er verschillen zijn tussen ontwikkelprogramma's, geeft door de bank genomen een bepaalde functie recht op deelname aan een leiderschapsprogramma en is een volgende stap in de carrière het gehoopte gevolg van deze deelname. Het leiderschapsonderwijs levert kwalificaties op die nodig zijn voor het maken van carrière (zie ook Van der Meulen, 2009). Deze wijze van benaderen past binnen de opleidingstraditie die binnen de politie, maar ook in andere sectoren (zie Simons, 1999), dominant is (zie ook Sprenger & Teeuwisse, 2011). De politie is bij uitstek



een opleidingsorganisatie. Een aspect van de opleidingstraditie is dat bepaalde opleidingen de mogelijkheid openen tot het vervullen van bepaalde functies.

Het gevolg van de koppeling tussen leiderschapsontwikkeling en loopbaanontwikkeling is dat individuen mogelijk aan leiderschapsprogramma's meedoen omdat ze 'moeten' voor de volgende carrièrestap. Dit in plaats van dat zij willen leren en ontwikkelen (zie ook Vermaak, 2009). Van der Meulen (2009: 209) geeft in dit verband aan dat politieleiders waarschijnlijk eerder extrinsiek dan intrinsiek zijn gemotiveerd om deel te nemen aan leiderschapsprogramma's. De citaten van deelnemers aan de SLL in zijn onderzoek geven hier ook regelmatig blijk van. Extrinsieke motivatie wil zeggen dat politieleiders meer deelnemen aan het leerproces omdat de politieorganisatie dat verlangt en waardeert, en minder omdat men verwacht er direct effect mee te sorteren in de opgaven in het werk. De motivatie is daarmee eerder prestatiegedreven dan leergedreven (zie Boekaerts & Simons, 1995).

Wij kunnen ons voorstellen dat de lezer nu denkt: zo zwart-wit ligt het niet. Dat is ook zo, want er is vanzelfsprekend veel verschil tussen deelnemers. Tegelijkertijd merken wij dat gemakkelijk wordt verkondigd dat het om leren gaat, maar dat de carrièreontwikkeling op de achtergrond al snel een rol speelt. In de programmagids van de SLL staat een citaat van een voormalig korpschef, dat deze spanning tussen leren en carrière laat zien (p. 9):

'Het volgen van de SLL zie ik niet als platte carrièregretigheid, maar als een behoefte nieuwe dingen te ontdekken. De leergang wordt gevolgd door collega's die bereid zijn te investeren. Ik vind het mooi daaraan een bijdrage te kunnen leveren en mee te kunnen kijken naar de nieuwe generatie die over een aantal jaren misschien wel een toprol vervult.'

De spanning in het citaat zit in de combinatie van de 'platte carrièregretigheid' en het lonkend perspectief dat wordt geschetst: een 'toprol'. Beide verhouden zich moeizaam tot elkaar en het 'ontdekken van nieuwe dingen' wordt er enigszins ongeloofwaardig door. Het maakt duidelijk hoezeer leiderschapsontwikkeling bij de politie wordt geassocieerd met de ontwikkeling van de loopbaan. Bij sommige ontwikkelprogramma's – zoals het Kandidatenprogramma – is loopbaanontwikkeling ook een expliciete doelstelling. Ontwikkelprogramma's worden nadrukkelijk beschouwd als een mogelijkheid om 'hogerop' te komen. De vraag is natuurlijk hoe erg dit eigenlijk is. Naar ons idee is het risico van deze associatie dat een leiderschapsprogramma in de eerste plaats te veel als een verplichting wordt gezien ('ik moet het volgen

om hogerop te komen'). Daarnaast verschuift de eigenlijke bedoeling van leiderschapsontwikkeling – de effectiviteit van politieleiders vergroten in relatie tot de maatschappelijke opdracht van de politie ('goed politiewerk') – naar de achtergrond.

In een onderzoek van Mintzberg (2004) onder studenten van MBA's komt ook naar voren dat programma's worden gevolgd ten behoeve van een volgende carrièrestap. Mintzberg is hier uiterst kritisch over: 'Mensen moeten hun status verdienen op hun werkplek; hun carrière mag niet worden versneld doordat ze een tijdje in een of andere collegezaal hebben gezeten.'

De sterke koppeling tussen leiderschapsontwikkeling ('leren') en loopbaanontwikkeling resulteert uiteindelijk in het risico van consumentisme. Dit risico wil zeggen dat deelnemers vinden dat het leren vooral leuk moet zijn en niet te veel extra belasting naast het werk moet opleveren. Het appèl van 'zelfregie' wordt dan beperkt opgepakt en op onderdelen is het streven om met minimale (extra) inspanning een ontwikkelprogramma te volgen. Het komt namelijk allemaal bij het gewone werk. De ervaring van het 'erbij komen' wijst weer terug naar de centrale boodschap van dit hoofdstuk: de afstand tussen de leerwereld en de werkwereld is te groot, als gevolg waarvan de leerwereld te weinig relevantie heeft voor de werkwereld.

#### 4.5 Tussen leiderontwikkeling en leiderschapsontwikkeling

Bij het beschouwen van de huidige inrichting van de leerwereld van politieleiders is het voor ons ook zoeken naar 'taal' waarmee betekenis kan worden gegeven aan deze leerwereld. Hiervoor hebben we een beroep gedaan op de literatuur over leiderschapsontwikkeling en organisatieontwikkeling. Bij het bestuderen van deze literatuur stuitte we op een artikel waarin een onderscheid wordt gemaakt tussen leiderontwikkeling en leiderschapsontwikkeling (Day, 2001). Dit onderscheid helpt om, ook als opstap naar het volgende hoofdstuk, nog eens te expliciteren wat we bedoelen.

Leiderontwikkeling gaat over 'human capital': de kennis en vaardigheden of competenties van een individu. Dit perspectief is dominant in het denken

over leiderschap (Bryman e.a., 1996; Day, 2001). Tegenover dit perspectief kan dat van leiderschapsontwikkeling worden gezet. Niet 'human capital', maar 'social capital' staat centraal. De aandacht gaat dan veel meer uit naar relaties en dynamiek in werksystemen. In de leerwereld van politieleiders ligt op dit moment de nadruk op leiderontwikkeling. De teksten die worden gebruikt, zijn in veel gevallen ook 'doordrenkt' met de gedachte dat authentieke, moedige en zelfbewuste politieleiders de politieorganisatie beter kunnen laten presteren (zie ook hoofdstuk 2 over vergroting). Leiders en leiderschap vallen dan samen. Het is naar ons idee echter enigszins curieus om leiderschap uitsluitend te typeren als iets van een individu, als iets dat je in je een-tje kan doen (Vermaak, 2009). Het individuele vermogen wordt snel overschat. Leiderschap wordt versmald tot de persoon van de leider.

Het perspectief van leiderschapsontwikkeling, zoals hiervoor is bedoeld, biedt naar ons idee meer aanknopingspunten om de gewenste effecten in de werkwereld te bereiken. Leiderschap wordt dan niet beschouwd als een individuele eigenschap, maar – in ieder geval ook – als een collectieve kwaliteit. De aandacht wordt hiermee verplaatst van het individu naar het collectief (systeem), van de competentie naar de interactie/dynamiek, van de persoon naar de opgave en van persoonlijke ontwikkeling naar organisatieontwikkeling. Niet vanuit de gedachte om het een volledig te vervangen door het ander, maar vanuit de overtuiging dat meer balans noodzakelijk is om recht te doen aan de effecten die in de werkwereld worden nagestreefd.



## Bouwstenen voor leiderschapsontwikkeling

‘Although the idea of developing leadership through experience is an easy sell to line executives, it is surprising how few organizations actually do it effectively.’

(McCall, 2010: 6)

Wij beschouwen de afstand tussen de leerwereld en de werkwereld van politieleiders als de kern van ons vraagstuk voor dit hoofdstuk. Die afstand is naar ons idee simpelweg te groot. Hieraan liggen verschillende oorzaken ten grondslag, die in belangrijke mate zijn verbonden met het ontwerp van de leerwereld. Dat ontwerp is op zijn beurt weer verbonden met de wijze waarop binnen de politieorganisatie – het gaat dan vooral over de politietop en de relevante ondersteuners – over leiderschap en leiderschapsontwikkeling wordt gedacht. Onze overtuiging is dat dit denken zijn waarde heeft, maar tegelijkertijd eenzijdig is. In ieder geval te eenzijdig om de politie voldoende van dienst te kunnen zijn in relatie tot de vraagstukken waarmee in de organisatie wordt geworsteld. Vraagstukken die gaan over verbinding, professionele ruimte, lerende professionals, cultuurverandering en dergelijke. Wij stellen niet voor om afscheid te nemen van dit denken en de verworvenheden die ermee zijn bereikt. Ons voorstel is dit denken enigszins te relativiseren en te verrijken met een ander perspectief. In dit hoofdstuk wordt dit geconcretiseerd aan de hand van bouwstenen voor leiderschapsontwikkeling.

### 5.1 Leiderschapsontwikkeling als interventie om te veranderen

In hoofdstuk 1 is het al behandeld: wij beschouwen leiderschapsontwikkeling als een interventie gericht op het realiseren van bepaalde effecten in de werkwereld. De werkwereld representeert in essentie het systeem of de context waarin onder andere mensen, structuren en systemen op elkaar ingrijpen en een bepaalde dynamiek veroorzaken. In dat systeem worden door de politietop uiteenlopende effecten nagestreefd. Deze effecten zijn te karakteriseren als

verandereffecten. Het systeem moet in een ‘toestand’ komen waarin het nu niet of te weinig is. De visie op politieleiderschap behandelt deze effecten, net als het realisatieplan voor de vorming van de Nationale Politie. Het gaat om het centraal stellen van de externe opgave of focus op de operatie, betere samenwerking met partners, meer professionele ruimte voor medewerkers, betere lokale verankering, grotere weerbaarheid van medewerkers en ga zo maar door. Leiderschap wordt hiervoor belangrijk gevonden. De overtuiging is dat leiderschap kan bijdragen aan het realiseren van deze verandereffecten. Leiderschapsontwikkeling wordt op deze wijze gepositioneerd als een interventie om veranderingen binnen de politieorganisatie te realiseren en zo bij te dragen aan beter politiewerk, al wordt dit geregeld niet geëxpliciteerd. Deze explicitering is echter wel van belang, omdat dit ook de indruk wegneemt dat leiderschapsontwikkeling een doel op zich is.

Zoals gezegd, wij ondersteunen het uitgangspunt dat leiderschapsontwikkeling een interventie is die kan bijdragen aan het realiseren van bepaalde verandereffecten in de politieorganisatie. Hieraan ligt de overtuiging ten grondslag dat veranderen, in ieder geval ook, plaatsvindt als mensen leren (zie De Caluwé & Vermaak, 2006). De centrale vraag is hoe het ontwerp van deze leerinterventie eruit zou moeten zien in het licht van de effecten die in de werkwereld worden nagestreefd. In het vorige hoofdstuk hebben wij betoogd dat de centrale kenmerken van de huidige leerwereld geregeld op gespannen voet staan met de verandereffecten die worden nagestreefd. Het leren staat te veel los van het werk en is te weinig gericht op de vraagstukken waarop in de werkwereld winst moet worden geboekt. Om de effecten van de leerwereld in de werkwereld te vergroten, moet de leerwereld meer naar de werkwereld worden gehaald in plaats van uitsluitend andersom.

Wij beluisteren wel eens de opvatting dat de leerwereld naar de werkwereld halen niet realistisch is, omdat de condities om in het werk te leren in veel politieorganisaties onvoldoende aanwezig zouden zijn (veiligheid, tijd om te reflecteren, enzovoort). Hoewel wij de ervaring hebben dat binnen de politie de condities voor leertrajecten inderdaad vaak niet optimaal zijn, vinden wij het verplaatsen van het leren naar de hei als antwoord hierop een vorm van het vraagstuk uit de weg gaan. Om het oneerbiedig te zeggen: een zwaktebod. Het werkt ook maar beperkt, omdat de interventie die wordt gekozen om (de belemmerende patronen in) het systeem ‘heen gaat’. Je kunt nooit de effecten bereiken die in alle beleidsdocumenten beschreven staan, want het systeem duwt vele malen harder terug dan een politieleider met zijn of haar nieuwe inzichten aan verandervermogen aan de dag kan leggen. Hier-

mee bedoelen wij dat het belang van context groot is. Die context blijft ‘on-aangeraakt’ in de huidige leerwereld en dus wordt organisatieverandering afhankelijk van gedragsverandering van een politieleider. Er wordt op deze wijze een opgave op het bord van een politieleider gelegd die niet realistisch is.

Als de politie uitsluitend investeert in leiderontwikkeling en niet in leiderschapsontwikkeling, krijgt zij politieleiders die weliswaar veel (kunnen) leren over zichzelf, maar die maar mondjesmaat effecten als verbinding, professionele ruimte en dergelijke kunnen bereiken. Laat staan dat er echt iets kan worden bereikt rondom ‘cultuurverandering’ en ‘lerende professionals’. De gedachte om leiderschapsontwikkeling uit het systeem te halen en naar de spreekwoordelijke hei te halen, is niet congruent met het stellen van veranderdoelen die juist op dit systeem betrekking hebben (zie het vorige hoofdstuk). De keuze is daarom eenvoudig: of de ambities moeten worden bijgesteld of er is een ‘aanvullende gedachte’ nodig. ‘Meer van hetzelfde’ zal in ieder geval niet gaan werken. Wij pleiten voor een aanvullend perspectief, omdat veel van de geformuleerde ambities ons waardevol lijken.

## 5.2 Inzetten op twee sporen met eigen principes

Onze overtuiging is dat leiderschapsontwikkeling vanuit twee vertrekpunten moet plaatsvinden: vanuit de individuele persoon en vanuit de collectieve opgave. Wij spreken in dit kader over persoonsgerichte en opgavegerichte leiderschapsontwikkeling. Het eerder gemaakte onderscheid tussen leiderontwikkeling en leiderschapsontwikkeling laten wij hiermee los, omdat het heeft geholpen om de huidige situatie te interpreteren, maar niet om de door ons gewenste situatie te ‘ontwerpen’.

Persoonsgerichte en opgavegerichte leiderschapsontwikkeling zijn in onze optiek twee verschillende ‘dingen’. Ze zijn beide nodig en zinvol voor de politieorganisatie. Dit betekent dat de kracht van de huidige leerwereld zeker moet worden behouden, maar dat er een ander perspectief en ander ontwerp nodig zijn om in de werkwereld meer impact te realiseren. Dit betekent dat de persoonsgerichte leiderschapsontwikkeling kan worden afgeschaald, omdat de huidige leerwereld te omvangrijk en kostbaar is in relatie tot wat deze opbrengt in de werkwereld. Dit afschalen biedt ruimte voor opgavegerichte leiderschapsontwikkeling.

Om het onderscheid tussen persoonsgerichte en opgavegerichte leiderschapsontwikkeling nader te duiden, kan tabel 5.1 van meerwaarde zijn.

Hierin wordt een aantal begrippen tegenover elkaar gezet. De vergelijking is zeker niet uitputtend, maar hopelijk wel verhelderend.

**Tabel 5.1:** Persoonsgerichte en opgavegerichte leiderschapsontwikkeling

<b>Persoonsgericht</b>	<b>Opgavegericht</b>
Leiderschap los van context	Leiderschap in context
Leider als persoon	Vraagstuk in het werk
Persoonlijke ontwikkeling	Organisatieontwikkeling
Individueel leren	Collectief leren
Competenties	Systeemdynamiek

Bij persoonsgerichte leiderschapsontwikkeling gaat het om het denken over leiderschap als een verzameling van eigenschappen of competenties van een persoon die in meer of mindere mate zijn aan te leren. Leiderschap heeft op deze wijze contextloos betekenis, omdat het bijvoorbeeld veronderstelt dat de mate waarin iemand een leider is of leiderschap heeft, kan worden gemeten op basis van onder andere assessments. De leider als persoon komt op deze wijze centraal te staan met zijn of haar persoonlijke ontwikkeling als doel. Competenties zijn dan vooral het aangrijpingspunt.

Bij opgavegerichte leiderschapsontwikkeling gaat het om het denken over leiderschap als een dynamisch proces, dat zich manifesteert in een werkcontext. Leiderschap heeft uitsluitend in die context betekenis en kan alleen in die context worden waargenomen. In de ontwikkeling staan vraagstukken in het werk centraal en het doel dat wordt nagestreefd is organisatieontwikkeling. Dit vanuit de gedachte dat een leider niet in zijn of haar eentje effecten in de werkwereld kan bereiken. De dynamiek – of anders gezegd: het relationele – is het aangrijpingspunt voor ontwikkeling, met het vraagstuk als vertrekpunt.

Ons voorstel is om beide perspectieven naast elkaar te laten bestaan. Hiermee zeggen we dat in de verschillende hoeken van de literatuur op het gebied van leiderschap en leiderschapsontwikkeling waardevolle inzichten zijn te vinden, die elkaar niet hoeven uit te sluiten. Het is in die zin opvallend dat binnen het denken over leiderschap binnen de politiek geregeld over ‘meervoudigheid’ wordt gesproken, maar dat het blijkbaar moeilijk wordt gevonden om met meervoudigheid om te gaan. Nu is immers één perspectief dominant en dat betekent dat er ook iets wordt uitgesloten.

Dan nu naar de principes voor leiderschapsontwikkeling. Zoals gezegd, ieder spoor volgt zijn eigen principes. In onderstaande tabel worden de principes weergegeven.



**Tabel 5.2:** Ontwikkelprincipes van de twee sporen

<b>Persoonsgericht</b>	<b>Opgavegericht</b>
Een aparte leercontext is nodig	Werkcontext is leercontext
Los van het werk	In en op het werk
Met leerrelevante mensen	Met werkrelevante mensen
Via leerdoelen naar opgaven	Via opgaven naar leerdoelen
Werkwereld naar leerwereld	Leerwereld naar werkwereld
Downstreamdenken	Upstreamdenken
Ontworpen programma	Organisch programma

Bij persoonsgerichte leiderschapsontwikkeling wordt het leren georganiseerd rondom de persoon. De persoon is het vertrekpunt. Vanuit die optiek wordt gesteld dat de werkomgeving niet altijd de beste leeromgeving is (zie ook Day, 2010). Voor sommige leerdoelen is de werkcontext beperkt geschikt, bijvoorbeeld omdat het ontbreekt aan voldoende rust en ruimte (experimenteren, oefenen) of omdat de personen in de werkcontext niet passen bij het leerdoel. Daarom wordt er een leeromgeving gecreëerd, die losstaat van het werk. Dit wil zeggen dat er wordt geleerd op een andere locatie dan de werklocatie, met andere mensen dan die voor het werk direct relevantie hebben.

De persoon als vertrekpunt wil niet zeggen dat opgaven in het werk geen plek hebben in de leeromgeving. De opgaven zijn echter vooral relevant in relatie tot de persoon van de leider en zijn of haar ontwikkeldoelen. Via ontwikkeldoelen komen opgaven in beeld, maar deze hebben primair een functie in de ontwikkeling van de leider. De werkwereld wordt naar de leerwereld gehaald door middel van casuïstiek, werkopdrachten, onderzoeksopdrachten en dergelijke. Het materiaal van de leerwereld – aangeboden door docenten en begeleiders – stuurt welke onderwerpen in de werkwereld relevant zouden kunnen zijn. Het is ‘downstreamdenken’ (zie Vermaak, 2009). De werkwereld is op bepaalde momenten relevant, omdat het programma dit voorschrijft. Een programma kan dan ook grotendeels worden ontworpen, omdat de onderdelen vaststaan. Het precieze verloop is weliswaar aan de deelnemers, maar wat op hoofdlijnen aan bod komt, staat vast. Dit is ook de reden dat persoonsgerichte leiderschapsontwikkeling de mogelijkheid biedt om bepaalde vensters – manieren van kijken – onder politieleiders te verspreiden. Hiervoor kunnen goede redenen aanwezig zijn, zoals het kunnen spreken van een gezamenlijke taal met betrekking tot bepaalde onderwerpen.

Opgavegerichte leiderschapsontwikkeling gaat uit van het verstrengelen van leerprocessen in en rondom het werk. De werkcontext is de leercontext, om-

dat ervan uit wordt gegaan dat leiderschap wordt geleerd op basis van ervaring: een ‘experience based development approach’ (zie McCall, 2010). Dit wil in essentie zeggen dat het leren wordt georganiseerd rondom opgaven die in het werk spelen. Het is van belang om te expliciteren dat het bewust leren rondom opgaven centraal staat. Van ervaring wordt immers in veel gevallen geleerd, maar dit is vaak onbewust. Dit brengt ons ook op een ander punt: het gaat over bij- en afleren. Afleren wil zeggen dat mensen aangeleerd gedrag niet meer vertonen en daarmee ook hun onderlinge verhoudingen kunnen beïnvloeden (dynamiek). Afleren wordt nog wel eens genegeerd, terwijl het minstens zo belangrijk is als bijleren. Voor opgaven als cultuurverandering is het zelfs een vereiste.

Het organiseren van het leren rondom opgaven in het werk wil niet zeggen dat de persoon van de leider onzichtbaar is of er niet toe doet. Integendeel. De wijze waarop personen rondom opgaven ‘handelen’ en de bijdrage die zij leveren aan de dynamiek in de groep kunnen niet los worden gezien van de persoon en zijn of haar eigenschappen. Deze eigenschappen worden relevant wanneer ze een rol spelen in relatie tot het vraagstuk (en dus ook in relatie tot anderen). Kenmerkend is (dus) dat de leerwereld naar de werkwereld wordt gehaald.

Bij opgavegerichte leiderschapsontwikkeling zijn er ook coaches die spiegelen en vensters bieden (andere manieren van kijken), maar dit doen ze in relatie tot vraagstukken en (vooral) op basis van waarnemingen in de werkcontext. Zij zijn aanwezig in de werkcontext en beschouwen de politieleider in het systeem, zoals ook bij ‘frisse feedback’ van de SPL gebeurt.<sup>25</sup> ‘Upstreamdenken’ is leidend (Vermaak, 2009). Dit wil zeggen dat op basis van concrete ervaringen rondom vraagstukken wordt gezocht naar inzichten die van meerwaarde zijn. Dit wil ook zeggen dat leeractiviteiten onvoorspelbaar zijn. Een programma groeit organisch, omdat het ‘hier en nu’ rondom vraagstukken duidelijk maakt welke activiteiten nodig zijn.

De ontwikkelprincipes van de twee sporen zijn niet zomaar met elkaar te verenigen. Een begeleider voor persoonsgerichte leiderschapsontwikkeling is bijvoorbeeld een ander type begeleider dan een begeleider voor opgavegerichte leiderschapsontwikkeling. Wij hebben nog niet volledig scherp wat

---

<sup>25</sup> Zie hoofdstuk 1. Over dit onderdeel hebben wij goede verhalen gehoord, omdat er op gedragsniveau (daadtheorieën) aan bewustwording wordt gewerkt en ook de eventuele incongruentie tussen praat en daad zichtbaar kan worden gemaakt.

de consequenties zijn van onze uitspraak over de niet te verenigen principes. Op dit moment is onze aanname dat het denken in integrale programma's moet worden losgelaten. Door de combinatie van persoonsgerichte en opga-vergerichte leiderschapsontwikkeling ontstaat er meer variëteit in interventies. Het lijkt ons van weinig meerwaarde om die variëteit in een integraal programma te organiseren. We denken ook niet dat het kan, omdat het bijvoorbeeld veronderstelt dat de behoefte aan persoonlijke ontwikkeling gelijktijdig speelt met de noodzaak en mogelijkheid om stappen te zetten rondom opgaven in het werk.

In de twee volgende paragrafen worden de beide sporen nader geconcretiseerd.

### 5.3 Persoonsgerichte leiderschapsontwikkeling

'Als het erop aankomt, is leider worden synoniem met jezelf worden. Zo eenvoudig is het juist, en ook zo moeilijk. Beginnen dus maar.' Deze woorden van Bennis (1989: 17) vormen de kern van persoonsgerichte leiderschapsontwikkeling. Leiderschapsontwikkeling vindt plaats via de weg van persoonlijk leiderschap. Deze weg gaat uit van leiderschap van binnenuit. Het gaat dan om de unieke bijdrage die een politieleider kan leveren, het eigen kompas en de kernwaarden die hierin centraal staan, de eigen authenticiteit, maar ook om het onder ogen zien van de eigen vragen. In dit verband wordt ook wel gesproken over innerlijk leiderschap als fundament om de eigen essentie in de buitenwereld neer te zetten: in het team, de organisatie en de omgeving. Congruentie tussen wat een politieleider neerzet in de wereld en de eigen drijfveren is in dit verband essentieel (zie ook Assink, 2005).

Persoonlijk leiderschap gaat om verantwoordelijkheid nemen voor het eigen handelen. Het wil zeggen dat een politieleider geen product is van zijn of haar omgeving of historie, maar bewust keuzes maakt. De oproep aan een politieleider is om een eigen ontwerper te zijn in plaats van te worden ontworpen door omstandigheden en historie (zie Bennis, 1989). Hiervoor is het van belang dat politieleiders onderzoeken wie ze zijn en wat hun kernwaarden zijn. Hoe meer een politieleider zich bewust is van zichzelf en hoe helderder hij of zij is over zichzelf, hoe groter de kans is dat hij of zij slaagt in de rol van politieleider. Zonder zelfinzicht stoten politieleiders gemakkelijk hun hoofd als gevolg van overmoed en zelfoverschatting (zie ook Brinkgreve, 2009). Ken uzelf is daarom de centrale opgave voor persoonsgerichte leider-

schapsontwikkeling. 'Dat is nog steeds de moeilijkste opgave voor ons allemaal. Maar totdat je jezelf echt goed kent, met al je sterke en zwakke kanten, totdat je weet wat je wilt en waarom je dat wilt, kun je op geen enkele manier slagen, behalve dan in de meest oppervlakkige zin van het woord.' (Bennis, 1989: 42) De centrale veronderstelling is dat een politieleider door zichzelf beter te leren kennen effectiever wordt in de omgeving. De ervaringen van politieleiders en hun directe omgeving wijzen ook in die richting (zie ook hoofdstuk 3).

'Leiders die zelfbeeld missen, zenden verwarrende signalen uit. Veel leiders zijn zo geconditioneerd in het spelen van een bepaalde rol, in het dragen van een masker, dat ze niet meer weten hoe ze zich anders kunnen gedragen. Ze handelen of reageren niet op basis van hun eigen opvattingen, maar op basis van wat ze denken dat anderen denken dat die opvattingen moeten zijn.' (Kets de Vries, 2006: 30)

Persoonsgerichte leiderschapsontwikkeling vertrekt vanuit de individuele ontwikkelvragen van politieleiders. Dit veronderstelt dat de 'contractering' dus ook individueel is. De ontwikkelvragen verschillen tussen politieleiders, maar onze ervaring is dat zich tussen (hiërarchische) niveaus aanzienlijke overeenkomsten voordoen. Met andere woorden: op strategisch niveau hebben leiders andere ontwikkelvragen dan op operationeel niveau. Bij persoonsgerichte leiderschapsontwikkeling ligt een onderscheid tussen niveaus waarop wordt leidinggegeven daarom voor de hand.

Een interessante vraag is hoe politiespecifiek de persoonsgerichte leiderschapsontwikkeling moet zijn. Naar ons idee is hier geen eenduidig antwoord op te geven. Het kan meerwaarde hebben om een programma politiespecifiek te maken –, bijvoorbeeld omdat het relevant is om 'professionele vriendschappen' op te bouwen – maar het is zeker geen noodzaak. Het kan voor politieleiders ook heel verrijkend zijn om juist met leiders uit andere organisaties 'op reis te gaan'.

In onze optiek werkt persoonsgerichte leiderschapsontwikkeling het best als een politieleider in zijn of haar werk tegen de beperkingen van het eigen gedrag of het eigen 'zijn' aanloopt. In dat geval is er namelijk een noodzaak om met jezelf aan de slag te gaan en is de kans dat een politieleider zich daadwerkelijk openstelt voor het aangaan van de confrontatie met zichzelf een

stuk groter. Als het bewustzijn ten aanzien van de noodzaak bij een politieleider niet aanwezig is – nog even ongeacht de vraag of de mensen in de omgeving van een politieleider deze noodzaak wel zien –, dan is de meerwaarde van persoonsgerichte leiderschapsontwikkeling naar ons idee beperkt. Het risico is dan aanwezig dat er om de verkeerde redenen – zoals carrièreontwikkeling – wordt ingestapt en het leerproces oppervlakkig wordt. De persoonsgerichte leiderschapsontwikkeling kan overigens ook worden gevoed vanuit het opgavegerichte spoor. Een politieleider kan rondom opgaven tot het inzicht komen dat er op persoonlijk vlak werk aan de winkel is. Een begeleider in dit spoor kan een politieleider ondersteunen bij deze bewustwording.

De interventies die in het kader van de persoonsgerichte leiderschapsontwikkeling worden ingezet, zijn in essentie gericht op zelfonderzoek. Dit betekent dat de eigen ervaringen worden onderzocht, dat erover wordt nagedacht en dat er wordt gewerkt aan het begrip van de invloed die deze ervaringen hebben op wie je – als politieleider – bent. De toevoeging ‘als politieleider’ vinden wij van belang, omdat we hiermee benadrukken dat de persoon wordt beschouwd in relatie tot de rol en de context waarin deze rol wordt vervuld. Die context wordt hierbij als gegeven beschouwd. Op dat punt verschillen de persoonsgerichte en opgavegerichte leiderschapsontwikkeling ook van elkaar, omdat in het laatstgenoemde spoor ook invloed op de context wordt uitgeoefend. Sterker nog, de context of het systeem wordt als uitgangspunt genomen.

Dan iets over het ontwerp van het programma. In het kader van deze studie voert het te ver om interventies uit te werken. In algemene zin is het van belang om gebruik te maken van interventies die aantoonbaar effect hebben op de persoonlijke ontwikkeling van een politieleider. Hierbij doet zich direct het ‘probleem’ voor dat dit wetenschappelijk nauwelijks onderzocht is (zie ook Ibarra e.a., 2010). Tegelijkertijd kan worden opgemerkt dat dit niet wil zeggen dat er helemaal geen kennis over beschikbaar is. Evaluaties van programma’s, maar ook kennis in hoofden van mensen (die werkzaam zijn in de leerwereld), bieden inzicht in wat meer en minder goed werkt. Ook in relatie tot de inspanningen en kosten die daarmee gepaard gaan. Dit inzicht moet worden gebruikt bij het ontwerpen van programma’s.

Met betrekking tot het ontwerp moeten naar ons idee in ieder geval twee uitgangspunten centraal staan. In de eerste plaats is het van belang om zuinig te zijn met de interventies die worden ingezet. Liever weinig en diep dan veel en oppervlakkig. Hierbij speelt ook het kostenaspect een rol, zoals eerder is opgemerkt. In de tweede plaats is ruimte voor maatwerk van belang. Voor de één kan het beschrijven en bespreken van de biografie bijvoorbeeld een pas-

sende interventie zijn, terwijl de ander meer baat heeft bij een familie- of organisatieopstelling. Wij denken dat het raadzaam is om weliswaar met een groep te werken, maar tegelijkertijd ook individuele paden te faciliteren. Dit zou kunnen betekenen dat er wordt gewerkt met een hoofdpad voor de totale groep en subpaden voor kleinere groepen.

De begeleiding op het gebied van persoonlijke ontwikkeling heeft een collectief en een individueel karakter. De personen die een begeleidende rol hebben, hebben vooral kennis en kunde op het gebied van mensontwikkeling. De begeleiders op individueel niveau kunnen ook een belangrijke rol spelen in het ontwerp van het maatwerk. In gesprek met een politieleider kan samen worden bepaald wat goed aansluit bij de ontwikkelbehoefte.

Tot slot nog iets over de kenniskant. In het voorgaande is deze nauwelijks aan bod gekomen, omdat de nadruk lag op persoonlijke ontwikkeling. Dit neemt niet weg dat het van meerwaarde kan zijn om in programma's die zich op mensontwikkeling richten ook een kenniscomponent op te nemen. Naar ons idee is het echter van belang om ook hier zuinig mee te zijn en oog te hebben voor maatwerk. In een hoofdpad moeten de vensters (manieren van kijken) zijn opgenomen die politieleiders tot zich zouden moeten nemen. Welke dat zijn, kunnen wij niet bepalen. Ruimte voor maatwerk is vervolgens van belang om ervoor te zorgen dat de kennis die wordt aangeboden zo goed mogelijk aansluit bij de vraagstukken waarmee politieleiders worstelen in hun werk. Dat vergroot de kans op vertaling naar de werkpraktijk. Het werkt nog beter om die kennis naar de werkpraktijk te brengen, maar dat is onderdeel van het volgende spoor: de opgavegerichte leiderschapsontwikkeling.

De bovenstaande uitwerking is een uitwerking op hoofdlijnen en verschilt in essentie niet veel van de huidige praktijk van leiderschapsontwikkeling binnen de politie. Dit onderstreept ook onze eerdere boodschap dat het onverstandig is om het spreekwoordelijke kind met het badwater weg te gooien. De krachtige elementen van de huidige praktijk moeten naar ons idee worden gecontinueerd vanuit het principe 'less is more'. Dit schept ook ruimte voor een aanvullende benadering op het gebied van leiderschapsontwikkeling, die wij opgavegerichte leiderschapsontwikkeling hebben genoemd.

## 5.4 Opgavegerichte leiderschapsontwikkeling

Bij opgavegerichte leiderschapsontwikkeling zijn vraagstukken of opgaven in de buitenwereld het vertrekpunt. De essentie van de benadering is dat het aanpakken van vraagstukken in de werkwereld hand in hand gaat met het leren van individuen en groepen. De overtuiging is dat leren goed te combineren is met het aanpakken van echte vraagstukken (zie Sauquet, 2004). Sterker nog, dat leren in het werk essentieel is om die vraagstukken aan te pakken en hanteerbaar te maken (zie Vermaak, 2009).<sup>26</sup> Het leren vormt op deze wijze een steun bij het werk in plaats van een onderbreking ervan, omdat het beoogt te helpen om concrete opgaven in het werk beter te verrichten. Een bijkomend voordeel is dat de leeromgeving minder hoeft te concurreren met het werk: het kost namelijk een stuk minder extra tijd dan het leren dat los van het werk plaatsvindt.

‘Voor elke veranderstrategie geldt dat die pas krachtig wordt als het werkingsmechanisme erachter begrepen wordt en tot zijn recht kan komen. Dit is met name een uitdaging voor leer- en ontwikkelstrategieën omdat die het minst ingezet worden, terwijl ze juist verdieping brengen bij het hanteren van taaie vragen. Uitgangspunt is dat die strategieën pas krachtig worden als ze niet naast het werk plaatsvinden, maar zich juist volledig verknopen met het dagelijkse werk dat met directe collegae wordt verricht.’ (Vermaak, 2009: 385)

Opgavegerichte leiderschapsontwikkeling gaat ervan uit dat er invloed van velen nodig is om een vraagstuk verder te brengen. De overtuiging is dat er nooit te veel leiderschap is, maar dat er uitsluitend te veel leiderschapsfuncties kunnen zijn (zie Vermaak, 2009). Leiderschap is vanuit dit perspectief eerder iets dat samen wordt gedaan dan dat het wordt toegeschreven aan de eigenschappen van een individu. Het is gespreid, gedeeld en komt vooral in interactie tot stand (zie ook Hosking, 2002). Niet in het luchtledige, maar in een werksysteem rondom een concrete opgave. Leiderschap krijgt dan dus gestalte in een groep van mensen die ieder voor zich een bijdrage kunnen leveren aan het aanpakken van een vraagstuk, maar elkaar nodig hebben om

<sup>26</sup> Deze paragraaf is in belangrijke mate gebaseerd op het werk van Vermaak (2009). Er wordt niet voortdurend verwezen.

het daadwerkelijk te doen. Er is binnen de politie een scala van dit soort vraagstukken beschikbaar. Een operationeel vraagstuk als de aanpak van criminele jeugdgroepen snijdt dwars door de hiërarchie, afdelingsmuurtjes, maar ook door organisatiegrenzen. Daaraan zijn dan weer allerlei opgaven verbonden, zoals verbinding tussen leiding en uitvoering, professionele ruimte, maar zeker ook de samenwerking met de buitenwereld.

De gedachte achter opgavegerichte leiderschapontwikkeling is dat het leren in en rondom vraagstukken in het werk – op dit moment – niet vanzelf tot stand komt. Daar zijn interventies voor nodig. Dit veronderstelt dat een politieleider rondom een vraagstuk de hulp kan inschakelen van een (leer)procesbegeleider, die tijdelijk onderdeel wordt van de werkwereld. McCall (2010) spreekt in dit verband over ‘wise counselors’. Samen, dan wel met relevante anderen, verkennen zij wat het vraagstuk is en welke andere personen bij het vraagstuk een rol spelen (het werksysteem).

Vervolgens vindt de ‘contractering’ plaats tussen de groep betrokkenen en de begeleider. Iedereen moet het willen. Er worden afspraken gemaakt over het vraagstuk, de betrokkenen, de rol van de begeleider, de voorlopige tijdsindicatie en dergelijke. De begeleider gaat vervolgens met en in het werksysteem aan de slag met het vraagstuk. Het werksysteem kan van alles zijn: een managementteam, een politieleider en enkele medewerkers, een politieleider en een bestuurder, enzovoort. Het vraagstuk is daarin leidend: de klus bepaalt de club.

De begeleider neemt het vraagstuk als vertrekpunt – en is daar in essentie dienstbaar aan – en richt zich vanuit dit vertrekpunt op verschillende individuen en de werking van het systeem. Interventies worden gestapeld rondom een vraagstuk. Dit betekent dat een begeleider bijvoorbeeld met de betrokkenen aan het diagnosticeren is om te begrijpen hoe het komt dat men zo ad hoc bezig is rondom de aanpak van criminele jeugdgroepen, terwijl tijdens dit diagnoseproces een time-out plaatsvindt om te bespreken hoe de interactie verloopt (bijvoorbeeld: veel oordelen en weinig vragen). De ene keer worden de eigen ervaringen van een politieleider (of enkele politieleiders) rondom de eigen bijdrage aan het vraagstuk onderzocht, terwijl de andere keer een korte kennissessie rondom samenwerking wordt gegeven. Op deze wijze wordt er winst geboekt op verschillende niveaus: op het niveau van het vraagstuk, op het niveau van het werksysteem en op het niveau van het individu.

In de begeleiding van het leerproces rondom het vraagstuk heeft een begeleider dus al snel verschillende rollen: procesbegeleider, coach, maar soms



ook een expertrol (kennis). De kennis en kunde van een begeleider liggen vooral op het gebied van organisatieontwikkeling. Een begeleider is vaardig in het bieden van spiegels, het aanreiken van vensters op het gebied van organisatieontwikkeling (veranderkunde, organisatiedynamica, beïnvloedingsstijlen, besluitvorming, politiek en bestuur, enzovoort) en begeleiden van interactieprocessen. De vakinhoud komt van de betrokkenen. De kennis die wordt ingebracht, wordt bepaald door het vraagstuk en de tekorten die men rondom het vraagstuk ervaart. Waar er vakinhoud ontbreekt, moet eventueel geschakeld kunnen worden naar specialisten van bijvoorbeeld de Politieacademie.

Het verloop van een leerprogramma rondom een vraagstuk is per definitie onvoorspelbaar. Ontwerp en implementatie zijn niet gescheiden, zoals bij veel ontwikkelprogramma's, maar wisselen elkaar af. Dat vindt allemaal dicht op de werkwereld plaats, tussen de betrokkenen. Het inzicht dat rondom (de 'binnenkant' van) het vraagstuk wordt opgebouwd, wordt door de betrokkenen benut voor het ontwerpproces. Dat proces blijft doorgaan. Het streven is dat het leren ook blijft doorgaan, ook nadat de begeleider is vertrokken. Alleen dan kan er op het niveau van werksystemen of teams worden gesproken van 'lerende organisatieonderdelen'. Dit impliceert dat het verankeren van leerprocessen essentieel is. De werkwereld moet lerend blijven als de leerwereld zich terugtrekt. Dat is niet gemakkelijk, maar is wel de opgave wanneer we de woorden uit het realisatieplan van de Nationale Politie serieus nemen.

Met bovenstaande uitwerking hebben wij getracht om leiderschapsontwikkeling van een nieuw perspectief te voorzien. Een perspectief dat aanvullend en niet vervangend is. Een perspectief dat naar ons idee ook de enige kansrijke manier is waarop leiderschapsontwikkeling een bijdrage kan leveren aan cultuurverandering: door rondom concrete vraagstukken de ideeënwerelden, gevoelens en interactieprocessen van de betrokkenen bespreekbaar te maken en daarin verandering aan te brengen. De 'invoering' van dit tweede spoor hoeft niet eens zo ingewikkeld te zijn. Het gaat er vooral om dat er procesbegeleiders zijn die het kunnen, en betrokkenen in werksystemen die het willen. De rest is toch niet van bovenaf te plannen. De uitvoering van dit soort leertrajecten vraagt het nodige van degenen die het begeleiden. Middelmattige uitvoering moet worden voorkomen, want dan ligt teleurstelling op de loer.

## 5.5 Het belang van onderzoekend blijven

We denken dat we de politie met deze studie ingrediënten hebben geboden die de potentie hebben om het leerrendement van leiderschapsontwikkeling te vergroten. Wij hopen dan ook dat inzichten uit deze studie worden gebruikt in het huidige herontwerp van de leerwereld van politieleiders. Tegelijkertijd beseffen we dat de zoektocht nog niet klaar is. Ons voorstel is om deze ook nooit af te ronden. Degenen die zich bezighouden met de leerwereld van politieleiders kunnen zelf namelijk alleen voldoende congruent zijn als ze ten opzichte van de eigen ontwerpprincipes en interventies lerend blijven. Het niet-weten is dan in essentie de basis voor de voortdurende vergroting van de eigen toegevoegde waarde voor de werkwereid en daarmee ook voor de bijdrage aan de maatschappelijke opdracht van de politie. Het impliceert dat ook wij, als mensen die werkzaam zijn in de leerwereld, onderzoekend blijven ten opzichte van de eigen praktijk: hun leerwereld is onze werkwereid. Dat wat we voor politieleiders wensen, mogen we immers ook best onszelf 'aandoen'.

---

## Literatuur

- Argyris, C. & D.A. Schon (1974). *Theory in practice. Increasing professional effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Assink, P. (2005). *Uit het harnas. Vier wegen naar authentiek en verantwoord leiderschap*. Amsterdam: Business Contact.
- Barker, R.A. (2001). 'The nature of leadership'. In: *Human Relations* 54-4, 469-494.
- Bennis, W. (1989). *Groeien naar leiderschap. Van manager naar leider*. Utrecht/Antwerpen: L.J. Veen.
- Boekaerts, M. & P.R.J. Simons (1995). *Leren en instructie; psychologie van de leerling en het leerproces*. Assen: Van Gorcum.
- Bogers, N., Y. Hondema, C. Koers & D. van der Krogt (2009). *Interventies in ontwikkeling. Een onderzoek naar de strategie achter de veranderingen in strategisch politieleiderschap*. Warnsveld: Politieacademie (SLL).
- Boin, R.A., E.J. van der Torre & P. 't Hart (2003). *Blauwe bazen. Het leiderschap van korpschefs*. Zeist: Kerckebosch.
- Brink, H. van den, E. van Harmelen, J. Overeem, B. van Tol & M. van Tol (2007). *Ik ben, omdat wij zijn! Leaders in verbinding?* Warnsveld: Politieacademie (SLL).
- Brinkgreve, C. (2009). *De ogen van de ander: de sociale bronnen van zelfkennis*. Amsterdam: Augustus.
- Bryman, A., M. Stephens & C. Campo (1996). 'The importance of context: qualitative research and the study of leadership'. In: *Leadership Quarterly* 7-3, 353-370.
- Bureau ABD Politietop & Landelijk Programma HRM (2010). *Welkom bij het vernieuwde MD-huis van de politie*. Den Haag/De Bilt.
- Caluwé, L. de & H. Vermaak (2006). *Leren veranderen. Een handboek voor de veranderkundige*. Deventer: Kluwer.
- Conger, J.A. (1996). 'Can we really train leadership?' In: *Strategy and Business* 2, 52-65.

- Day, D.V. (2001). 'Leadership development: a review in context'. In: *Leadership Quarterly* 11-4, 581-613.
- Day, D.V. (2010). 'The difficulties of learning from experience and the need for deliberate practice'. In: *Industrial and Organizational Psychology* 3-1, 41-44.
- Deans, F. & L. Oakley (2006). *Coaching and mentoring for leadership and development in civil society*. Praxis Paper No. 14.
- Drayer, H., G. Ruijs & M. van Til (2009). *Leiderschap met zakelijkheid en ziel*. Sturing met hart, hoofd en hand. Warnsveld: Politieacademie (SLL).
- European Association for Public Administration Accreditation (2009). *EAPAA Accreditation Committee Evaluation Report. Executive Master of Police Management. Police Academy of the Netherlands, School for Police Leadership*. Enschede.
- Fijnaut, C.J.C.F. (1999). 'De top van de Nederlandse politie verdient beter'. In: *Het Tijdschrift voor de Politie* 65-10, 28-31.
- Hart, P. 't & M. ten Hooven (2004). *Op zoek naar leiderschap. Regeren na de revolutie*. Amsterdam: De Balie.
- Hoorn, J., J. Nap, L. Sievers, H. Wierda & C. Zwart (2006). *Wat bezielt politiemensen: op zoek naar de essenties van politiewerk*. Warnsveld: Politieacademie.
- Hosking, D.M. (2002). 'Leadership processes and leadership development: reflections from a social constructionist paradigm'. Gedownload via [http://www.geocities.com/dian\\_marie\\_hosking/ldrship.html](http://www.geocities.com/dian_marie_hosking/ldrship.html).
- Ibarra, H., S. Snook & L. Guillen Ramo (2010). 'Identity-based leader development'. In: R. Khurana & N. Noria (red.). *Leadership: advancing an intellectual discipline*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press. 657-678.
- Inspectie Openbare Orde en Veiligheid (2007). *Periodiek kwaliteitsonderzoek domein politieleiderschap. Operationeel leidinggevende leergang*. Den Haag: Inspectie Openbare Orde en Veiligheid.
- Inspectie Openbare Orde en Veiligheid (2011). *Kwaliteitsonderzoek operationeel leidinggevende leergang*. School voor Politieleiderschap. Den Haag: Inspectie Openbare Orde en Veiligheid.
- Kets de Vries, M. (2006). *Wat leiders drijft. Een klinische benadering van gedragsverandering in organisaties*. Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds.
- Kodz, J. & I. Campbell (2010). *What works in leadership development? A Rapid Evidence Review*. National Policing Improvement Agency.
- Kwaliteitsbureau Politie (2012). *Visitatierapport Politieacademie*. De Bilt.

- Landelijk Programma HRM Politie (2008). *Werkgeversvisie politie. Een inspirerend fundament*. De Bilt: Landelijk Programma HRM Politie.
- Landman, W., M. Brussen & F. van der Laan (2011). *De mythe ontrafeld? Wat we weten over goed politieleiderschap*. Amsterdam: Reed Business.
- Lans, J. van der (2008). *Ontregelen. De herovering van de werkvloer*. Amsterdam/Antwerpen: Augustus.
- Meulen, M. van der (2009). *Achter de schermen. Vakontwikkeling en professionalisering van publieke managers in de zorg en bij de politie*. Delft: Eburon.
- McCall, M.W. (2010). 'Recasting leadership development'. In: *Industrial and Organizational Psychology* 3-1, 3-19.
- Mintzberg, H. (2004). *Managers, maar dan echte. Over de zachte praktijk van het managen en de vorming van managers*. Schiedam: Scriptum.
- Nap, J. (2008). *Stilstaan bij politieleiderschap: waaraan ben ik dienstbaar, waarvoor moet ik waken?* Warnsveld/Apeldoorn: Politieacademie.
- Nationale Politie (2012). *Realisatieplan Nationale Politie*. Den Haag: Kwartiermaker Nationale Politie (voorlopig vastgesteld, oktober 2012).
- Netherlands Quality Agency (2011). *Politieacademie. Executive Master of Tactical Policing. Uitgebreide opleidingsbeoordeling*. Utrecht: NQA.
- Noordegraaf, M. & K. Buijnink (2010). 'Ontwikkeling van politieleiders: trends en toekomst'. In: L. Bisschop, K. Buijnink, S. de Kimpe & M. Noordegraaf (red.). *Politieleiderschap; reflecties op politieleiders en hun professionaliteit*. Antwerpen/Apeldoorn/Portland: Maklu. 231-248.
- Oudenhoven-van der Zee, K. van, J. Willems & A. Meijerink (2009). *Ontwikkelbehoeften van topleiders*. Amersfoort: Twynstra Gudde.
- Peters, J. (2008). *Reisverslag. Verslag van een zoektocht naar verlangd politieleiderschap*. Warnsveld/Apeldoorn: Politieacademie.
- Petriglieri, G., J.D. Wood & J.L. Petriglieri (2011). 'Up close and personal: building foundations for leader development through the personalization of management learning'. In: *Academy of Management Learning & Education* 10-3, 430-450.
- Poelje, S. van (2002). 'Leidinggevende leert vooral door ervaring. Investeringen in management development niet altijd rendabel'. In: *Gids voor Personeelsmanagement* 25-1, 13-19.
- Politietop Divers (2010). *Politie Community for Authentic Leadership and Learning (Politie CALL)*.

- Rowe, M. (2006). 'Following the leader; front-line narratives on police leadership'. In: *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 29-4, 757-767.
- Ruijter, A. de (2011). *Politieiderschap. Gewoon bijzonder of bijzonder gewoon?* Apeldoorn: Politieacademie.
- Ruijters, M. (2006). *Liefde voor leren. Over diversiteit van leren en ontwikkelen in en van organisaties.* Deventer: Kluwer.
- Ruijters, M. & I. Veldkamp (2012). *Drie Vormgeven aan organisatieontwikkeling.* Deventer: Kluwer.
- Sauquet, A. (2004). 'Learning in organizations: schools of thought and current challenges'. In: J.J. Boonstra (red.). *Dynamics in organizational change and learning.* Chichester: John Wiley & Sons.
- Schafer, J.A. (2009). 'Developing effective leadership in policing: perils, pitfalls and paths forward'. In: *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 32-2, 238-260.
- School voor Politieiderschap (2003). *Leiders in beweging: jaarboek School voor Politieiderschap 2001-2002.* Warnsveld/Apeldoorn: Politieacademie.
- School voor Politieiderschap (2004). *Zoeken naar balans: jaarboek School voor Politieiderschap 2003.* Warnsveld/Apeldoorn: Politieacademie.
- School voor Politieiderschap (2005). *Publiek leiderschap: jaarboek School voor Politieiderschap 2004.* Warnsveld/Apeldoorn: Politieacademie.
- School voor Politieiderschap (2006). *Balanceren tussen vertrouwen en wantrouwen: jaarboek School voor Politieiderschap 2005.* Warnsveld/Apeldoorn: Politieacademie.
- School voor Politieiderschap (2007). *Anders werken in nieuwe tijden: jaarboek School voor Politieiderschap 2006.* Warnsveld/Apeldoorn: Politieacademie.
- School voor Politieiderschap (2008a). *Politieiderschap: de herontdekking van een waardevol ambt.* Warnsveld/Apeldoorn: Politieacademie.
- School voor Politieiderschap (2008b). *Politieiderschap; op zoek naar een nieuw evenwicht: jaarboek School voor Politieiderschap 2007.* Warnsveld/Apeldoorn: Politieacademie.
- School voor Politieiderschap (2009a). *Gevraagd: alerte politieiders: jaarboek School voor Politieiderschap 2008.* Warnsveld/Apeldoorn: Politieacademie.
- School voor Politieiderschap (2009b). *Door de spiegel stappen. Vijf jaar Strategisch Leidinggevende Leergang.* Warnsveld/Apeldoorn: Politieacademie.
- School voor Politieiderschap (2011a). *Studiewijzer Strategisch Leidinggevende Leergang.* Warnsveld/Apeldoorn: Politieacademie.

- School voor Politieleiderschap (2011b). *Studiewijzer Executive Master of Tactical Policing*. Warnsveld/Apeldoorn: Politieacademie.
- Seegers, J. (2008). *Leiders leren. Een idiografisch-nomothetisch onderzoek naar de invloed van persoonlijkheid, leerstijl en leermogelijkheden op de ontwikkeling van leiderschapscompetenties aan de top*. Amsterdam: Vrije Universiteit.
- Simons, P.R.J. (1999). 'Competentieontwikkeling: van behaviorisme en cognitivisme naar sociaal-constructivisme: epiloog'. In: *Opleiding en Ontwikkeling* 12, 41-46.
- Sprenger, C. & E. Teeuwisse (2011). *Slim vakmanschap. Onderzoek rond het versterken van vakmanschap binnen de politie*. Den Haag: Boom Lemma.
- Taskforce Diversiteit (2010). *Programmagids 2010-2012. Kandidatenprogramma Politie Kaleidogroep*. Den Haag.
- Terpstra, J. & W. Trommel (2006). *Het nieuwe bedrijfsmatige denken bij de politie. Analyse van een culturele formatie in ontwikkeling*. Den Haag: Elsevier.
- Tops, P. (2012). *Leidinggeven aan goed politiewerk. De politie als frontlinieorganisatie*. Apeldoorn: Politieacademie.
- Vermaak, H. (2009). *Plezier beleven aan taaiere vraagstukken. Werkingsmechanismen van vernieuwing en weerbaarheid*. Deventer: Kluwer.





# Bijlage

## Overzicht van ontwikkelprogramma's

**Doelgroep: Voor wie is het programma bedoeld?**  
(§3.2)

### Strategisch Leidinggevende Leergang

Het programma wordt grotendeels gevolgd door strategische politieleiders. De opleiding kan ook gevolgd worden door ketenpartners ('leren in multi-agency verband').

### Politie Call

De deelnemersgroep wordt bewust divers samengesteld: leden uit korpsleiding, interne doorstromers en instromers van buiten de politieorganisatie.

### Tactisch Leidinggevende Leergang

De grootste instroom van de afgelopen jaren bestaat uit zittende operationeel leidinggevendenden die door een niveaudrempelbepaling hebben aangetoond over de politiekundige bachelorcompetenties te beschikken. De masteropleiding is in oorsprong bedoeld voor beginnend leidinggevendenden die de opleiding Bachelor of Policing hebben afgerond en werkervaring hebben binnen de politiepraktijk op bachelorniveau. In de praktijk zijn er nog weinig studenten die aan dit profiel voldoen, aangezien de opleiding Bachelor of Policing in 2007 haar eerste afgestudeerden heeft afgeleverd. Ook kunnen zij-instromers die over een hbo- of wo-diploma beschikken, maar geen initiële politieopleiding hebben afgerond, de master volgen.

### Kandidatenprogramma

Bedoeld voor 25 talentvolle medewerkers binnen korpsen, vtsPN of de Politie-academie, die werkzaam zijn in schalen 9, 10, 11 of 12 als (tactisch) leidinggevende of als professional met minimaal twee jaar leidinggevende ervaring binnen of buiten de politie.

De groep van deelnemers wordt samengesteld uit 50% vrouwen en 50% mannen, waarbij zowel bij de vrouwen als bij de mannen gestreefd wordt naar 50% allochtone en 50% autochtone collega's.

### **Instreamcriteria: Wanneer word je toegelaten tot het programma?** (startkwalificatie, §3.3/3.8)

#### **Strategisch Leidinggevende Leergang**

De toelatingsprocedure voor de SLL is in samenwerking met het Bureau ABD Politietop ontwikkeld. De ABD politietop beheert het bestand met kandidaten die voor vacatures op kroonbenoemingsniveau in aanmerking komen (schaal 13 en hoger). Studenten volgen een potentieelanalyse gebaseerd op de negen kerncompetenties voor strategisch leidinggevend om persoonlijke geschiktheid te bepalen. Op basis hiervan volgt een intakegesprek met de programmamanager SLL en een decaan waar een schriftelijk verslag van wordt gemaakt.

Verder wordt bij de aanmelding gelet op:

- academisch werk- en denkniveau;
- niveau vooropleiding(en);
- aantal jaren praktijkervaring.

#### **Politie Call**

- intakegesprek waarin deelnemers worden geselecteerd op de mate waarin zij diepgaand en persoonlijk willen leren;
- mate waarin deelnemers verantwoordelijkheid dragen voor hun eigen leerproces;
- bereidheid om een bijdrage te leveren;
- een ander criterium is de diverse groepssamenstelling.

#### **Tactisch Leidinggevende Leergang**

Voor de TLL geldt dat deze toegankelijk is voor politiefunctionarissen met een hbo-politiediploma (niveau 5) of hoger of op basis van een niveaubepaling aan de hand van eerder verworven competenties (EVC). Na aanmelding volgt een intakegesprek waarvan een rapportage wordt opgesteld. Verder moet een student een leerwerkplek hebben om praktijkopdrachten en proeven van bekwaamheid uit te voeren. Ook geldt dat een lijnchef als begeleider aanwezig moet zijn.

### Kandidatenprogramma

De kandidaat wordt voorgedragen door het korps. De kandidaat moet zelf een motivatiepaper opstellen plus het curriculum vitae. Op basis van de negen kerncompetenties voor strategisch leidinggevenden wordt door een extern bureau een potentieelanalyse uitgevoerd om de ontwikkelbaarheid van de deelnemer vast te stellen. Het rapport hiervan vormt input voor het intake-gesprek dat met de deelnemer gevoerd wordt. De voorgedragen kandidaat voldoet bij aanvang van het Kandidatenprogramma aan het volgende profiel:

1. minimaal twee jaar in executieve functie (in bijzondere gevallen kan een ATH-kandidaat worden toegelaten, mits hij/zij geschikt is om het strategisch executieve niveau te bereiken);
2. werkzaam in schaal 9 t/m 12;
3. minimaal twee jaar leidinggevende ervaring binnen of buiten politie;
4. minimaal hbo-opleiding (bv. TLL of NPA) of opleiding op niveau 5 of 6;
5. inschatting dat hij/zij op termijn in een executieve leidinggevende functie kan werken op minimaal niveau schaal 13 en tevens versneld kan instromen in het LMD-bestand;
6. de ambitie om door te groeien naar het strategisch niveau (ten minste schaal 13) en opgenomen te worden in het LMD-bestand;
7. korps en kandidaat willen beiden investeren in tijd en zijn ook bereid om tijdens het programma (na minimaal één jaar) van functie te (laten) veranderen binnen of buiten het korps of de organisatie.

### *Leerinhoud: Hoe zijn de programma's opgebouwd?*

(§3.4)

#### Strategisch Leidinggevende Leergang

Het beroepsprofiel van de strategisch leidinggevende is de basis geweest voor het ontwikkelen van kernopgaven voor de Strategisch Leidinggevende Leergang.

**Beroepsprofiel:** De strategisch leidinggevende geeft leiding aan een omvangrijk organisatieonderdeel van een korps. Er is sprake van integraal leidinggeven met betrekking tot primaire hoofdprocessen en ondersteunende processen. Hij/zij geeft leiding aan tactisch leidinggevenden. In een langetermijnperspectief richt de strategisch leidinggevende zich op een duurzame en evenwichtige ontwikkeling van beleid, organisatie en legitimiteit van de organisatie. De strategisch leidinggevende beheerst het competentieniveau van de politiekundige master

en is derhalve in staat tot het ontwikkelen van strategische scenario's op basis van maatschappelijke ontwikkelingen die relevant zijn voor de politiefunctie.

**Kernopgaven:**

1. leidinggeven aan tactisch leidinggevendend;
2. visie en beleid: integrale beleidsontwikkeling;
3. management van middelen en processen: managen van hoofdprocessen op korpsniveau;
4. verandermanagement: integraal leidinggeven aan complexe veranderingsprocessen binnen de politieorganisatie;
5. intake en service: managen van primaire hoofdprocessen met betrekking tot intake en service;
6. gemeenschappelijke veiligheidszorg: integraal managen van gemeenschappelijke veiligheidszorg;
7. grootschalig en bijzonder politieoptreden: leidinggeven in crisissituaties bij calamiteiten met uitstraling en invloed op landelijk niveau;
8. opsporing: managen van het opsporingsproces;
9. differentiatieopgave.

Op basis van de kernopgaven zijn drie thema's benoemd: persoon, maatschappij/bestuur en politiek, die bestaan uit de volgende programmaonderdelen:

**Persoon:**

- wijsbegeerte, religie en zingeving;
- leiderschap: invloed en macht;
- openstaan voor veranderingen;
- cultuur: zo kan het dus ook;
- leiderschap: eigenwijsheid en eigenstandigheid;
- omgaan met risico's en crisis;
- supervisietraject, twaalf bijeenkomsten.

**Maatschappij:**

- samenleving in beweging;
- politiek en bestuur;
- internationaal;
- toekomst en technologie;
- organisatie.

**Politie:**

- recherche;
- crisisbeheersing.

**Politie Call**

De Politie Call kent drie leerroutes: een rondreis van de groep langs de uitdagingen van leiderschap, een individuele reis naar jezelf en een reis naar de praktijk.

- module 1: bij jezelf beginnen en aanwezig zijn;
- module 2: oog voor systeemwerking;
- module 3: verbinding;
- module 4: gericht op groei, ontwikkeling, diversiteit;
- module 5: gericht op goed politiewerk;
- module 6: leiderschap verbinden met externe opgave.

**Tactisch Leidinggevende Leergang**

In het beroepsprofiel staan de competenties beschreven die nodig zijn om de werkzaamheden van een leidinggevende op tactisch niveau in de beroepspraktijk uit te voeren. Deze competenties staan centraal in het onderwijs.

**Beroepsprofiel:** Als tactisch leidinggevende geeft u integraal leiding aan een middelgrote groep medewerkers en hun operationeel leidinggevend. U stuurt meerdere primaire hoofdprocessen tegelijkertijd aan – bijvoorbeeld binnen een geografische eenheid – of leidt één primair hoofdproces in een taakgebied. Dat doet u in de context van veiligheidsarrangementen met partners en in dit kader heeft u als tactisch leidinggevende ook een actieve rol in het formuleren van gemeenschappelijke veiligheidszorg en het aangaan van samenwerkingsverbanden met externe partners. U beheerst het competentieniveau van een politiekundige op bachelorniveau.

De competenties uit het beroepsprofiel zijn verder uitgewerkt in negen kernopgaven. In het programma staat steeds een kernopgave centraal:

1. effectief leidinggeven;
2. visie en beleid;
3. organisatieontwikkeling en procesmanagement;
4. verandermanagement;
5. intake en service;
6. gemeenschappelijke veiligheidszorg;

7. grootschalig optreden;
8. opsporing;
9. praktijkonderzoek.

### Kandidatenprogramma

#### Ken je vak:

- team;
- korps;
- concern;
- gezag en partners;
- lokale samenleving.

#### Ken jezelf:

- kracht;
- belemmeringen;
- cultuur/groep;
- systeem.

#### Ken de wereld:

- media;
- wetenschap;
- religie;
- politiek/bestuur.

#### Ken je systeem:

- individueel programma dat bestaat uit ontwikkelgesprekken en development centres.

### **Tijdsinspanning: Hoe lang duurt een programma en hoeveel tijd kost het?** (§3.6)

#### Strategisch Leidinggevende Leergang

- deeltijdopleiding van twee jaar;
- elke twee weken van donderdagmiddag 13.00 uur tot vrijdagmiddag 17.00 uur + voorbereidingstijd;
- persoon: 308 sbu's, 11 ect's;

- maatschappij: 700 sbu's, 25 ect's;
- politie: 252 sbu's, 9 ect's;
- studie- en afstudeeropdracht: 420 sbu's, 15 ect's.

### Politie Call

- één jaar;
- vijf coachingsessies van anderhalf uur;
- groepsreis bestaat uit zes modules van 2,5 dag;
- reis naar de praktijk.

### Tactisch Leidinggevende Leergang

- tweejarig programma gebaseerd op het INK-model en de hoofdprocessen binnen de politie;
- studielast van 1680 uur verdeeld over twee jaar (gemiddeld twintig uur per week);
- per twee weken twee dagen contactonderwijs en twee dagen werkend leren in de politiepraktijk (overige uren zijn zelfstudie).

### Kandidatenprogramma

- twee jaar verdeeld over zes trimesters;
- inschatting gemiddeld acht uur per week verdeeld over werk-/privétijd.

## Leervormen: Welke verschillende vormen worden gehanteerd? (§3.5)

### Strategisch Leidinggevende Leergang

- ontmoetingen;
- reflectie in leergroepen;
- begeleidingsgesprekken over individuele ontwikkeling (een keer per half jaar);
- bezoek aan Brussel;
- buitenlandreis;
- individueel supervisietraject;
- studieopdracht binnenland;
- afstudeeropdracht;
- leeropdrachten in syndicaten (werkgroepen).

### Politie Call

Werkvormen die ingaan op spirituele, mentale, emotionele en fysieke niveaus:

- lezingen en werksessies van en met (buitenlandse) gastsprekers;
- groepswerk in verschillende samenstellingen;
- individuele reflectie en coaching;
- feedback en intervisie op praktijkcases.

### Tactisch Leidinggevende Leergang

- leerprocesgesprekken (vijf keer);
- intervisiegroepen;
- theorie;
- opstellen beleidsadviezen, plan van aanpak, analyses, verbeternotities, scenario's, onderzoeksvoorstellen en -rapporten;
- simulaties;
- aansturing veranderproces in praktijk;
- presentaties;
- praktijkonderzoek.

### Kandidatenprogramma

In hoog tempo nieuwe en verschillende ervaringen door gevarieerd aanbod van nieuwe ideeën en inzichten:

- collectief programma (inclusief internationale module);
- individueel programma (development centres);
- werkervaringcomponent (contextverandering);
- interactief;
- presentaties, workshops, lezingen, opdrachten, simulaties e.d.

### Begeleiding: Hoe is de begeleiding van de programma's vormgegeven? (§3.7)

#### Strategisch Leidinggevende Leergang

- wetenschapsdecaan;
- politiedecaan (korpschef);
- programmamanager.

#### Politie Call

- ervaren begeleiders (uit de politiepraktijk en extern);
- een coach.



### **Tactisch Leidinggevende Leergang**

- lijnchef/coach voor begeleiding tijdens het werkend leren;
- leerprocesbegeleider;
- docenten.

### **Kandidatenprogramma**

- programmaleider;
- ontwikkelconsultant;
- docenten/trainers/begeleiders;
- mentor;
- tutor;
- leidinggevende van korps kandidaat;
- MD-coördinator korps.

Van alle begeleiders wordt een positief waarderende stijl gevraagd en wordt verwacht dat zij helpen bij het op zoek gaan en ervaren van de ‘plek der moeite’ van de kandidaat.

### **Locaties: Waar vinden de programma's plaats?**

(§3.10)

#### **Strategisch Leidinggevende Leergang**

School voor Politieiderschap, Huis 't Velde (Warnsveld).

#### **Politie Call**

Landgoed Rhederoord (De Steeg).

#### **Tactisch Leidinggevende Leergang**

Hoofdzakelijk op de Politieacademie (Apeldoorn) en School voor Politieiderschap, Huis 't Velde (Warnsveld).

#### **Kandidatenprogramma**

- individuele onderdelen op diverse locaties;
- Ken jezelf: Landgoed Morgenstern (Barchem);
- Ken je vak: De Villa, Twynstra Gudde (Amersfoort);
- Ken de wereld: wisselende locaties aansluitend bij thema.

## Leerdoelen/Opbrengst: Welke leerdoelen/opbrengsten worden nagestreefd? (§3.11/3.12)

### Strategisch Leidinggevende Leergang

- competenties verwerven om zich effectief te kunnen bewegen op het niveau van politieleiderschap;
- nationale en internationale ontmoetingen op groeps- en individueel niveau;
- toename van kennis en inzicht, persoonlijke vaardigheden en inzicht in leerstrategieën;
- persoonlijke ontwikkeling op persoon, maatschappij/bestuur en politie.

### Politie Call

- een bijdrage leveren aan het vormen van waardengedreven leiders;
- ondersteunen om de omringende wereld te bezien vanuit een breed perspectief, om creatief te denken en werkelijk te luisteren.

Een internationaal leiderschapsprogramma voor topmanagers, geïnspireerd door toonaangevende opinieleiders van over de hele wereld. Als groep zoekt u gezamenlijk naar manieren om deze nieuwe aanpak in de politieorganisatie toe te passen. Opbrengsten zijn leiders die:

- beter weten wat hen drijft en die in staat zijn de eigen organisatie te transformeren;
- geleerd hebben om te gaan met onzekerheden en geleerd hebben te luisteren naar hun innerlijke kompas;
- meerwaarde kunnen halen uit diversiteit in cultuur, sekse en leeftijd;
- een netwerk hebben gecreëerd dat ze later kunnen gebruiken in situaties waarbij ze feedback of ondersteuning nodig hebben;
- een visie hebben op, en een oplossingsrichting kunnen aangeven voor een aantal strategische vraagstukken waar de huidige organisatie mee worstelt;
- geleerd hebben over het creëren van een goede persoonlijke en zakelijke balans tussen kortetermijnresultaten en langetermijninvesteringen;
- dit kunnen toepassen in de eigen organisatie en zo bijdragen aan de ontwikkeling van de eigen organisatie.

### Tactisch Leidinggevende Leergang

- kunnen analyseren, oplossen en aanpakken van negen kernopgaven (zie leerinhoud);
- vergroten van zelfinzicht;

- bewustwording van eigen stijl van leidinggeven in een tactische context;
- ontwikkelen van visie, hieraan vast kunnen houden en politiek-bestuurlijk opereren;
- resultaatgerichtheid van bedrijfsprocessen leren optimaliseren en daarover adviseren naar strategisch niveau;
- vergroten uitrusting verandermanagement;
- leidinggeven aan intake en service, gemeenschappelijke veiligheidszorg, conflict- en crisissituaties en het opsporingsproces.

### Kandidatenprogramma

- versnellen van de loopbaan (vrouwen en allochtonen in het bijzonder);
- persoonlijke en inhoudelijke ontwikkeling van kandidaten;
- vakkennis;
- verdieping rol als politieleider in de maatschappij;
- bijkomend effect: nieuw en divers samengesteld netwerk van topmanagers binnen de politie;
- vermogen om divers en meervoudig te kunnen kijken, denken en doen;
- vermogen om het eigen leiderschap en de politieprofessie steeds te vernieuwen vanuit een eigen verantwoordelijkheid;
- vermogen om te kunnen en durven samenwerken;
- vermogen om te sturen op de groei en ontwikkeling van anderen.

Er wordt nadrukkelijk niet gewerkt aan één leiderschapsprofiel.

- Succesvolle leiders zijn authentiek.
- Leiderschapsontwikkeling is geen geïsoleerde opgave.
- Leiderschap vraagt om denken en handelen.
- Leiderschap is het productief maken van verschillen.
- Leiderschap is congruentie tussen binnen en buiten.
- Leiderschap kent een drive om de wereld beter te maken.
- Leiderschap betekent oog hebben voor het systeem waarin je werkt.



## Leden Redactieraad Programma Politie & Wetenschap

Voorzitter prof. dr. H.G. van de Bunt  
Hoogleraar Criminologie  
Erasmus Universiteit Rotterdam

Leden mr. drs. C. Bangma  
Districtschef Flevoland-Noord, Politie Eenheid  
Midden Nederland  
Lid Commissie Politie & Wetenschap

drs. P. Holla  
Districtschef regiopolitie Kennemerland

Mr. W.M. de Jongste  
Projectbegeleider wetenschappelijk Onderzoek en  
Documentatiecentrum  
Ministerie van Veiligheid en Justitie

prof. dr. P. van Reenen  
Van Reenen-Russel Consultancy b.v.  
Studie- en Informatiecentrum Mensenrechten (SIM)  
Universiteit Utrecht

Secretariaat Programmabureau Politie & Wetenschap  
Politieacademie  
Arnhemseweg 348  
7334 AC Apeldoorn

Postbus 834  
7301 BB Apeldoorn  
[www.politieenwetenschap.nl](http://www.politieenwetenschap.nl)



## Uitgaven in de reeks Politiekunde

1. **Criminaliteit in de virtuele ruimte**  
P. van Amersfoort, L. Smit & M. Rietveld, DSP-groep, Amsterdam/  
TNO-FEL, Den Haag, 2002
2. **Cameratoezicht. Goed bekeken?**  
I. van Leiden & H.B. Ferwerda, Advies- en Onderzoeksgroep Beke,  
Arnhem, 2002
3. **De 10 stappen van Publiek-Private Samenwerking (PPS)**  
J.C. Wever, A.A. van Pel & L. Smit, DSP-groep, Amsterdam/TNO-FEL,  
Den Haag, 2002
4. **De opbrengst van projecten. Een verkennend onderzoek naar de bijdrage van projecten aan diefstalbestrijding**  
C.J.E. In 't Velt, e.a., NPA-Onderzoeksgroep, LSOP, Apeldoorn, 2003
5. **Cameratoezicht. De menselijke factor**  
A. Weitenberg, E. Jansen, I. van Leiden, J. Kerstholt & H.B. Ferwerda,  
Advies- en Onderzoeksgroep Beke, Arnhem/TNO, Soesterberg, 2003
6. **Jeugdgroepen in beeld. Stappenplan en randvoorwaarden voor de shortlist-methodiek**  
H.B. Ferwerda & A. Kloosterman, Advies- en Onderzoeksgroep Beke &  
Politieregio Gelderland-Midden, Arnhem, 2004 (vierde druk 2006)
7. **Hooligans in beeld. Van informatie naar aanpak**  
H.B. Ferwerda & O. Adang, Advies- en Onderzoeksgroep Beke, Arnhem/  
Onderzoeksgroep Politieacademie Apeldoorn, 2005
8. **Richtlijnen auditieve confrontatie**  
J.H. Kerstholt, A.G. van Amelsfoort, E.J.M. Jansen & A.P.A. Broeders, TNO  
Defensie en Veiligheid, Soesterberg/Politieacademie, Apeldoorn/NFI,  
Den Haag, 2005
9. **Niet verschenen**
10. **De opsporingsfunctie binnen de gebiedsgebonden politiezorg**  
O. Zoomer, IPIT, Instituut voor maatschappelijke veiligheidsvraagstuk-  
ken, Universiteit Twente, 2006
11. **Inzoomen en uitzoomen op Zaandam**  
I. van Leiden & H.B. Ferwerda, Advies- en onderzoeksgroep Beke,  
Arnhem 2006
12. **Aansprakelijkheidsmanagement politie. Beschrijving, analyse en handreiking**  
E.R. Muller, J.E.M. Polak, C.J.J.M. Stoker m.m.v. M.L. Diepenhorst &  
S.H.E. Janssen, COT, Instituut voor Veiligheids- en Crisismanagement,  
Den Haag/Faculteit der Rechtsgeleerdheid Universiteit Leiden, 2006

13. **Cold cases – een hot issue**  
I. van Leiden & H.B. Ferwerda, Advies- en onderzoeksgroep Beke, Arnhem, 2006
14. **Adrenaline en reflectie. Hoe leren politiemensen op de werkplek?**  
A. Beerepoot & G. Walraven e.a., DSP-groep BV, Amsterdam/Walraven onderzoek en advies, 2007
15. **Tussen aangifte en zaak. Een referentiekader voor het aangifteproces**  
W. Landman, L.A.J. Schoenmakers & F. van der Laan, Twynstra Gudde, adviseurs en managers, Amersfoort, 2007
16. **Baat bij de politie. Een onderzoek naar de opbrengsten voor burgers van het optreden van de politie**  
M. Goderie & B. Tierolf, m.m.v. H. Boutellier & F. Dekker, Verwey-Jonker Instituut, Utrecht, 2008
17. **Hoeveel wordt het vandaag? Een studie naar de kans op voetbalgeweld en het veiligheidsbeleid bij voetbalwedstrijden**  
E.J. van der Torre, R.F.J. Spaaij & E.D. Cachet, COT, Instituut voor Veiligheids- en Crisismanagement, Den Haag, 2008
18. **Overbelast? De administratieve belasting van politiemensen bij de afhandeling van jeugdzaken**  
G. Brummelkamp & M. Linssen, EIM, Zoetermeer, 2008
19. **Geografische daderprofilering. Een inventarisatie van randvoorwaarden en succesfactoren**  
G. te Brake & A. Eikelboom, TNO Defensie en Veiligheid, Soesterberg, 2008
20. **Solosurveillance. Kosten en baten**  
S.H. Esselink, J. Broekhuizen & F.M.H.M. Driessen, Bureau Driessen, 2009
21. **Onderzoek naar de mogelijke meerwaarde van AWARE voor de politie. Ervaringen met een nieuwe aanpak van belaging door ex-partners**  
M.Y. Bruinsma, J. van Haaf, R. Römken & L. Balogh, IVA Beleidsonderzoek en Advies, i.s.m. INTERVICT/Universiteit van Tilburg, 2008
22. **Gebiedsscan criminaliteit en overlast. Een methodiekbeschrijving**  
B. Beke, E. Klein Hofmeijer & P. Versteegh, Bureau Beke, Arnhem, 2008
23. **Informatiemanagement binnen de politie. Van praktijk tot normatief kader**  
V. Bekkers, M. Thaens, G. van Straten & P. Siep; m.m.v. A. Dijkshoorn, Center for Public Innovation, Erasmus Universiteit Rotterdam, 2009
24. **Nodale praktijken. Empirisch onderzoek naar het nodale politieconcept**  
H.B. Ferwerda, E.J. van der Torre & V. van Bolhuis, Bureau Beke, Arnhem/COT Instituut voor Veiligheids- en Crisismanagement, Den Haag, 2009



25. **Rellen om te rellen. Een studie naar grootschalige openbare-ordeverstoringen en notoire ordeverstoorders**  
I. van Leiden, N. Arts & H.B. Ferwerda, Bureau Beke, Arnhem, 2009
- 26a. **Verbinden van politie- en veiligheidszorg. Politie en partners over signaleren & adviseren**  
W. Landman, P. van Beers & F. van der Laan, Twynstra Gudde, Amersfoort, 2009
- 26b. **Politiepolitiek. Een empirisch onderzoek naar politieke signalering & advisering**  
E.J.A. Bervoets, E.J. van der Torre & J. Dobbelaar m.m.v. N. Koeman, COT Instituut voor Veiligheids- en Crisismanagement, Den Haag, 2009
27. **De politie aan zet: de aanpak van veelplegers in Deventer**  
I. Bakker & M. Krommendijk, IPIT, Enschede, 2009
28. **Boven de pet? Een onderzoek naar grootschalige ordehandhaving in Nederland**  
O.M.J. Adang (redactie), S.E. Bierman, K. Jagernath-Vermeulen, A. Melsen, M.C.J. Nogarede & W.A.J. van Oorschot, Politieacademie, Apeldoorn, 2009
29. **Rellen in Ondiep. Ontstaan en afhandeling van grootschalige ordeverstoring in een Utrechtse achterstandswijk**  
G.J.M. van den Brink, M.Y. Bruinsma (redactie), L.J. de Graaf, M.J. van Hulst, M.P.C.M. Jochoms, M. van de Klomp, S.R.F. Mali, H. Quint, M. Siesling, G.H. Vogel, Politieacademie, Apeldoorn, 2010
30. **Burgerparticipatie in de opsporing. Een onderzoek naar aard, werkwijzen en opbrengsten**  
A. Cornelissens & H. Ferwerda (redactie), met medewerking van I. van Leiden, N. Arts & T. van Ham, Bureau Beke, Arnhem, 2010
31. **Poortwachters van de politie. Meldkamers in dagelijks perspectief**  
J. Kuppens, E.J.A. Bervoets & H. Ferwerda, Bureau Beke, Arnhem & COT, Den Haag, 2010
32. **Het integriteitsbeleid van de Nederlandse politie: wat er is en wat ertoe doet**  
M.H.M. van Tankeren, Onderzoeksgroep Integriteit van Bestuur, Vrije Universiteit Amsterdam, 2010
33. **Civiele politie op vredesmissie. Uitzendervaringen van Nederlandse politiefunctionarissen**  
H. Sollie, Universiteit Twente, Enschede, 2010
34. **Ten strijde tegen overlast. Jongerenoverlast op straat: is de Engelse aanpak geschikt voor Nederland?**  
M.L. Koemans, Universiteit Leiden, 2010

35. **Het districtelijk opsporingsproces; de black box geopend**  
R.M. Kouwenhoven, R.J. Morée & P. van Beers, Twynstra Gudde, Amersfoort, 2010
36. **Balanceren tussen alert maken en onrust voorkomen. Publiekscommunicatie over seriële schokkende incidenten (casestudy Lelystad)**  
A.J.E. van Hoek, m.m.v. P.F. van Soomeren, M.D. Abraham & J. de Kleuver, DSP-groep, Amsterdam, 2011
37. **Sturing van blauw. Een onderzoek naar operationele sturing in de basispolitiezorg**  
W. Landman, m.m.v. M. Malipaard, Twynstra Gudde, Amersfoort, 2011
38. **Onder het oppervlak. Een onderzoek naar ontwikkelingen en (a)select optreden rond preventief fouilleren**  
J. Kuppens, B. Bremmers, E. van den Brink, K. Ammerlaan & H.B. Ferwerda, m.m.v. E.J. van der Torre, Bureau Beke, Arnhem/COT, Den Haag, 2011
39. **Naar eigen inzicht? Een onderzoek naar beoordelingsruimte van en grenzen aan de identiteitscontrole**  
J. Kuppens, B. Bremmers, K. Ammerlaan & E. van den Brink, Bureau Beke, Arnhem/COT, Den Haag, 2011
40. **Toezicht op zedendelinquenten door de politie in samenwerking met de reclassering**  
H.G. van de Bunt, N.L. Holvast & J. Plaisier, Erasmus Universiteit, Rotterdam/Impact R&D, Amsterdam, 2012
41. **Daders over cameratoezicht**  
H.G.A. van Schijndel, A. Schreijenberg, G.H.J. Homburg & S. Dekkers, Regioplan Beleidsonderzoek, Amsterdam, 2012
42. **Aanspreken op straat. Het werk van de straatcoach in al zijn verschijningsvormen**  
L. Loef, K. Schaafsma & N. Hilhorst, DSP-groep, Amsterdam, 2012
43. **De organisatie van de opsporing van cybercrime door de Nederlandse politie**  
N. Struiksma, C.N.J. de Vey Mestdagh & H.B. Winter, Pro Facto, Groningen/Kees de Vey Mestdagh, Groningen, 2012
44. **Politie in de netwerksamenleving. De opbrengst van de politieke netwerkfunctie voor de kerntaken opsporing en handhaving openbare orde en de sturing hierop in de gebiedsgebonden politiezorg**  
I. Helsloot, J. Groenendaal & E.C. Warners, Crisislab, Renswoude, 2012
45. **Tegenspraak in de opsporing. Verslag van een onderzoek**  
R. Salet & J.B. Terpstra, Radboud Universiteit Nijmegen, 2012

46. **Tunnelvisie op tunnelvisie? Een verkennend en experimenteel onderzoek naar de besluitvorming door VKL-teams met betrekking tot het onderkennen van tunnelvisie en andere procesaspecten**  
I. Helsloot, J. Groenendaal & B. van 't Padje, Crisislab, Renswoude, 2012
47. **M.-waarde. Een onderzoek naar de bijdrage van Meld Misdaad Anoniem aan de politionele opsporing**  
M.C. van Kuik, S. Boes, N. Kop, M. den Hengst-Bruggeling, T. van Ham & H. Ferwerda, Politieacademie, Apeldoorn/Bureau Beke, Arnhem, 2012
48. **Seriebrandstichters. Een verkennend onderzoek naar daderkenmerken en delictpatronen**  
Y. Schoenmakers, A. van Wijk & T. van Ham, Bureau Beke, Arnhem, 2012
49. **Van wie is de straat? Methodiek en lessen voor de politie om ongrijpbare veiligheidsfenomenen grijpbaar te maken – op basis van vijf praktijkcasus**  
H. Ferwerda, T. van Ham, B. Bremmers, K. Tijhof & M. Grotens, Bureau Beke, Arnhem, 2013
50. **Recherchesamenwerking in de Euregio Maas-Rijn. Knooppunten, knelpunten en kansen**  
H. Nelen, M. Peters & M. Vanderhallen, Politieacademie, Apeldoorn/ Universiteit Maastricht, 2013
51. **De operationele politiebrieffing onderzocht. Een onderzoek naar de effectiviteit van de operationele politiebrieffing**  
A. Scholtens, J. Groenendaal & I. Helsloot, Crisislab, Renswoude 2013
52. **Sociale media: factor van invloed op onrustsituaties?**  
R.H. Johannink, I. Gorissen & N.K. van As, Politieacademie Apeldoorn/ VDMMP, Houten, 2013
53. **De terugkeer van zedendelinquenten in de wijk**  
C.E. Huls & J.G. Brouwer, Politieacademie, Apeldoorn/Rijksuniversiteit Groningen/Centrum voor Openbare Orde en Veiligheid, Groningen, 2013
54. **Van meld- naar aantoonplicht. Een onderzoek naar een systeem van digitale surveillance**  
C. Veen & J.G. Brouwer, Politieacademie, Apeldoorn/Rijksuniversiteit Groningen, 2013
55. **Heterdaadkracht in twee Haagse pilotgebieden**  
B. van Dijk, J.B. Terpstra & P. Hulshof, Politieacademie, Apeldoorn/DSP-Groep, Amsterdam, 2013

56. **Inzet op Maat. Onderzoek naar kenmerken en mogelijkheden van duurzame inzetbaarheid van oudere medewerkers**  
H. de Blouw, I.R. Kolkhuis Tanke & C.C. Sprenger, Politieacademie, Apeldoorn, 2013
57. **Interventies in de opsporing. Impulsen in kwaliteit en effectiviteit van het opsporingsproces**  
R.M. Kouwenhoven, R.J. Morée & P. van Beers, Twynstra Gudde, Amersfoort, 2013
58. **De plaats delict in beeld. Fotografie in de dagelijkse en gesimuleerde praktijk**  
G. Vanderveen & J. Roosma, Instituut voor Strafrecht & Criminologie, Universiteit Leiden, 2013
59. **Jeugdgroepen van toen. Een casusonderzoek naar de leden van drie criminele jeugdgroepen uit het einde van de vorige eeuw**  
H. Ferwerda, B. Beke & E. Bervoets, Bureau Beke, Arnhem/Beke Advies, Arnhem/LokaleZaken, Rotterdam, 2013