

Met kleine stappen op weg naar grote effecten  
Amsterdamse leiders in cultuurverandering

*Kilian Bennebroek Gravenhorst en Mary van Boxtel*

**ONDERZOEK LiVe!**

Definitieve versie rapportage

mei 2014





## Colofon

Uitgever: Politie Amsterdam

Jaar van uitgave: 2014

Oplage: 250

Illustraties: eigen (foto)materiaal

Foto omslag: Anatoli Styf ©



## © PlusPulse, Amsterdam

Alle rechten voorbehouden: niets van deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in geautomatiseerde gegevensbestand, of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande toestemming van PlusPulse.



## Over de onderzoekers

Dr Kilian Bennebroek Gravenhorst is organisatieadviseur, docent en onderzoeker. Vanuit PlusPulse ([www.pluspulse.nl](http://www.pluspulse.nl)) begeleidt hij organisaties bij het realiseren van strategische veranderingen die ontwikkeling vragen in leiderschap, cultuur en samenwerking. Als docent werkt hij met leiders en adviseurs aan het verbinden van theorie, methodisch redeneren en hun veranderopgaven. Als onderzoeker is hij gefascineert door de vraag hoe veranderambities echt werkend te krijgen zijn in de praktijk.



Drs Mary van Boxtel is veranderaar en onderzoeker bij THP partners in organisatievraagstukken ([www.thp-partners.nl](http://www.thp-partners.nl)). Zij is gespecialiseerd in organisatiecultuur: complexe, wezenlijke, maar moeilijk grijpbare processen in organisaties en tussen mensen. In de rol van onderzoeker, facilitator of coach dompelt zij zich onder in de organisatie en houdt zij tegelijk genoeg afstand om zaken zichtbaar en bespreekbaar te maken. Hierdoor zetten leiders en medewerkers kleine stappen op weg naar een cultuur die ondersteunend is aan de organisatiedoelstellingen.





## Voorwoord

In 2006 vonden de eerste gesprekken plaats voor de leergangen Diversiteit in Leiderschap en Leiderschap in Verbinding. Op het oog twee afzonderlijke leergangen, maar door de opzet en inbedding aan elkaar verbonden en deel van een meerjaren durend veranderingsproces. Het werd een gezamenlijke ontdekkingsreis met als doel om, via diverse wegen en in verschillende vormen, een meer diverse organisatie en nieuw leiderschap vorm te geven.

Door visie, missie en uitgangspunten consistent door te voeren bij de inrichting, aanpak en begeleiding ontstond een stevig fundament voor het veranderingsproces dat we in wilden zetten. Een waarderende focus en sturing op het proces, alsmede een expertbenadering, stonden hierbij centraal. Middels een ontwikkelingsgerichte aanpak maakten we de ruimte die nodig was om steeds opnieuw aan te kunnen sluiten bij de ontwikkelingen die zich in en rond de organisatie zouden voordoen. Zo werd in 2008 een koppeling gemaakt met het nieuwe Amsterdamse leiderschapsprofiel en was het vanaf 2011 vanzelfsprekend om aan te sluiten bij de landelijke ontwikkelingen richting één Nationale Politie.

We zijn zeven jaar verder in een proces waarvan de uitkomst weliswaar niet helder was, maar waarvan de bedoeling geen moment ter discussie heeft gestaan. De weerstand en worsteling die de start van het proces kenmerkten, hebben plaatsgemaakt voor vertrouwen dat we op de goede weg zijn. De groep mensen die zich mede-eigenaar voelen voor deze verandering is gestaag gegroeid.

Dit onderzoek maakt zichtbaar hoe er ook in de 2e fase van dit leertraject gezocht is naar antwoorden. Zo wordt duidelijk waar de kracht al lag, waar de nieuwe inzichten ontstonden, maar ook waar het ongemak ontstond en de spanning toenam. En het maakt vooral zichtbaar hoe er van en met elkaar geleerd is. Hoe leiderschap vorm kan krijgen en kan meeontwikkelen op de golven van veranderingen. We hebben ervaren dat we op een natuurlijke manier kunnen inspelen op de veranderingen, in plaats van deze te beschouwen als een hinderlijk en tijdelijk obstakel.

Het zal duidelijk zijn dat we niet klaar zijn in onze ontwikkeling als het programma ten einde is. We voelen hoe ingewikkeld onze opgave juist nu is. Als het spannend wordt, zijn we geneigd om terug te vallen op oude gedragspatronen. De nieuwe balans die we zoeken, raakt nog makkelijk verstoord. Maar we hebben wel een manier gevonden om samen te zoeken en te leren. We hebben voldoende in handen om verder te bouwen op wat we als organisatie met elkaar geleerd hebben. Deze manier van leren heeft een vlammetje

ontstoken dat velen heeft geïnspireerd. Het is nu zaak om het brandend te houden, ook en misschien juist als we daarbij de nodige tegenwind ervaren.

Ik wil tot slot de onderzoekers hartelijk danken voor hun bijdrage. Het onderzoek stelt ons in staat terug te kijken op al het waardevolle dat de afgelopen jaren is ontstaan. Het is een reflectiemoment voor ons allen. Een moment van omkijken met als doel vooruit te gaan. Sturen vanuit de bedoeling zal hierbij wederom zorgen voor uitkomsten die we nu op voorhand niet kunnen bedenken, maar ons opnieuw gaan verrijken in ons leiderschap. Zowel als individu als in het collectieve. We ronden dit jaar de zoektocht rond het programma Leiderschap in Verbinding af, maar het samen leren over ons leiderschap gaat onverminderd door.

*Politichef Pieter Jaap Aalbersberg*



## Inhoud

<b>Managementsamenvatting</b>	<b>5</b>
<b>1 Leiderschap en cultuur</b>	<b>9</b>
<b>2 Leertraject Leiderschap in Verbinding</b>	<b>11</b>
<b>3 Vraagstelling en invalshoek</b>	<b>15</b>
<b>4 Beschikbaar onderzoeksmateriaal</b>	<b>17</b>
<b>5 Selectie materiaal en verantwoording</b>	<b>19</b>
<b>6 Opzet van het onderzoek</b>	<b>21</b>
<b>7 Ontwerp van het leertraject</b>	<b>23</b>
7.1 Programma van de bijeenkomsten	23
7.1.1 Visie op leiderschap en VLOW-model	23
7.1.2 Individuele intake	25
7.1.3 Bijeenkomst 1 t/m 5	25
7.1.4 Menukaart	26
7.1.5 Individuele slotgesprekken	27
7.2 Begeleiding van de bijeenkomsten	27
7.3 Verslaglegging	29
<b>8 Verloop van het leertraject</b>	<b>31</b>
8.1 Programma van de bijeenkomsten	31
8.1.1 Visie op leiderschap en VLOW-model	31
8.1.2 Individuele intake	33
8.1.3 Bijeenkomst 1 t/m 5	34
8.1.4 Menukaart	36
8.2 Begeleiding	37
8.3 Verslaglegging	41
8.4 Conclusies over het verloop van het leertraject	44
<b>9 Opbrengst volgens deelnemers</b>	<b>45</b>
9.1 Kwantitatieve evaluatie	45
9.2 Analyse open vragen en slotgesprekken	47
9.2.1 Belangrijkste inzichten uit LiVe!	47
9.2.2 Toepassing van deze inzichten in het werk	48
9.2.3 Leiderschap en de gewenste cultuur	49
9.2.4 Vraagstukken aan het einde van LiVe!	50
9.3 Conclusies over de opbrengst volgens deelnemers	52
<b>10 LiVe! als motor voor cultuurverandering</b>	<b>55</b>
<b>11 Reactie sponsorgroep</b>	<b>59</b>
<b>Literatuur</b>	<b>65</b>



## Managementsamenvatting



De eenheid Amsterdam investeert al een aantal jaren in leiderschapsontwikkeling en cultuurverandering. De wijze waarop dat gebeurt is bijzonder in Nederland en verdient daarom bijzondere aandacht. Vanuit oprechte belangstelling en vanuit de wens om anderen te inspireren is opnieuw onderzoek gedaan. In het traject Leiderschap in Verbinding (LiVe!) is gekeken hoe deelnemers het traject ervaren, wat volgens hen goed werkt aan de bedachte opzet van het traject en wat zij zij ingewikkeld vinden. De grotere vraagstelling is hoe LiVe! een bijdrage levert aan de cultuurverandering binnen de eenheid Amsterdam. De opzet van LiVe! bouwt voort op de ervaringen in het traject Diversiteit in Leiderschap (DiL). Zo bouwt dit onderzoek ook voort op het eerdere onderzoek naar de start van DiL.



Het goed doordachte ontwerp van LiVe! werpt z'n vruchten af. Het blijkt waardevol om vooraf vanuit afgewogen veranderkundige en opleidingskundige overwegingen de centrale elementen van het leertraject uitgebreid en in samenhang te bezien. Het programma en de begeleiding pakken volgens deelnemers het beste uit. Verslaglegging is ingewikkelder, met name waar het hun eigen bijdrage hieraan betreft. In het programma en de begeleiding van LiVe! zien we een balans tussen wat goed gaat en wat lastig is. Deelnemers leren complexiteit en variatie verdragen, terwijl vereenvoudiging en uniformiteit in het DNA van de organisatie zitten. Zij oefenen met uithoudingsvermogen en het hanteren van ongemak, naast daadkracht en oplossingsvermogen die gewoonlijk sterk aanwezig zijn. Ook ontwikkelen deelnemers een onderzoekende houding en nieuwsgierigheid naar anderen en het andere, in een werkpraktijk waar snel kunnen taxeren en beoordelen belangrijke competenties zijn. Het programma, de begeleiding en de verslaglegging in het leertraject zijn nadrukkelijk gericht op dit leerrendement. De leer verhalen laten zien dat deelnemers dit rendement behalen, al kost dat flinke moeite. Die moeite is begrijpelijk, want het traject is ontworpen om schuring aan te gaan met de bestaande cultuur. De gevonden ingewikkeldheden hebben direct te maken met de ambitie van het leertraject en zijn gewenst, althans vanuit het ontwerp van LiVe!



De kwantitatieve beoordeling van de deelnemers is positief, zeker voor zo'n vernieuwend traject. De wijze van leren is ongebruikelijk en vraagt veel van deelnemers: de gevraagde leerinspanning is zwaar, het verloop van het traject laat veel ingewikkeldheden zien, er is veel zoeken naar nut en noodzaak van het traject en bovendien ontstaat spanning met de bestaande organisatiecultuur en het leiderschap. Vrijwel alle vragen krijgen een redelijke tot goede beoordeling. De eerste tien groepen in dit vervolgetraject zijn beduidend positiever over de leergang dan de groepen in DiL. Een dergelijke evaluatie aan het einde van zo'n traject laat zien dat de meeste deelnemers tevreden zijn over de opbrengst die

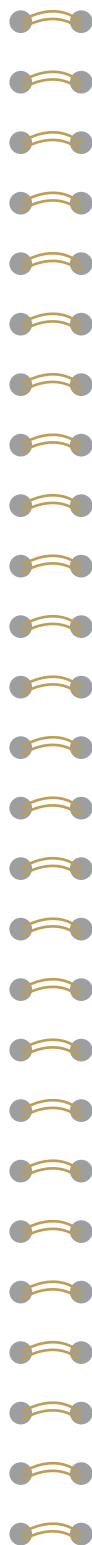


LiVe! voor hen heeft. Daarmee is de start van LiVe! succesvol te noemen.

Deelnemers benoemen als belangrijkste inzichten uit LiVe! alle begrippen uit de visie op leiderschap die centraal staat. VLOW komt veelvuldig terug. Zowel letterlijk in Vragen stellen, Luisteren, Oordeel onderzoeken en Waarderen, als in varianten daarop. Deelnemers hebben hiermee gezamenlijke begrippen om over hun leiderschap van gedachten te wisselen. Het verschil tussen dialoog en discussie noemen zij ook regelmatig, net als het belang van reflectie. Verschil toelaten komt meer terug als inzicht dan Voorbeeld zijn en Verbinden. We zien dit in het benoemen van bewustwording hierover, meer aandacht voor variatie naast uniformiteit, meerdere visies op de werkelijkheid, verschillende opvattingen over goed en fout, de waarde van andere en andermans ideeën. Deelnemers passen deze inzichten ook toe in hun werk. Dat is een ambitie in het ontwerp, maar het is niet vanzelfsprekend dit ook gebeurt. Deelnemers geven aan dat zij hun eigen oordeel en dat van anderen meer onderzoeken, dat zij zich bewuster zijn van beeldvorming, dat zij vaker het gesprek aangaan met anders denkenden, dat zij zich meer open stellen en ruimte laten voor anderen, en dat zij meer waardering uitspreken voor collega's en meer complimenteren.

Naast de mooie opbrengst kent LiVe! ook een aantal taaie vraagstukken. Deze hebben te maken met leren in een groep en van collega's, borging van de opbrengst en het verdere leren na het einde van LiVe!, de positie van LiVe! in de organisatie en ten opzichte van andere opleidingsprogramma's, en een aantal overwegingen achter de opzet van het traject. Dit zijn niet alleen taaie vraagstukken voor de ontwerpers en begeleiders van dergelijke trajecten, maar ook voor de organisatie zelf. Ze gaan allemaal over het verder vergroten van de opbrengst voor deelnemers en daarmee over het realiseren van de gewenste cultuurverandering.

LiVe! versterkt deelnemers in het leiderschap dat de politie nodig heeft om binnen en daarmee ook buiten te kunnen zorgen voor veiligheid. De complexiteit van de maatschappij en daarmee het politiewerk neemt toe. In de organisatie zorgt variatie in leiderschap ervoor dat mensen vanuit eigenheid en kwaliteit bij kunnen dragen aan een veilig werkklimaat. Leiders moeten nog beter kunnen schakelen tussen optreden, verbinden en optreden in verbinding. Dit leren zij in LiVe! Het is in toenemende mate gewenst dat zij om kunnen gaan met variatie en onduidelijkheid, ongemak kunnen verdragen, durven te vertrouwen op intuïtie en mensenkennis, fouten mogen maken, niet weten en toch beslissingen moeten nemen, voor zichzelf en voor anderen. In een uniforme en daadkrachtige cultuur met een voorkeur voor duidelijkheid is dat een pittige opgave. Die opgave vraagt sterk persoonlijk leiderschap, lef, onderzoeken, opzettelijk ongemak opzoeken, moeilijke gesprekken voeren, in verbinding met jezelf en met anderen.



Het perspectief van de deelnemers stond centraal in dit onderzoek. De conclusies zijn gebaseerd op hun ervaring. De opzet en uitkomsten van het onderzoek zijn besproken met een sponsorgroep, bestaande uit Pieter Jaap Aalbersberg (eenheidsleiding Amsterdam), Danny Williams (programma Divers Samenwerken en Samenleven, opdrachtgever LiVe! en onderzoek) en Liesbeth Huyzer (nu eenheidsleiding Noord-Holland, ten tijde van DiL korpsleiding Amsterdam). Hun reacties staan in de laatste paragraaf van deze rapportage. Een Prezi van de historie van DiL en LiVe! staat op: [www.leiderschapinverbinding.nl](http://www.leiderschapinverbinding.nl)

## 1 Leiderschap en cultuur

Leiderschapsontwikkeling en cultuurverandering gaan hand in hand in het korps Amsterdam-Amstelland, inmiddels de regionale eenheid Amsterdam van de nationale politie. Begin 2008 neemt een kleine groep het initiatief voor een leertraject over diversiteit in leiderschap. Dit traject groeit uit tot een grootschalige, langdurige en intense interventie met stevige en onomkeerbare impact in de politieorganisatie. Die impact ontstaat door:

- De inhoud van het eerste leertraject;
- Het vervolgtraject;
- De sterkere verbindingen tussen mensen en activiteiten in de organisatie;
- De achthonderd leiders die deelnemen aan de leertrajecten;
- De gaandeweg groeiende groep leiders die verschil durven maken.

In het veranderkundige én opleidingskundige vakgebied is sprake van een vernieuwende aanpak die vakinhoudelijk en qua omvang indruk maakt, ook internationaal<sup>1</sup>. Er zijn weinig andere voorbeelden te vinden van dergelijke trajecten, niet in collegiale uitwisseling en niet in de vakliteratuur<sup>2</sup>. Met dit onderzoek laten we zien hoe Amsterdam vorm geeft aan het leiderschap dat de nationale politie vraagt, wat goed en niet goed werkt in de aanpak en bieden we inspiratie aan anderen die vergelijkbare complexe veranderopgaven willen realiseren.

De aanleiding voor het eerste leertraject is de behoefte aan meer variatie in het toenmalige leiderschap. Er komt aandacht voor balans in denken, voelen en de ruimschoots aanwezige (daad)kracht. Het doel is om via leiderschapsontwikkeling te werken aan ruimte voor variëteit en diversiteit in een cultuur van gelijkheid en uniformiteit. Eind 2008 start het leertraject Diversiteit in Leiderschap voor de hogere leidinggevendenden. De combinatie van leiderschapsontwikkeling met verrijking van de bestaande cultuur volgt uit de belangrijke rol die (politie)leiders vervullen in het zorgen voor veiligheid binnen de organisatie.

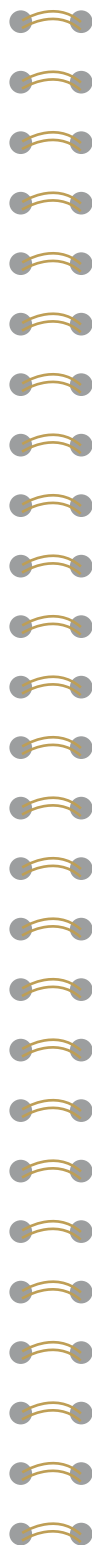
Een veilige cultuur ontstaat mede door het werken aan meer variatie in leiderschap. Dit leiderschap zorgt voor een makkelijkere omgang met verschillende mensen en situaties, respectvolle bejegening én het geeft richting aan passend gedrag dan wel optreden. Een veilig klimaat in de organisatie maakt dat politiemensen beter in staat zijn om hun taak buiten te vervullen: waken over de veiligheid in de samenleving. Inmiddels krijgt de visie op

1 Zie Turner & Bennebroek Gravenhorst (2013). *Living diversity. How the Amsterdam Police Force promotes balanced leadership.*

2 In het onderzoek van Boonstra (2011) komt het Amsterdamse traject voor als een van de weinige succesvolle voorbeelden van cultuurverandering in Nederland. In vergelijking met de andere onderzochte organisaties is de aanpak van het traject in Amsterdam bijzonder, het aantal deelnemers is het grootst en het loopt het langst.

cultuur en leiderschap in de nationale politie vorm<sup>3</sup>. De contouren daarvan staan op papier, voor na de enorme inrichtingsoperatie die het maken van één politieorganisatie vraagt. Amsterdam is ondertussen al enige jaren bezig om een nieuw soort leiderschapontwikkeling in de praktijk te brengen.

3 Zie o.a. *Realisatieplan Nationale Politie* (2012).



## 2 Leertraject Leiderschap in Verbinding

Leiderschap in Verbinding (LiVe!) ontstaat als vervolg op het leertraject Diversiteit in Leiderschap (DiL). Dit vervolg krijgt een nieuwe naam, om het verschil te markeren in inhoud en in doelgroepen. Tegelijk is er veel verbinding tussen de leertrajecten. Leiderschap komt in beide titels voor. Leerervaringen uit 'de DiL' zijn verwerkt in het ontwerp van LiVe!. Mentoren in LiVe! waren deelnemers tijdens DiL. In dit onderzoek gebruiken we de acroniemen als zelfstandige begrippen, omdat deze voor deelnemers en in de organisatie sterke betekenis hebben en zijn verbonden met de cultuurverandering.

Starten met de 300 hogere leidinggevenden in een korps van 6000 medewerkers is volgens de initiatiefnemers van DiL voorwaardelijk om de organisatie in beweging te zetten. Inmiddels erkennen veel betrokkenen het belang van werken aan meer variatie in het leiderschap en is de verbinding met een veilige cultuur duidelijk. De legitimiteit van deze grootschalige interventie is vastgesteld en staat niet (meer) ter discussie. Na de tumultueuze start van DiL<sup>4</sup> daalt het stof neer. De tussenevaluatie valt (onverwacht) positief uit en draagt bij aan een omslag in de beeldvorming over het traject. Aan het einde van dit leertraject is er bij de korpsleiding en bij een groot deel van de top 300 steun voor de ontwikkeling van een vervolg<sup>5</sup>. De ontwerpers van het leertraject hebben inmiddels ervaring met de wijze waarop dit uitzonderlijke traject landt in deze organisatie en kunnen die verwerken in LiVe!

De doelgroep die in beeld komt is het volgende niveau functionarissen die een leidende rol in de organisatie vervullen. Deze groep uitvoerend leidinggevenden vormt de schakel tussen de hogere leidinggevenden en de inzet op straat, dan wel wat in de organisatie op de werkvloer gebeurt. Zij sturen vooral mensen aan, bijvoorbeeld in de basisteams. Soms hebben zij een formele of personele lijnverantwoordelijkheid, vaker hebben zij die rol informeel of gaat het om coördinerend werk. In het Landelijk Functiegebouw Politie (LFNP) krijgen de deelnemers een nieuwe functie, vaak niet als leidinggevende. Het traject kan tijdens de overgang naar de nationale politie gewoon doorgaan, aangezien het meer over leiderschap gaat dan over leidinggeven in formele zin.

Het verwachte aantal deelnemers ligt rond de 500. DiL eindigt eind 2010, begin 2011. In het voorjaar van 2011 vinden vijf ontwerpessies plaats waar zo'n 150 mensen uit de doelgroep van LiVe! aan deelnemen, samen met leiders die DiL hebben gedaan en sleutelfiguren uit de organisatie. In de ontwerpessies krijgen potentiële deelnemers informatie over de globale opzet van LiVe! en denken zij mee over verdere invulling. De belangrijkste vraag aan

4 Zie Bennebroek Gravenhorst & Weitering (2010). *Veranderen vanuit passie en lef*.

5 Zie o.a. DiL documentaire en Tijdschrift Variatie in leiderschap (paragraaf 4 van deze rapportage, nummers 8 en 9).



deelnemers is wat hen helpt om hun werk beter te kunnen doen. De oogst van deze sessies verwerken de ontwerpers van LiVe! in het programma voor het leertraject.

In het najaar van 2011 starten tien leergroepen van elk twaalf deelnemers, in plaats van alle deelnemers tegelijk zoals in DiL. Voor LiVe! is een voormalig politiebureau ingericht als leergebouw. Volgende groepen starten in een cascade. De volgende tien leergroepen starten wanneer de vorige lichter halverwege de tien bijeenkomsten is (zie schema van het ontwerp in paragraaf 6).



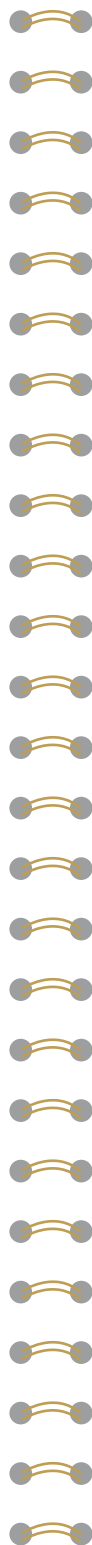
LiVe! is ontwikkeld voor de start van de nationale politie. In de loop van de uitvoering van het leertraject komt de politieke besluitvorming rond en halverwege het traject is de start van de nationale politie een feit. Het leertraject is dan vol op stoom en blijkt goed te passen in de nieuwe ontwikkeling. Met enige kleine aanpassingen kan het traject doorlopen tot eind 2014, ook als de nationale politie in 2013 start.

Het leerprogramma LiVe! is bedoeld om de deelnemers te ondersteunen bij de ontwikkeling en versterking van de verschillende rollen die zij vervullen in hun functie. LiVe! leert om samenhangende verantwoordelijkheden succesvoller te hanteren en de veranderingen in het korps en de samenleving met succes te doorstaan. Het bereiken van deze doelstellingen staat ten dienste van de veiligheid en leefbaarheid in de regio.



De ambitie van LiVe! is om deelnemers:

- bewust te maken van hun rol en het effect van hun gedrag in de organisatie;
- inzicht te geven en handvatten te bieden voor de ontwikkeling van de gewenste kwaliteiten;



- medeverantwoordelijk te maken voor het versterken van de gewenste kwaliteiten bij collega's in de organisatie;
- te ondersteunen op weg naar een balans in denken, voelen en kracht, zoals geformuleerd in de visie op leiderschap<sup>6</sup>.

De kwaliteiten in deze ambitie betreffen het vermogen om te kunnen verbinden, zowel binnen de organisatie als met doelgroepen op straat en met andere organisaties. Dat vraagt een andere invulling van het leiderschap en ander gedrag, van deelnemers in LiVe! en van degene aan wie zij leiding geven. Concretisering hiervan staat in het zogenaamde VLOW-model, met bijbehorende gedragsankers Verschil toelaten, Verbinding maken en Voorbeeld zijn (zie ook paragraaf 4).



<sup>6</sup> Deze formulering is overgenomen uit het startdocument LiVe! (zie paragraaf 4, nummer 14). Overigens geven Kessels en Smit (2007) de voorkeur aan concrete doelstellingen, zodat bij evaluatie observeerbaar is of deelnemers het gewenste leerelement hebben behaald. De ambitie van LiVe! en de uitwerking in gedrag zijn specifiek genoeg voor evaluatie, zeker als we de eigen ervaring en bewoordingen van deelnemers leidend laten zijn in de weergave van wat werkt en wat lastig is (zie paragraaf 5).

### 3 Vraagstelling en invalshoek

De centrale vraag in dit onderzoek is hoe LiVe! bijdraagt aan de gewenste cultuurverandering in de eenheid Amsterdam. Om die vraag te beantwoorden kijken we naar *het ontwerp* van het leertraject, *het verloop* van het leerproces in de groepen en *de uitkomst* van het leertraject volgens de deelnemers.

We leggen de opdrachtgever en sponsorgroep vier invalshoeken voor dit onderzoek voor. Hoewel deze invalshoeken onderling verbonden zijn, zorgen zij ook voor een ander accent in het onderzoek en voor een andere rapportage. Vooraf kiezen voor een accent op legitimiteit, overdraagbaarheid, inspiratie of effect op deelnemers helpt om focus te maken in het onderzoek. De omvang en scope van het traject, de rijkdom en hoeveelheid van het beschikbare materiaal en de unieke positie van dit traject binnen de nationale politie bieden een veelheid aan mogelijkheden. Tegelijk zijn de middelen en beschikbare tijd voor onderzoek beperkt.

De keuze valt op inspiratie als belangrijkste invalshoek, gekoppeld aan het effect op de deelnemers. Inspiratie zorgt ervoor dat de focus komt te liggen op datgene uit het leertraject wat enthousiasmeert. Dat is in lijn met de ambitie van LiVe! Dit leertraject beoogt deelnemers enthousiast te maken voor leiderschapontwikkeling en cultuurverandering met een aantrekkelijk en relevant ontwerp dat uitnodigt om mee te doen en aan de slag te gaan. Het is ook in lijn met de waarderend onderzoekende werkwijze waarin ontwerpers en deelnemers voortdurend met elkaar zoeken naar wat werkt in het leren en in de ontwikkeling van het leiderschap.

Inspiratie richt zich op een brede groep. Binnen de Amsterdamse politie is het waardevol om trots te kunnen zijn op het bijzondere leertraject en op de inspanning die deelnemers hebben geleverd en leveren. Naast het dagdagelijkse drukke en zware werk met leiderschapontwikkeling bezig zijn is voor veel deelnemers een opgave, zeker in de turbulentie die het opgaan in de nationale politie met zich meebrengt. Buiten de eenheid hopen de opdrachtgever en sponsorgroep andere leiders te inspireren voor cultuurverandering en zichtbaar te maken hoe deze ingewikkelde veranderopgave vorm kan krijgen en effect heeft.

Door de koppeling te maken met het effect op de deelnemers komt legitimiteit in beeld en dan vooral vanuit de ervaring van deelnemers zelf. Het onderzoek gaat na hoe het ontwerp op hen uitwerkt en hoe zij met hun leiderschap bijdragen aan de gewenste veilige cultuur. Overigens zijn binnen de eenheid Amsterdam de legitimiteit en het belang van LiVe! helder voor de leiding. De aandacht binnen de nationale politie gaat nu vooral uit

naar inrichtingsvraagstukken. Aandacht genereren buiten de eenheid werkt beter via inspiratie dan via legitimatie, is minder gebonden aan tijd en bovendien in lijn met de ambitie van LiVe!

Overdraagbaarheid slaat het minste aan als invalshoek voor het onderzoek. Bij overdraagbaarheid gaat het om de focus op het leerconcept, de middelen en de aanpak naar andere organisaties die met leiderschapontwikkeling bezig zijn. Een goed en passend ontwerp is altijd maatwerk en bovendien gekoppeld aan betrokken personen. Leermiddelen op de voorgrond valt daarom af. In praktische zin is het ook een opgave die niet past binnen de beschikbare tijd. Er is zo veel materiaal beschikbaar (zie paragraaf 4) dat het ondoenlijk en oninteressant is om dit allemaal zodanig te beschrijven dat anderen ermee kunnen werken.



#### 4 Beschikbaar onderzoeksmateriaal

Beschikbaar materiaal en resultaat om uit te selecteren voor het onderzoek (niet uitputtend):

1. Documentatie over aanvang DiL (o.a. brochure);
2. Bedrijfsstudie 'Veranderen vanuit passie en lef' over de start van DiL;
3. Analyse organisatievraagstukken uit DiL;
4. Tussenevaluatie DiL met alle 300 deelnemers;
5. Onderzoek versnellers en vertragers in DiL;
6. Interviews met deelnemers DiL;
7. Wall of wonder met analyse procesverloop DiL;
8. DiL documentaire over leertraject en ervaringen van deelnemers;
9. Tijdschrift 'Variatie in leiderschap' met verhalen deelnemers DiL;
10. Uitgave 'Droom en worsteling' met ervaringen procesbegeleiders DiL;
11. Leiderschapskubus met inhoudelijke resultaat DiL (VLOW-model);
12. Leerruimte Ancora, speciaal ingericht voor en met artefacten LiVe!;
13. Oogst uit vijf ontwerpessies met de doelgroep van LiVe!;
14. Startdocument LiVe! met achtergrond en opzet voor deelnemers;
15. Draaiboek LiVe! voor leergroepbegeleiders en mentoren;
16. Menukaart LiVe! met suggesties voor invulling vrije deel van het programma;
17. Verslag individuele startgesprekken deelnemers LiVe! groep 1 t/m 10;
18. Leerverhalen LiVe! groepen 1 t/m 10;
19. Zoekprofiel mentoren LiVe!;
20. Verslag van selectiedagen leergroepbegeleiders;
21. Gesprekken met mentoren LiVe!;
22. Gesprekken met leergroepbegeleiders LiVe!;
23. Gesprekken organisatiecoaches LiVe!;
24. Gesprekken met vrijwilligers Ancora;
25. Notities begeleidingsgesprekken mentoren LiVe!;
26. Reflecties op intervisiebijeenkomsten met leergroepbegeleiders;
27. Verslagen LiVe! collectieven met mentoren en leergroepbegeleiders;
28. Verslag leergroep overstijgende activiteit;
29. Concept learning history LiVe! van de organisatiecoaches;
30. Online platform van begeleiders DiL en LiVe!;
31. Evaluaties leergroep 1 t/m 10 LiVe!;
32. Verslag individuele slotgesprekken deelnemers LiVe! groep 1 t/m 10.

## 5 Selectie materiaal en verantwoording

De drie centrale elementen in het ontwerp van LiVe! zijn: *programma* van de bijeenkomsten, *begeleiding* en *verslaglegging*. Voor de beschrijving van het programma gebruiken we primair de informatie van de organisatiecoaches die het traject hebben ontwikkeld en de beschikbare documenten hierover<sup>7</sup>. Het materiaal over DiL<sup>8</sup> gebruiken we om de veranderkundige inbedding van LiVe! te schetsen en om waar relevant het verschil in uitkomsten te beschrijven.

Voor de beschrijving van het verloop van het traject maken we gebruik van de leerverhalen van leergroep 1 t/m 10<sup>9</sup>. De leerverhalen zijn samengesteld door de leergroepbegeleiders. In die verhalen komen deelnemers zelf aan het woord, bijvoorbeeld als opgenomen is wat zij in de bijeenkomst bespreken of in hun e-mails aan de groep<sup>10</sup>. We gebruiken uitsluitend het materiaal dat het perspectief van de deelnemers weergeeft. De ambitie van het leertraject is om door de ontwikkeling van het leiderschap van de deelnemers bij te dragen aan cultuurverandering in de organisatie. Daarom kijken we door hun ogen naar het verloop van het traject, zodat *hun ervaring* centraal staat in de uitkomsten van het onderzoek<sup>11</sup>.

De leergroepbegeleiders en mentoren hebben vanuit hun professionele rol ook zicht op het verloop van het traject en de leiderschapontwikkeling van de deelnemers. Zij hebben een voorsprong in kennis van de grotere context van het leertraject, de veranderopgave en de ambities. Van daaruit zien zij effecten die deelnemers (nog) niet zien. Toch laten we dit zo veel mogelijk buiten beschouwing, zodat we zichtbaar maken hoe de deelnemers zelf het effect van het ontwerp ervaren. Daardoor beschrijven we zo zuiver mogelijk de directe invloed van het leertraject op leiderschap van de deelnemers en de gewenste cultuurverandering.

Deze selectie van materiaal betekent dat we veel buiten beschouwing laten. De professionaliteit van de leergroepbegeleiders maakt het mogelijk om leeropbrengst zichtbaar te maken dicht op van het ontwerp van het leertraject. Bovendien zien de leergroepbegeleiders in de bijeenkomsten veel leeropbrengst die niet in de leerverhalen te vinden is. De verbale weergave van het leren over leiderschap blijft daarmee grotendeels

7 Zie paragraaf 4, nummers 13 t/m 16, 19, 20, 23.

8 Zie paragraaf 4, nummers 1 t/m 11.

9 Zie paragraaf 4, nummer 18.

10 Al het materiaal van deelnemers is voor dit onderzoek geanonimiseerd.

11 Zie ook Guba & Lincoln (1989). Er zijn overeenkomsten met wat zij derde en vierde generatie evaluatieonderzoek noemen, hoewel we niet precies hun aanpak volgen. De aanpak van dit onderzoek is afgestemd met de opdrachtgever, inclusief de keuze voor een van vier invalshoeken. In de rapportage van de uitkomsten laten we niet alleen zien wat werkt, maar maken we ook uitgebreid ruimte voor de 'claims', 'concerns' en 'issues' die deelnemers ervaren tijdens het traject.

buiten beeld. In de leer verhalen komt slechts een selectie terecht en bovendien is dit een schriftelijke verwerking van het geleerde. Bovendien zijn de deelnemers meer vertellers dan schrijvers<sup>12</sup>. Tegelijk voorkomen we met deze selectie verkleuringen in het onderzoek, bijvoorbeeld van mentoren en leergroepbegeleiders die vanuit hun rol graag leereffect willen zien of die bewoordingen kiezen die de deelnemers zelf niet gebruiken. We geven het aan als we tijdens het onderzoek het materiaal van de deelnemers aanvullen, inclusief de bron die we dan gebruiken.

De belangrijke rol van de organisatiecoaches tijdens het leertraject blijft door deze selectie ook buiten beschouwing. Hun overwegingen in het ontwerp van het traject komen wel in beeld in paragraaf 7. Als de mentoren en leergroepbegeleiders met de groepen werken hebben de organisatiecoaches een specifieke rol. Zij bewaken de uitgangspunten van LiVe!, ondersteunen de mentoren en leergroepbegeleiders hun leren, leggen verbindingen tussen gebeurtenissen in de groepen en de grotere context, organiseren collectieve momenten voor alle leergroepen samen en – last but not least – bieden steun in de spannende situaties. Dit is voor de deelnemers grotendeels onzichtbaar, maar is tegelijk essentieel voor om tijdens de uitvoering van zo'n groot traject te kunnen blijven sturen.

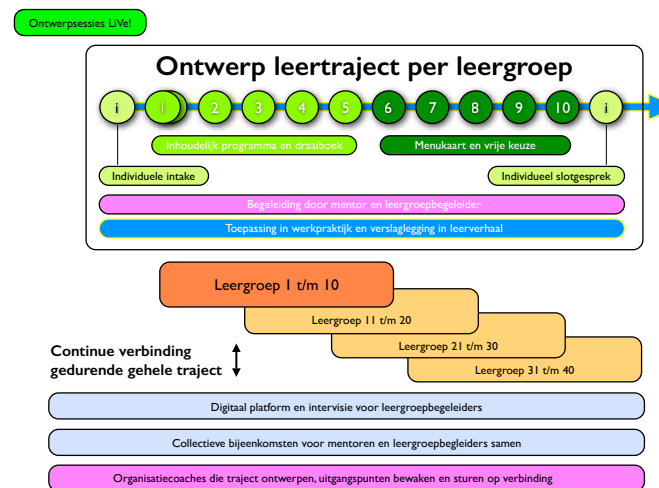
Voor de uitkomst volgens deelnemers maken we gebruik van de evaluatie die elke leergroep op de laatste bijeenkomst doet en van het verslag van de individuele slotgesprekken<sup>13</sup>. Deze evaluatie heeft een kwantitatief deel dat bestaat uit meerkeuze vragen over de doelstellingen van LiVe! Voor het kwalitatieve deel interviewen deelnemers elkaar over de opbrengst. Naast de evaluatie vinden individuele slotgesprekken plaats. Daarin kijken deelnemers met hun leergroepbegeleider en mentor terug op het leertraject en vooruit naar hun verdere leiderschapontwikkeling. De verslagen van die slotgesprekken zijn een aanvulling op de evaluatie. We bekijken de evaluatie en de verslagen van de slotgesprekken pas nadat we de analyse van het verloop van het traject hebben gemaakt. Dit zorgt ervoor dat de evaluatie ook als een toetsing binnen dit onderzoek werkt. Wat we bij het verloop beschrijven moet in voorwaartse verklarend zijn voor wat we later ontdekken als we de evaluatie van deelnemers analyseren.

12 Zie bv. Koren, Ratering & Tamerus (2010). *Zwarte koffie, sterke verhalen. 101 politieverhalen, 1001 leerkansen*.

13 Zie paragraaf 4, nummers 31 en 32.

## 6 Opzet van het onderzoek

Het ontwerp van het totale leertraject is schematisch als volgt weer te geven:



Het onderzoek valt uiteen in drie delen, zoals onderstaande tabel laat zien. In paragraaf 7 beschrijven we het ontwerp van het leertraject. In paragraaf 8 beschrijven we het verloop van het leertraject voor de leergroepen 1 t/m 10. We concentreren ons op hoe we in de leer verhalen van de

groepen de werking van het ontwerp terugzien. De nadruk ligt daarbij op de vraag hoe het ontwerp uitpakt over die tien groepen als totaal, zowel in wat er werkt als wat deelnemers ingewikkeld vinden in dit ontwerp. In paragraaf 9 beschrijven we de uitkomst volgens de deelnemers, zowel gebaseerd op kwantitatieve als op kwalitatieve gegevens. In paragraaf 10 formuleren we de conclusies van het onderzoek door aan te geven hoe LiVe! werkt als motor voor cultuurverandering in de eenheid Amsterdam.

Ontwerp van het leertraject	Verloop van het leertraject	Uitkomst volgens deelnemers
<p>1. Programma</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visie op leiderschap (-model vanuit DiL)</li> <li>• Intake</li> <li>• B1 t/m 5</li> <li>• Menukaart en vrij</li> <li>• Slotgesprekken</li> </ul> <p>2. Begeleiding</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mentor</li> <li>• Leergroepbegeleider</li> </ul> <p>3. Verslaglegging</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Per bijeenkomst door leergroepbegeleider</li> <li>• Totaal maakt leer verhaal</li> </ul>	<p>1. Programma</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat werkt en hoe? (apart beschreven voor de elk onderdeel van het programma)</li> <li>• Wat is ingewikkeld en waarom?</li> </ul> <p>2. Begeleiding</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat werkt en hoe?</li> <li>• Wat is ingewikkeld en waarom?</li> </ul> <p>3. Verslaglegging</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat werkt en hoe?</li> <li>• Wat is ingewikkeld en waarom?</li> </ul>	<p>1. Evaluatie kwantitatief</p> <p>2. Evaluatie kwalitatief</p> <p>3. Slotgesprekken</p>

## 7 Ontwerp van het leertraject

### 7.1 Programma van de bijeenkomsten

De vijf belangrijkste onderdelen van het programma komen aan bod in deze paragraaf. We lichten telkens eerst de essentie van een onderdeel toe. Dan bespreken we de veranderkundige overwegingen bij het ontwerp van dit onderdeel en het leerdoel voor de deelnemers<sup>14</sup>. De veranderkundige overwegingen van de ontwerpers van het traject zijn telkens gericht op het vinden van een optimale spanning. Enerzijds willen zij voortbouwen op ervaringen met wat goed werkt in DiL en anderzijds hebben zij voortdurend oog voor de schuring die nodig is om de gewenste cultuurverandering te realiseren<sup>15</sup>. Bij het bepalen van de leerdoelen zien we een vergelijkbare opgave. Daar zoeken de ontwerpers een optimale spanning tussen enerzijds een prettig leerklimaat en anderzijds het ongemak dat gepaard gaat met tweede en derde orde leren<sup>16</sup>. Net als in DiL kiezen de ontwerpers van het leertraject dus opzettelijk voor een onconventionele opzet, omdat de veranderopgave dat vraagt. De ervaring uit DiL geeft hen beter zicht op de wijze en mate van schuring die bijdraagt aan het leren en de gewenste cultuurverandering. Ondanks deze eerdere ervaring blijven het ingewikkelde opgaven. Hoe ga je bijvoorbeeld om met het ongemak en de onveiligheid die ontstaan als je in het gesprek over leiderschap termen als goed en fout los wilt laten? Politiewerk gaat juist over het beoordelen van goed en fout. Duidelijkheid hierover biedt houvast in de uitvoering en is een wezenlijk onderdeel van het werk.

#### 7.1.1 Visie op leiderschap en VLOW-model

De visie op leiderschap in LiVe! is direct verbonden met de ambitie van het korps om meer balans te brengen in denken, voelen en kracht. De huidige samenleving is zeer divers en de politie staat daar midden in. Om de kerntaken goed uit te voeren is het belangrijk de verbinding met alle burgers te kunnen maken. Dit vraagt om leiderschap en het vermogen om met iedereen, hoe verschillend ook, te kunnen verbinden. Intern is daarvoor een positief en veilig organisatieklimaat nodig waarin verschil tussen mensen kan en mag bestaan. Het VLOW-model schetst het leiderschap dat ruimte maakt voor variatie, zorgt voor een veilige

<sup>14</sup> Het leertraject is ontworpen als interventie voor cultuurverandering. Zo'n grootschalige interventie is opgebouwd uit verschillende elementen (hier: programma, begeleiding, verslaglegging) en die elementen bestaan weer uit onderdelen. Goede samenhang in een veranderkundig ontwerp zorgt ervoor dat de onderdelen elkaar versterken. Hiervoor hebben de ontwerpers van dit traject redeneringen ontwikkeld. Die maken we in deze paragraaf expliciet. Zie ook Bennebroek Gravenhorst (2008), De Caluwé en Vermaak (2006).

<sup>15</sup> Dit soort optimale spanningen zijn ook te vinden in de analyse van succesvolle cultuurveranderingen van Boonstra (2011). Hij laat zien hoe leiders in mogelijk de moeilijkste veranderopgave voor een organisatie uiterst nauwgezet balanceren tussen bijvoorbeeld het voortbouwen op de kracht van hun organisatie én het opzoeken van vernieuwing die juist vraagt om daar afstand van te nemen.

<sup>16</sup> Vanuit de hersenwetenschap zijn 'breinregels' bekend over goed en plezierig leren (Medina, 2009), leerklimaat en veiligheid zijn belangrijke voorwaarden voor leren in een groep (Edmonson, 1999) en voor wezenlijke verandering is het nodig om routines te doorbreken (Argyris, 1991).

organisatie en aansluit bij de huidige opgave van de politie. VLOW is een acroniem van vier belangrijke competenties: Vragen stellen, Luisteren, Oordeel onderzoeken en Waarderen. Het model bevat tevens drie gedragsankers: Verschil toelaten, Voorbeeld zijn en Verbinding maken. Dit model is ontwikkeld tijdens DiL en bouwt voort op de balans in denken, voelen en kracht die toen centraal stond.

Van het VLOW-model is een leiderschapskubus gemaakt die in alle ruimtes in Ancora staat. Het model staat op de bovenkant van de kubus. Bij de competenties en de gedragsankers zitten kaartjes met vragen die helpen om met elkaar in gesprek te gaan. Op de onderkant van de kubus staan de kernwaarden van de politie. Verdere uitwerking van de begrippen uit dit model vindt plaats in de inhoudelijke programmering van bijeenkomst 1 t/m 5.



Drie veranderkundige overwegingen om dit model ook in LiVe! te gebruiken zijn:

- de krachtige inhoudelijke koppeling die daarmee ontstaat tussen beide leertrajecten;
- de bijdrage die het levert aan een gemeenschappelijk en transparant referentiekader voor de leiders in de organisatie;
- de aansluiting van de competenties en gedragsankers bij de gewenste cultuurverandering.

In LiVe! is het leerdoel met het VLOW-model dat deelnemers het kennen en dat zij er in hun werkpraktijk mee aan de slag gaan. Kennis krijgen de deelnemers via de leergroepbegeleiders en mentoren, van de posters die in de leerruimten hangen en door de leiderschapskubus. Het in de praktijk brengen gaat vooral via oefeningen tijdens de bijeenkomsten en opdrachten die deelnemers tussen de bijeenkomsten in hun werk kunnen doen.

### 7.1.2 Individuele intake

De intake is nieuw in LiVe! Voorafgaand aan de start van de leergroepen spreken leergroepbegeleider en mentor alle deelnemers individueel. De veranderkundige overweging bij de intake is om enerzijds het ontwerp van LiVe! beter aan te laten sluiten op de deelnemers en anderzijds om van de deelnemers zelf meer verantwoordelijkheid te vragen voor hun eigen leren. Hierbij speelt mee dat de manier van leren in DiL en LiVe! ongebruikelijk en onbekend is in de politieorganisatie<sup>17</sup>. In LiVe! is de overweging om met de intake een betere bedding te maken voor het leren. In DiL waren deelnemers vooraf geïnformeerd op managementbijeenkomsten en met schriftelijke informatie. Dit had weinig effect en zorgde veelal voor een 'blanco' tot negatieve start in de leergroepen. Mede vanuit die ervaring vinden tussen het einde van DiL en de start van LiVe! vijf ontwerpessies plaats waar de doelgroep van LiVe! en oud deelnemers van DiL input geven voor de opzet van het vervolgtraject.

Het leerdoel van de individuele intake is om vooraf een beeld van het leertraject te schetsen, verwachtingen van de deelnemer helder te maken en om hem of haar een eigen leervraag te laten formuleren. Daarnaast is het een gelegenheid om in een persoonlijke en veilige ontmoeting kennis te maken met de leergroepbegeleider en mentor.

### 7.1.3 Bijeenkomst 1 t/m 5

Voor de eerste tot en met de vijfde bijeenkomst van de leergroepen maken de organisatiecoaches een programma. In elk van de bijeenkomsten staat een inhoudelijk onderwerp centraal dat relevant is voor de doelgroep: onderzoeken van oordeelsvorming, operationeel vakmanschap, vergroten van vertrouwen, succesvol leiderschap en bouwen aan sociale netwerken. De agenda voor elke bijeenkomst is uitgewerkt in een draaiboek, aangevuld met 'beeld en geluid' als achtergrondinformatie en overwegingen bij de inhoudelijke thema's. Binnen dit richtinggevende kader krijgt elke leergroep de ruimte om de bijeenkomsten zelf in te vullen. Leergroepbegeleider, mentor en deelnemers bereiden samen voor. Voor de inleiding van de onderwerpen zijn sprekers beschikbaar vanuit de organisatie.

17 Zie Bennebroek Gravenhorst & Weitering (2010). *Veranderen vanuit passie en lef*.



De veranderkundige overweging is om op hoofdlijnen sturing te bieden en een gezamenlijke programmalijn te volgen. Tegelijk laat dit ontwerp de groepen zelf verantwoordelijkheid nemen voor de wijze waarop zij binnen deze programmalijn willen leren. De organisatiecoaches ontwikkelen dit richtinggevende kader vanuit de ambitie van het leertraject en de opbrengst van de vijf ontwerpbijskomsten. In LiVe! kiezen de ontwerpers van het traject voor een verder uitgewerkt programma dan in DiL. Hiermee willen zij herhaling voorkomen van de worsteling in DiL om deelnemers zelf de bijskomsten te laten vormgeven. Tevens is bekend dat de doelgroep van het vervolgtraject een duidelijker richtinggevend kader nodig heeft.

In het draaiboek zijn per bijskomst en per onderdeel van een bijskomst leerdoelen beschreven. Globaal gezien gaat het telkens om de combinatie van het inhoudelijke onderwerp van de bijskomst en het leiderschap van de deelnemers. Kennis over het onderwerp, de relatie met het eigen leiderschap en de toepassing daarvan in de praktijk komen afwisselend aan bod. De eerste bijskomst is een tweedaagse, zodat daar ruimschoots gelegenheid is om kennis te maken en als leergroep met elkaar te starten.

#### 7.1.4 Menukaart

Voor de vijf bijskomsten in de tweede helft van het leertraject is een menukaart beschikbaar. Op deze menukaart staan tien onderwerpen met in totaal zeventig bijbehorende mogelijke invullingen. De onderwerpen zijn verdiepend en aanvullend op de eerdere bijskomsten. In vorm variëren ze van een bezoek aan het verzetmuseum tot een paardenworkshop. Elke groep kiest voor tenminste drie bijskomsten uit deze menukaart en motiveert de keuze vanuit de leerbehoefte van de groep en in de context van het leertraject. Voor twee bijskomsten maken de groepen desgewenst een geheel vrije keuze, mits op dezelfde manier gemotiveerd.

De veranderkundige overweging om met de menukaart te werken is dat dit weer een verbinding legt met DiL. De menukaart is gebaseerd op wat de vierentwintig DiL groepen in hun tien bijskomsten hebben gedaan, waarbij enige selectie is gedaan op wat niet goed uitpakte en wat niet geschikt is voor de nieuwe doelgroep. Een tweede veranderkundige overweging is dat de menukaart helpt om de inhoudelijke rode draad in het leertraject te volgen en de vermoedelijke behoefte aan duidelijkheid van uit de doelgroep. In DiL was de ervaring dat veel groepen het lastig vonden om zelf een programma samen te stellen voor hun leiderschapontwikkeling. De menukaart zorgt voor aanbod en tegelijk keuzemogelijkheid, inclusief geheel vrije keuze voor twee bijskomsten.

Het leerdoel van de menukaart is dat de deelnemers binnen deze kaders een keuze maken voor onderwerpen en motiveren wat de relatie is met hun leiderschapontwikkeling. Daarna maken per bijskomst telkens twee deelnemers met hun leergroepbegeleider een programma voor dit vrije deel van het leertraject. Dit levert ook op dat zij argumenten leren geven voor de investering die zij van de organisatie vragen.

#### 7.1.5 Individuele slotgesprekken

Aan het einde van het leertraject kunnen de deelnemers een individueel slotgesprek voeren met hun leergroepbegeleider en mentor. Op de tiende en laatste bijskomst van de leergroep krijgen zij dit aanbod. Het idee voor deze afronding ontstaat in de loop van het leertraject, wat een reden is om het niet te verplichten.

De veranderkundige overweging bij de slotgesprekken is dat het traject daarmee mooi rond is doordat het op dezelfde manier eindigt als het begint. Ook is daarin verdieping op het leren mogelijk door terug te kijken op het leertraject en vooruit te kijken naar verdere leiderschapontwikkeling van de betreffende deelnemer. Voorbij het directe belang van de betreffende deelnemer leveren de slotgesprekken informatie voor verbetering in de volgende leergroepen en, het borgen van de resultaten in de organisatie.

Het leerdoel van het slotgesprek is dat de deelnemer de eigen leeropbrengst verwoordt. Tevens komt aan bod hoe hij of zij verder gaat met leiderschapontwikkeling in de eigen werkpraktijk. Het verwoorden van de leeropbrengst is belangrijk omdat in de intervisie met de leergroepbegeleiders is ontdekt dat deelnemers het lastig vinden om te benoemen wat zij uit LiVe! meenemen. LiVe! kent geen toets, examen of certificaat en dat is het gebruikelijke 'bewijs' in leertrajecten bij de politie. Het slotgesprek helpt deelnemers om voor zichzelf en in hun eigen woorden te benoemen wat het resultaat van LiVe! voor hen is.

## 7.2 Begeleiding van de bijskomsten

Elke leergroep heeft een interne mentor en een externe leergroepbegeleider. De mentoren zijn leidinggevend uit de top 300 die hebben deelgenomen aan het eerdere leertraject DiL. Voor selectie van de mentoren is een profiel beschikbaar. De eerste tien mentoren vormen een gevarieerde groep mannen en vrouwen, van bijna met pensioen tot enkele jaren geleden gestart als leidinggevende. In functieniveau van districtchef tot wijkteamchef, executief en vanuit de ondersteunende diensten, qua persoonlijkheid van uitgesproken tot beschouwend. Werving van externe leergroepbegeleiders gaat via een open selectieprocedure, waaraan begeleiders van de DiL en nieuwe kandidaten deelnemen. Op basis van sollicitatiebrieven wordt de opdrachtgever twintig kandidaten



uit. De organisatiecoaches begeleiden de selectiedagen, interne selecteurs beoordelen de kandidaten aan de hand van een competentieprofiel. Voor de eerste tien groepen kiest de opdrachtgever in overleg met de selecteurs tien leergroepbegeleiders. De koppeling van mentoren en leergroepbegeleiders vindt plaats op basis van een inschatting van effectieve combinaties door de organisatiecoaches, aangevuld met een ontmoetingsmoment om te bepalen of de ingeschatte combinaties in werkelijkheid klikten.

De veranderkundige overweging voor het werken met interne mentoren is meerledig. Het betreft een vernieuwing naar aanleiding van DiL, deels omdat er nu zicht is op leiders die een voorttrekkersrol kunnen vervullen in het vervolg en deels omdat de legitimiteit van de externe begeleiding een ingewikkelde is. Met interne mentoren zorgt de opdrachtgever ervoor dat die kan putten uit de aanwezige kwaliteit en eigen kracht in de organisatie. Ook vindt versterking plaats van de ingezette beweging in DiL door eigen leiders een belangrijke rol te geven in het vervolg van de cultuurverandering. Tevens dragen interne mentoren bij aan verdere verspreiding in de organisatie en borging na LiVe! Variatie vanuit de organisatieonderdelen en in de hiërarchische positie van de mentoren zijn behulpzaam bij deze laatste overweging. Vanuit DiL is bekend dat deelnemers moeite hebben om een kritische houding en de inhoudelijke expertise van externe begeleiders te accepteren en daarvan te leren. De gedachte is dat aanwezigheid van een interne



mentor met een hogere hiërarchische positie zorgt voor autoriteit en ervaring vanuit het lijnmanagement waardoor ook ruimte ontstaat voor de rol van de leergroepbegeleider.

Deze gecombineerde begeleiding heeft geen specifiek leerdoel voor de deelnemers, al is het zien van de samenwerking tussen mentor en leergroepbegeleider een interessant voorbeeld van mogelijke interactie met een in hun ogen 'meerdere'. Het is vooral een inschatting dat deze wijze van begeleiden het voor deelnemers makkelijker maakt om met hun leiderschapsontwikkeling aan de slag te gaan, bijvoorbeeld door vanuit de voorbeelden van een leidinggevende uit de organisatie naar hun eigen leiderschap te

kijken. Het mentorschap heeft wel een duidelijk leerdoel voor de leidinggevendenden die deze rol vervullen. De organisatiecoaches vragen iedere mentor om ook zelf na te gaan wat zij te leren hebben in die rol en bespreken dit ook gedurende het traject in de individuele gesprekken met de mentor. Dit leren valt buiten de scope van het onderzoek. Wel gaan we na wat deelnemers melden over de rol van de begeleider, met name die van de mentor.

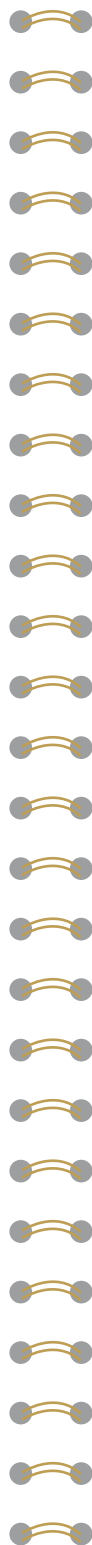
### 7.3 Verslaglegging

Van elke bijeenkomst maakt de leergroepbegeleider een verslag. Deze verslagen vormen samen het leerverhaal van een leergroep. In het verslag staan telkens de agenda van de bijeenkomst, de inhoudelijke thematiek die is besproken, de belangrijke leermomenten die de groep heeft benoemd en reflecties op de bijeenkomst vanuit de leergroepbegeleider en mentor. De deelnemers leveren input voor het verslag doordat de leergroepbegeleider hen vraagt naar hun ervaringen tijdens de bijeenkomst en met de toepassing van het leertraject in hun eigen werkpraktijk. Op of na de tiende bijeenkomst bundelt de leergroepbegeleider de verslagen tot een leerverhaal van de groep. De groepen ontvangen hun eigen leerverhaal.

De veranderkundige overweging bij het maken van de verslagen is vooral om vast te leggen en vast te houden wat er in het leertraject gebeurt. Het vraagt een flinke inspanning om verslagen te maken en om ze vervolgens ook te gebruiken. Het belang van verslaglegging is duidelijk naar voren gekomen in DiL. Daar maakten de leergroepbegeleiders procesverslagen van elke bijeenkomst, vooral voor de onderlinge uitwisseling over de leergroepen heen. Gaandeweg bleken de verslagen ook behulpzaam voor de groepen, vooral vanwege de toen langere tijd tussen de bijeenkomsten. Veel politiewerk gaat van dienst naar dienst of kent een dagritme met een korte termijn oriëntatie op resultaat. Leiderschapsontwikkeling en cultuurverandering vraagt een lange termijn oriëntatie en heeft een minder tastbaar resultaat dan een dienst die klaar is, een zaak die opgelost is, een systeem dat werkt, inzet die is gerealiseerd, en zo voort. Met de leerverslagen maken de groepen geheugen voor wat er in de loop van het leertraject gebeurt. Het leerverhaal aan het einde draagt bij aan de behoefte aan een tastbaar resultaat. Daarnaast is de overweging gebleven dat de leerverslagen bijdragen aan uitwisseling tussen de leergroepbegeleiders en de organisatiecoaches, zodat die waar nodig kunnen bijsturen. Ten slotte is goede verslaglegging belangrijk voor onderzoek. Hoewel bij aanvang van LiVe! nog niet bekend was dat dit onderzoek zou plaatsvinden blijkt opnieuw dat materiaal van de deelnemers zelf het meest waardevol is.

Het leerdoel met de leerverslagen voor de deelnemers is om zichtbaar te maken en vast te houden wat er in de bijeenkomsten gebeurt, om hen te stimuleren in het leveren van input en om te versterken dat zij tussen de bijeenkomsten aan de slag gaan in

hun eigen werkpraktijk. Door hun input in de leerverslagen op te nemen zien zij waar zij en anderen mee bezig zijn in hun leiderschapsontwikkeling en voeden de leergroepbegeleiders de behoefte aan resultaat. De aard van de vragen en opdrachten die de leergroepbegeleiders uitzetten is gericht op het vergroten van het reflectievermogen van de deelnemers. Zo leren zij naast te handelen in het moment ook op een ander moment met elkaar te spreken over dat eigen handelen en dat van collega's.



## 8 Verloop van het leertraject

### 8.1 Programma van de bijeenkomsten

In deze paragraaf komt per onderdeel van het programma aan bod hoe het ontwerp uitpakt tijdens de bijeenkomsten. We bespreken telkens wat er gebeurt in de leergroepen, wat werkt en wat lastig is. Daarbij concentreren we ons op de hoofdlijn die we in de tien groepen tegenkomen en op relevante bijzonderheden. Citaten van deelnemers illustreren de bevindingen.

#### 8.1.1 Visie op leiderschap en VLOW-model

De visie op leiderschap in LiVe! (zie paragraaf 7.1.1) slaat goed aan bij de deelnemers. Het leerdoel bij dit onderdeel van het programma was tweeledig: kennis en toepassing. De competenties uit het VLOW-model en de bijbehorende gedragsankers komen veelvuldig terug in de leerverhalen. Deelnemers hebben kennis van de begrippen, want zij gebruiken ze in hun reflecties op wat er is besproken in de bijeenkomsten en om aan te geven wat ze met LiVe! doen in hun werkpraktijk. De begrippen zorgen voor gezamenlijke taal over leiderschap en helpen om concreet te maken wat er dan te doen is in de werksituaties waarin deelnemers met hun leiderschap aan de slag gaan.

Het VLOW-model is een rijk en omvattend model, waarvan met name het volgende vaak terugkomt in de leerverhalen:

- onderzoeken en uitstellen van oordeel (bewustzijn hiervan ontwikkelen is makkelijker dan het ook echt doen);
- waarderend kijken naar jezelf en naar anderen, ieders verhaal of ervaring mag er zijn, is de moeite waard, in plaats van dit is goed en dat is fout;
- luisteren, samenvatten en doorvragen, het bekendere 'familielid' van VLOW;
- het verschil tussen dialoog waarin je de ander probeert te begrijpen en discussie of debat waarin je probeert om de ander te overtuigen;
- het belang en de betekenis van verbinding maken;
- de voorbeeldfunctie die een leider heeft en voorbeeld gedrag tonen.

*"Ik zie nu in dat je beter de dialoog aan kan gaan, in plaats van klakkeloos verbieden om het verbieden."*

*"Als er één begrip is dat ik opnieuw heb ontdekt is het wel VERBINDING. Verbinding is zo veel omvattend en toepasbaar in uiteenlopende situaties. Voor mij is het een sleutelwoord geworden dat oplossing kan bieden in tal van situaties."*

Bovenstaande geeft weer wat deelnemers bespreken in de bijeenkomsten met hun leergroepen. De vertaling hiervan naar de werkpraktijk beschrijven zij vooral in termen van luisteren, met collega's in gesprek gaan, meer waarderen en minder discussiëren, verschil en variatie toestaan of laten bestaan en regelmatig ook dat zij verbinding zoeken met 'moeilijke' collega's of hun leidinggevende. Moeilijk refereert dan aan situaties waarin het niet stroomt, problemen spelen, gedoe of onenigheid is, zaken die zij 'normaal' liever uit de weg gaan.

*"Ik heb steeds meer een balans gevonden in het denken, voelen en kracht. Waar eerst alleen de leider bepaalde, is er nu ruimte voor de ander. Hoe denkt die erover? Wat zijn andere inzichten, ideeën opvattingen en ervaringen? Reageren vanuit gevoel is anders dan reageren vanuit verstand. Ik probeer daar een verschuiving in toe te passen, het mag. Kracht bereik je niet alleen maar ook samen en samen ben je sterker."*

*"Voor mij is het VLOW: Vragen, luisteren, oordeel uitstellen en waarderen. Dit komt ook doordat ik het steeds op mijn werkplek zie hangen. Ik ben me steeds meer bewust hoe snel ik een oordeel vorm en probeer dit nu uit te stellen. Ik probeer nu eerst te onderzoeken."*

*"Ik ben mij veel meer gaan bezig houden met de dingen die positief zijn en minder met de zaken die negatief zijn. Je ziet dat de mensen dan veel meer opbloeien en betrokken worden bij het werk. Ik probeer ze veel meer een compliment te geven."*

Het ingewikkelde aan deze visie op leiderschap heeft minder met de inhoud te maken. De begrippen zijn op zichzelf niet ingewikkeld. Evenmin knelt het bij het idee om leiderschapontwikkeling te koppelen aan de werkpraktijk van de deelnemers, het zijn immers 'doeners'. Echter, veel deelnemers vinden het lastig om tijdens en tussen de bijeenkomsten te reflecteren op hun eigen leiderschap. Dit manifesteert zich in het 'uithoudingsvermogen' dat een bijeenkomst van een dag vergt en in de moeite die deelnemers hebben met het leveren van input voor de leerverlagen. We zien hiervoor in de opmerkingen van deelnemers de volgende – elkaar versterkende – oorzaken:

- Open gesprekken voeren over eigen leiderschap is ongebruikelijk, zeker in vergelijking met het gebruikelijke commentaar op andermans leiderschap. Heb je het over jezelf, dan stel je je mogelijk bloot aan precies dat commentaar;

- Onervarenheid met het denken over en verwoorden van eigen beweegredenen en motieven in de context van leiderschapontwikkeling;
- De beleving dat ervaringen uitwisselen, luisteren en reflecteren geen acties zijn, waardoor je een hele dag 'niets doet';
- De gedachte dat deelname aan het leertraject betekent dat er wat moet veranderen en de weerstand daartegen;
- Het kunnen wegblijven bij bijeenkomsten, het leren van de andere deelnemers tijdens een bijeenkomst (bewust of onbewust) of het nalaten een bijdrage te leveren aan de verslagen, zonder formele sanctie tijdens het leertraject. Hierbij hoort ook de afwezigheid van een certificaat of deelnamebewijs bij afronding.
- De gebruikelijke inkadering van het leren waarin een docent of trainer de doelen bepaalt en toetst en de ongebruikelijke ruimte in LiVe! waarin de deelnemer daar zelf over gaat;
- De gebruikelijke antwoorden van docent of trainer op (leer)vragen van deelnemers en de voor de deelnemers ongebruikelijke reactie met (weder)vragen van mentoren en leergroepbegeleiders in LiVe!

*"Ik vond dat je [de leergroepbegeleider] te lang doorging en ik voelde mij gedwongen om iets te doen wat in mijn overtuiging en vanuit wie ik ben niet kan: ik wil niet dat je mij daarin verandert."*

### 8.1.2 Individuele intake

Over de individuele intake is weinig informatie terug te vinden in de leerverhalen. Het leerdoel van de intake gesprekken is om deelnemers voor de start enige houvast te geven over het leertraject en een eigen leervraag te laten formuleren. De input van deelnemers komt op gang na de tweedaagse bijeenkomst waarmee de leergroepen starten. Van de leergroepbegeleiders en mentoren weten we dat de meeste deelnemers de intake als positief hebben ervaren vanwege de persoonlijke aandacht, de eerste verkenning van wat LiVe! inhoudt en de praktische informatie. De leerverhalen laten zien dat de start van de meeste groepen soepel verloopt en het leren gelijk op gang komt. In DiL was de start in veel groepen lastig en begon het leren pas in latere bijeenkomsten. Het is niet vast te stellen in hoeverre de 'betere' start van LiVe! met de intakes te maken heeft, want een ander verschil is dat er nu een tweedaagse bijeenkomst is waarin er gelijk meer gebeurt in de groepen. Een gedeelte van de LiVe! deelnemers formuleert een leervraag en die geeft houvast.

*"Ik heb een intakegesprek gehad met de leergroepbegeleider en daar werd mij iets duidelijker wat de "cursus" inhoudt en wat er van mij wordt verwacht."*

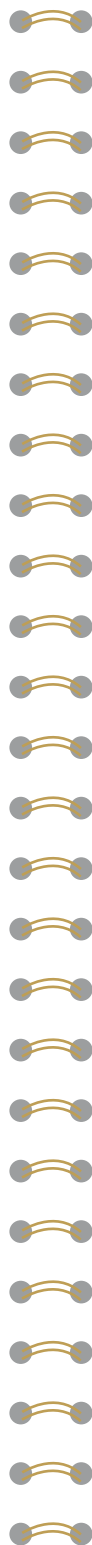
*“Mijn leervraag is hoe ik moeilijke zaken bespreekbaar maak op onze werkplek. Ik denk dat wij onvoldoende beseffen wat er op dit gebied speelt en leeft. Eigenlijk zou ieder korpslid met LiVe! moeten worden geconfronteerd.”*

De ingewikkeldheid hier heeft niet zozeer te maken met de intake gesprekken als wel met het leerconcept van LiVe! en de individuele leervraag. LiVe! vraagt dat de deelnemers zelf de verantwoordelijkheid (leren) nemen voor hun leren en daarmee ook voor hun leiderschapsontwikkeling. Dit is ongebruikelijk in veel politie opleidingen en zeker ook voor de deelnemers aan LiVe! Dit komt op de volgende manier naar voren:

- Veel en terugkerende vragen over wat de bedoeling is van LiVe!, wat moeten we doen en wanneer is het goed. Het gesprek hierover in de leergroep de antwoorden van de leergroepbegeleider en mentor blijven sommigen als ‘vaag’ en ‘weinig concreet’ ervaren;
- Onbekendheid met het kunnen en mogen nemen van eigen ruimte om te bepalen wat belangrijk is om te leren;
- De verwachting dat anderen formuleren wat je moet leren;
- Moeite met het formuleren van een eigen leervraag. Wat is een leervraag? Wat is een goede leervraag? Wanneer is die beantwoord?
- Aan de slag gaan met een leervraag, tijdens of tussen de bijeenkomsten. De dagelijkse drukte maakt het moeilijk om hier aandacht voor te hebben en de maand tussen de bijeenkomsten zorgt ervoor dat LiVe! makkelijk ‘uit beeld’ verdwijnt;
- De leervraag is geen structureel onderdeel van het programma in de zin dat die alle bijeenkomsten uitgebreid terugkomt. Dit maakt het makkelijk om de leervraag los te laten, zeker ook als werken met een leervraag moeilijk is;
- Er zit geen beoordeling aan vast, niet in de zin dat ‘goedkeuring’ van een leervraag plaatsvindt en evenmin volgt een sanctie als een deelnemer geen leervraag formuleert.

*“Ik ben naar de LiVe gegaan omdat ik er heen moest. Ik heb geen intake gesprek gehad en mede daarom ging ik er blanco in, zonder intenties of verwachtingen en als ik al verwachtingen had waren die zeer laag. Ik handelde met het motto: if you can't beat them, join them.”*

*“Ik voel weerstand als ik naar LiVe! kom. Ik weet niet waarom, maar dat voel ik gewoon.”*



### 8.1.3 Bijeenkomst 1 t/m 5

Deze bijeenkomsten vormen samen de helft van het leertraject. Een richtinggevend programma en draaiboek zijn ontwikkeld voor de inhoudelijke leerlijn. Het leerdoel is dat deelnemers kennis opdoen over de vijf thema's die aan bod komen, deze relateren aan het eigen leiderschap en tussen de bijeenkomsten in hun werkpraktijk aan de slag gaan. Kennis opdoen en het gesprek voeren over de betekenis voor het eigen leiderschap gaat goed tot uitstekend in alle leergroepen. Het programma en de werkvormen slaan aan, wat zeker ook komt doordat doorgebouwd is op de ervaringen uit DiL. Een selectie van wat in dit verband opvalt in de leerverhalen is:

- De tweedaagse startbijeenkomst ervaren deelnemers als positief, zowel vanwege het onderwerp oordeelsvorming als vanwege de veiligheid en het open leerklimaat die in de meeste groepen ontstaan;
- De combinatie van de inhoudelijke programmering (vaak in de ochtend, met een spreker) met de eigen casuïstiek en ervaringen van deelnemers met betrekking tot het onderwerp;
- Sprekers uit de organisatie met recht van spreken hebben impact. Hun tips en ervaringen nemen deelnemers serieus. Als sprekers ook nog eens eigen kwetsbaarheid tonen maakt dat veel indruk, dat iemand dat kan en durft;
- Gebruik van film, mits niet te vaak, werkt goed om een onderwerp in te leiden of binnen te laten komen, ook vanwege de ‘autoriteit’ die uitgaat vanuit film. Tijdens het kijken naar Crash zien en voelen deelnemers bijvoorbeeld hoe ingewikkeld oordeelsvorming is.

*“Ik heb reeds vele cursussen mogen meemaken, maar het gevoel van saamhorigheid dat al na twee modules aanwezig is verbaast mij in positieve zin. Er is een veilige sfeer en een ieder respecteert elkaar.”*

*“Ik vind het goed dat we als groep aan mogen geven of we iets plenair behandelen of niet. En de vrijheid over de invulling van het dagprogramma. Als we op een ander onderwerp komen dat dit niet direct wordt afgekapt, maar daar ruimte voor is. Dat de baas de mogelijkheid geeft om op deze manier te leren. Geen huiswerk, geen examen, geheel andere setting, op een hele andere (ontspannen) manier met en van elkaar leren.”*

De eerder genoemde ingewikkeldheid rond het leerconcept komt uiteraard ook terug in de bijeenkomsten. In de leerverhalen zien we dat de meeste deelnemers het makkelijker vinden om te praten over wat zij doen in het werk dan om hierover te schrijven. Ook vinden zij het makkelijker om te bespreken wat zij tussendoor hebben gedaan met bijvoorbeeld het

'experiment' dat in de vorige bijeenkomst is bedacht dan om dit te beschrijven. Tijdgebrek is dan de makkelijk te noemen boosdoener. Tussen de regels door en in de formulering van de deelnemers die schrijven is te zien dat dit voor een deel ook voortkomt uit schrijfvaardigheid. De voorkeur voor bespreken ten opzichte van beschrijven zorgt ervoor dat zij ontdekkingen over hun leiderschap voor zichzelf niet vastleggen en dat zij die onderling beperkt delen.

Een tweede ingewikkeldheid, zowel voor deelnemers als voor leergroepbegeleiders, zit in het vinden van de balans tussen de richting die het draaiboek geeft en de ruimte die er is voor eigen invulling van de bijeenkomsten. We komen verschillende varianten van deze ingewikkeldheid tegen. Er kan variatie binnen een groep zijn in de behoefte aan richting en ruimte. Een deel wil dan een strak programma en een ander deel juist veel vrijheid. Ook zien we de terugkerende vraag wat er precies moet gebeuren en om concrete opdrachten. De richting en houvast uit het draaiboek lijkt niet te volstaan, omdat daar meer programma in zit dan uitvoerbaar is. Evenmin is het werkboek van LiVe! voldoende of de inhoud daarvan is niet wat deelnemers gewend zijn. En er zijn ook groepen die juist veel en snel ruimte willen, waarbij de richting uit het draaiboek zelfs dreigt te verdwijnen.

*"Normaliter, en dat had ik ook een beetje gedacht, krijg je een cursusmap met daarin de materie die wij gaan behandelen tijdens de cursus. Ik en ik denk menig medecursist hebben tijd nodig om de grote lijnen en het einddoel van de cursus te gaan zien."*

#### 8.1.4 Menukaart

De menukaart bevat vijftig keuzemogelijkheden om tien LiVe! onderwerpen in te vullen. Het leerdoel is dat de deelnemers kiezen wat zij interessant vinden, motiveren waarom dat bij hun leiderschapontwikkeling past en zelf de voorbereiding oppakken. In DiL was het een zoektocht om groepen die verantwoordelijkheid te laten nemen en toen was er geen kader. Nu is er een kader en het is een opdracht. Dat kiest makkelijker en opdrachten uitvoeren lijkt makkelijker dan helemaal vanuit eigen belangstelling een programma samen te stellen. En er gebeurt meer:

- De menukaart voorziet in de behoefte om naar buiten te gaan, uit Ancora - het speciaal voor LiVe! ingerichte gebouw waarin de bijeenkomsten plaatsvinden. Na vijf keer een dag binnen zitten en praten vinden veel deelnemers het prettig om elders te zijn en een actief programma te volgen;
- De ervaring van DiL is verwerkt in de menukaart, relevante onderwerpen en goede werkvormen keren terug en zijn al door collega's 'getest';
- Deelnemers bereiden een bijeenkomst (mede) voor (met de leergroepbegeleider). Daarmee eigenen ze zich het onderwerp of een programmaonderdeel toe, ontstaat

betere aansluiting bij de groep en soms ook een goed werkende spanning vanwege de te leveren prestatie.

- Groepen gaan elkaar motiveren en beïnvloeden. Deelnemers horen op het werk van collega's wat interessant is om te doen;
- Naast buiten activiteiten is een indrukwekkende en veel gekozen optie die over de politie als 'dader' in de Tweede Wereldoorlog. Daarbij gaat een groep in gesprek met een executieve collega die recht van spreken heeft. Die vertelt zijn verhaal met veel emotie en dat maakt indruk. Ook raakt dit onderwerp het eigen leiderschap en de verantwoordelijkheid van deelnemer als persoon, als mens.

*"Ik vind het ook heel goed dat steeds twee andere deelnemers de dag moeten voorbereiden. Je bent dan veel bewuster met het onderwerp bezig. Je bekijkt ook meer je eigen rol en dan ook veel dieper, niet zo oppervlakkig. De feedback die de collega's geven vind ik heel goed, met respect en ook kritisch. In de praktijk heb je daar echt iets aan."*

De menukaart werkt over het algemeen goed, zowel voor het programmeren als vanwege het feit dat het hier om het tweede deel van LiVe! gaat en de meeste groepen lekker op gang zijn. Niettemin zijn hier ook enige ingewikkeldheden:

- Het vinden van de balans tussen richting en ruimte komt soms terug. De menukaart biedt veel keuzemogelijkheden (ruimte), maar is ontwikkeld binnen in het inhoudelijk kader van LiVe! (richting). Bovendien is de vraag om keuzen te verantwoorden, wat ook weer richtinggevend is en sommigen als (te) sturend ervaren;
- Kiezen voor het een betekent accepteren dat iets anders niet kan. Sommige groepen vinden dat lastig omdat ze dan iets 'missen' wat ook aansluit bij hun belangstelling. In andere groepen is er sprake van verschil tussen wat deelnemers willen. Hoewel omgaan met verschil een LiVe! thema is, blijft het lastig als een deel van de groep A wil en een ander deel B;
- Populaire onderdelen gaan snel rondzingen. Dat maakt het lastig om te bepalen in hoeverre die dan aansluiten bij de eigen belangstelling van deelnemers en de eerdere ontwikkeling van de groep of dat zij meegaan op de energie van anderen.

*"In het begin van de cursus had ik het gevoel dat jij [de leergroepbegeleider] de organisatie strak in handen had en je ook bezig was om ons in een bepaalde richting te sturen. In de loop van de bijeenkomsten kreeg ik het gevoel dat je ook daarin aanpassingen hebt ondernomen en ik al een tijdje echt het gevoel heb dat alles bespreekbaar is en er ook ruimte is voor inbreng van een ieder van ons."*

## 8.2 Begeleiding

De combinatie van een interne mentor en een externe leergroepbegeleider is vooral bedoeld om het voor deelnemers makkelijker te maken om met hun leiderschapsontwikkeling aan de slag te gaan. De gedachte is dat de mentor makkelijker de verbinding legt met de organisatie en de gewenste cultuurverandering. De leergroepbegeleider richt zich meer op de begeleiding van de bijeenkomsten en het leren. Er is door deelnemers meer gezegd over de begeleiding dan in de leerverhalen terug te vinden is. Het speelt zeker een rol dat het spannend is om direct over de mentor en leergroepbegeleider te schrijven en dit op te sturen aan de leergroepbegeleider in de wetenschap dat de deze meeleeft, net als de mentor en groep. In de afsluitende individuele gesprekken is dit makkelijker (zie paragraaf 9.2).

In de leerverhalen staat dat mentoren het leren bevorderen door:

- Hun betrokkenheid bij LiVe! en de gewenste cultuurverandering. Dit maakt dat deelnemers het belang van LiVe! zien en geeft het leertraject positie;
- Als hogere leidinggevendenden hun eigen kwetsbaarheid en hun eigen vraagstukken zichtbaar maken, dan draagt dit bij aan openheid en veiligheid in de groep;
- De bijeenkomsten mede voor te bereiden. Hierdoor maken zij zich het draaiboek eigen en helpen zij dit zodanig te concretiseren dat het goed aansluit op 'hun' groep en de deelnemers;
- Mee te denken over de keuze uit de menukaart, de vrije onderdelen en hun eigen netwerk in te schakelen voor inbreng in de bijeenkomsten;
- Rolmodel te zijn, zowel in hun leiderschap als in hun leren. Dit helpt deelnemers in te stappen in het leertraject en zelf hun leiderschap verder te ontwikkelen;
- In gesprek te gaan met deelnemers vanuit gelijkwaardigheid. Dit maakt mentoren menselijk en benaderbaar. Het zorgt voor verbinding met en in de groep en het doorbreekt de gebruikelijke sturende en hiërarchische relatie waarin deelnemers met leidinggevendenden te maken hebben;
- Voor aanwezigheid te zorgen. Die is niet verplicht in LiVe! en er staat geen sanctie op afwezigheid. Een leergroep 'moet' hier zelf mee leren omgaan. De aanwezigheid van een hogere leidinggevende als mentor maakt dit wellicht toch spannender dan dat alleen de leergroepbegeleider de aanwezigheid registreert op een formulier voor de administratie.

*"We wilden leiderschap vanuit een heel ander perspectief neerzetten en de mentor had de suggestie om een collega te vragen omdat zijn verhaal grote indruk op hem had gemaakt. Zodoende kwamen we uit op de rol van de politie in de Tweede Wereldoorlog in relatie tot leiderschap."*

*"Je bent een ware aanvulling in de groep. Je bent niet alleen de mentor maar je bent juist zelf een onderdeel van de groep. Je staat erin en niet erbuiten. Dit heeft wat mij betreft mede de toon gezet voor een dag met nog meer onderlinge openheid. Voor mij belangrijk als het gaat over vertrouwen en veiligheid. Ja, dat blijft hangen."*

Leergroepbegeleiders bevorderen het leren door:

- De achtergrond van LiVe! en de wijze van leren in LiVe! te (blijven) bespreken, de rode draad tussen de verschillende bijeenkomsten te (laten) trekken en dwarsverbanden (wat voor) zichtbaar te maken. Het leerconcept van LiVe! is nieuw en heeft (voortdurend) aandacht nodig. Dit zorgt er bijvoorbeeld voor dat een deelnemer in de laatste bijeenkomst oprecht en met verbazing kan uitroepen: "Oh, dus LiVe! is er voor mij!";
- De dagen en de gesprekken te structureren en het programma (mede) te 'bewaken' en aan het einde van de dag de verbinding met de werkpraktijk te leggen door deelnemers uit te nodigen om te gaan experimenteren en reflecties voor het leerverhaal aan te leveren;
- Telkens te benoemen als een competentie of gedragsanker uit het leiderschapsmodel aan de orde is. Observaties over de gesprekken en het verloop van de dag terug te geven en zelf een voorbeeld te zijn. Deelnemers zien dit vooral in de vorm van vragen stellen, luisteren, oordeel onderzoeken en waarderen;
- De verslagen van de bijeenkomsten te maken en deelnemers daar input voor te laten leveren, de verslagen te bespreken in de volgende bijeenkomsten en gaandeweg het leerverhaal steeds meer van en voor deelnemers te maken;
- Hun combinatie met de mentor. Aanvullende kwaliteiten en de eigen invalshoek van de mentor en leergroepbegeleider maken zichtbaar hoe samenwerking tussen verschillende mensen goed kan uitpakken voor de groep. Deelnemers zien dat en benoemen dat als waardevol.

*"Jij [de leergroepbegeleider] durft diepgang aan te brengen in onze gesprekken. Je staat open voor belangrijkere zaken dan gepland. Met je belangstellende vragen en met je coachende vaardigheden help je mij m'n gedachtegang sneller om te zetten in daadwerkelijke handelingen. Op deze manier ontstaat voor mij een veilige omgeving waarin ik kan zijn wie ik ben met ruimte voor ontwikkeling. Vraagtekens worden voor mij uitroepetekens."*



Alle combinaties van mentoren en leergroepbegeleiders werken goed voor de groepen. Deze combinaties zijn ook bewust gemaakt. Het begeleidingsconcept heeft ook ingewikkelde kanten voor deelnemers:

- Mentoren vervullen hun rol in LiVe! op persoonlijke titel. Ze zijn geselecteerd op wat ze in DiL hebben laten zien aan leiderschap en op een inschatting van de bijdrage die ze kunnen leveren aan het leren van een LiVe! groep. Tegelijk hebben zij ook allemaal een formele positie in de organisatie. Die is niet uit te zetten en bepaalt voor een deel ook hoe deelnemers tegen hen aankijken. Dat kan positief zijn bij een hoge functie, maar ook spannend. Net zo goed werkt het bestaande cultuurverschil uit de organisatie door waarin een onderscheid bestaat tussen executief (de 'echte' politie) en niet-executief (ondersteuning). Een enkele keer komt het voor dat een mentor historie heeft met een deelnemer of dat er beelden bestaan over een mentor als leidinggevende die storend werken in LiVe!;
- Zodra een mentor niet aanwezig kan zijn op een bijeenkomst zorgt dat voor gesprek over aanwezigheid in de groep. Dit is direct verbonden met de voorbeeldrol van de mentor. Bovendien vervalt hierdoor de krachtige werking van dubbele begeleiding. Hoewel het maar enkele keren voorkomt heeft dit duidelijk impact;
- Een enkele keer ontstaat de verwachting bij deelnemers dat mentoren ingrijpen als vraagstukken uit de organisatie aan de orde komen. Dit was het geval bij een ernstige misstand in een organisatieonderdeel en bij een integriteitkwestie. De rol van de mentor is dan om dan met de groep het gesprek te voeren vanuit de principes van LiVe! en ook te verkennen hoe zij zelf de koppeling met hun werkpraktijk kunnen maken. Als er vanuit LiVe! contact nodig is met de bestaande hiërarchische lijnen gaat dat altijd via de interne organisatiecoach;
- Externe leergroepbegeleiders 'toelaten' in de openheid of de kwetsbaarheid die leiderschapsontwikkeling vraagt vinden sommige deelnemers ingewikkeld. Net als het 'moeten' leren en het gevoel van verplichte deelname aan LiVe! voor sommigen een reden blijft om afstand te houden;
- De leergroepbegeleider heeft een duidelijke rol in het overdragen en vasthouden van het leerconcept van LiVe! Dat komt voor sommigen dichtbij, bijvoorbeeld in het blijven vragen om reflecties en input voor de verslagen. Als een externe dat doet is dit extra lastig. Net als het vinden van een balans tussen wat de groep wil, in de voorbereiding of tijdens de bijeenkomst en het grotere kader van LiVe! waarmee de leergroepbegeleider de verbinding houdt;
- Een belangrijke interventie van de leergroepbegeleiders is het bespreekbaar maken van de vaak onbewuste onbekwaamheid van de deelnemers op de competenties en gedragsankers uit de visie op leiderschap. Deze betreffen de soft skills van een leider die ruimte maakt voor variatie en bijdraagt aan een veilig klimaat. Dit soort skills zijn

wezenlijk anders dan bijvoorbeeld de fysieke vaardigheids test die deelnemers doen om hun conditie te bepalen. Zo'n test levert direct en zichtbaar resultaat. Juist reflecteren op en zichtbaar maken van soft skills lijkt bij veel deelnemers ongemak te veroorzaken. Zolang zij zich niet bewust zijn van de onbekwaamheid om bijvoorbeeld een ander de ruimte te geven in een gesprek, hoeven zij ook niets te veranderen. Deelnemers die hier veel moeite mee hebben, praten letterlijk over 'soft gedoe' en 'zweverige taal' van hun leergroepbegeleider.

*"Als ik een keuze had gehad dan zou ik een andere keuze hebben gemaakt. Er waren wel veel leermomenten, maar bleef het gevoel dat ik liever ergens anders was geweest."*

*"Het begin was een ramp. Over jezelf nadenken. Als ik mezelf wil veranderen, dan had ik dat al lang gedaan. Na les drie ging het beter."*

### 8.3 Verslaglegging

Het leerdoel van de leerverslagen is om deelnemers te stimuleren in hun eigen leren en in het samen leren. Tijdens de bijeenkomsten voeren deelnemers gesprekken over hun leiderschap. Dan vindt een eerste reflectie plaats. Het gaat om het verwoorden wat zij in hun werkpraktijk doen en vooral ook waarom ze dat (zo) doen. Schrijven is een tweede reflectieslag en heeft als doel om het geleerde vast te leggen en vast te houden, zodat er meer 'gestolde' en gezamenlijke ervaring ontstaat. Door aan het einde de leerverslagen samen te voegen tot een leerverhaal creëren deelnemers met elkaar een tastbaar resultaat van hun gezamenlijke leiderschapsontwikkeling. Wat goed werkt in de verslaglegging is:

- Deelnemers die input leveren voor het leerverhaal. Meestal gebeurt dit per mail naar aanleiding van een bijeenkomst of voorafgaand aan een volgende bijeenkomst. Leergroepbegeleiders bundelen deze input zodat de deelnemers elkaars gedachten, reflecties en uitkomsten van experimenten kunnen lezen. Deelnemers die dit zelf doen zien hun eigen taal en woorden, gaan zelf verbanden leggen tussen de bijeenkomsten en zijn zichtbaar 'eigenaar' van hun eigen leren;
- Eigen input van deelnemers bevordert het gesprek tussen deelnemers over het leren, het stellen van vragen aan elkaar en soms ook het aanspreken op gedrag. Zo leren zij van en met elkaar;
- Deelnemers die de verslagen gaan zien als de 'cursusmap' van LiVe! maar dan van de eigen leergroep en een leergroep waar deelnemers zo leergierig zijn dat zij met hun input uiteindelijk hun 130 pagina's tellende 'boek van LiVe!' maken;
- Eigen input van deelnemers geeft de mentor en leergroepbegeleider de mogelijkheid om het leren verder te brengen of te verdiepen, bijvoorbeeld door te reageren met vervolgvragen, suggesties en waardering;

- Mentoren die input leveren voor het verslag geven daarmee een voorbeeld dat deelnemers stimuleert om ook input te leveren en om de invalshoek van de mentor te onderzoeken;
- Leergroepbegeleiders die verbindingen leggen met eerdere bijeenkomsten, de rode draad herhalen en zelf voorbeeld zijn in het reflecteren op het leren of op gebeurtenissen tijdens de bijeenkomst.

*“Ik vond het in aanvang best spannend om mijn reflecties en gedachten toe te vertrouwen aan het papier. Toen de groep startte merkte ik dat het oké was voor iedereen, en dat er juist een behoefte is om elkaar meer te gaan bevragen en niet in alles met elkaar mee te gaan.”*

Ingewikkeld in de verslaglegging is:

- De gedachte van deelnemers dat verslaglegging primair of geheel voor anderen is en dat het een verplichting is. Ook zien deelnemers het nut van een verslag niet. Vaak in combinatie met vragen over nut of doel van LiVe!. Het is dan moeilijk over te dragen dat het verslag primair van en voor de deelnemers en de groep is, zoals blijkt uit uitspraken als: “Je moet het toch voor je groep over hebben om iets aan te leveren.”;
- Kritische of als kritisch ervaren opmerkingen van leergroepbegeleiders over de input, de kwaliteit van de input of het gebrek eraan. Het is een precare aangelegenheid om een leergroep te verleiden of te bewegen om input te gaan of te blijven leveren. Reacties op input ervaren deelnemers snel als kritiek en maakt het bij een volgende bijeenkomst lastig om opnieuw een bijdrage te krijgen. Sommige leergroepbegeleiders slagen erin ‘simpelweg’ te stellen dat zij verwachten en dan komt het ook, in andere groepen daardoor juist weerstand ontstaat;
- Sommige deelnemers vinden het een onprettige of onveilige gedachte dat andere leergroepbegeleiders en de organisatiecoaches de verslagen ‘mee lezen’ om zo de ontwikkeling in de groepen te kunnen volgen en te verbinden met het grotere geheel, ook al weten zij van de leergroepbegeleiders dat dit altijd vertrouwelijk gebeurt en zij daarbij niet kijken naar bijdragen van individuele deelnemers;
- Als een hele groep of individuele deelnemers eenmaal hebben besloten om geen bijdrage te leveren is dit meestal onomkeerbaar. Noch het individuele gesprek, noch het gesprek met de groep heeft dan nog effect. Herhaling van de uitnodiging lijkt de beslissing verder te versterken;
- De meest genoemde reden om niet bij te dragen is het drukke werk, tijdgebrek en de extra inspanning die het vraagt. De dieper liggende redenen dat deelnemers schrijven op zich moeilijk vinden en reflecteren nog moeilijker blijven daardoor buiten beeld.

Uit de bijdragen van de deelnemers die wel input leveren blijkt dat in de context van leiderschap schrijven en reflecteren competenties zijn waarop ontwikkeling mogelijk is.

*“Over het maken van de thuisopdracht maak ik me steeds weer zorgen. Waar gaat het nou eigenlijk over, ik bedoel maar... dat kleine beetje werk, dat stelt toch niets voor. En toch, naar mate de einddatum vordert, krijg ik steeds meer moeite om me ertoe te zetten. Het moet zeker iets zinnigs zijn. Dat is op zich niet moeilijk, alleen moet je er de tijd voor nemen om erover na te denken.*

*Juist met dat laatste heb ik moeite. Tijd moet je maken. Eigenlijk is er altijd wel ergens tijd. Maar ben ik dan ook bereid om juist dat extra zetje op papier te zetten waarvan ik vind dat iedereen in mijn groep er recht op heeft. Ik wil me het er ook niet makkelijk vanaf brengen. Dat is niet eerlijk naar mezelf toe, maar vooral niet eerlijk naar jullie. Juist naar jullie toe is voor mij het belangrijkste.”*

*“Het stoort me dat ... geen reflectie schrijft. Drie regeltjes voor de groep, dat kan toch niet zo moeilijk zijn?”*



#### 8.4 Conclusies over het verloop van het leertraject

Bovenstaande bevindingen over wat werkt en wat lastig is tijdens het verloop van het traject zijn te zien als deelconclusies. Ze geven aan hoe *het programma, de begeleiding en de verslaglegging* tijdens het leertraject uitpakken. De hoofdlijn in deze bevindingen is dat het goed doordachte ontwerp z'n vruchten afwerpt. Het blijkt waardevol om vanuit afgewogen veranderkundige en opleidingskundige overwegingen elk element van het leertraject uitgebreid te belichten. Het programma en de begeleiding pakken het beste uit. Verslaglegging is ingewikkelder, met name de bijdrage van deelnemers hieraan.

In het programma en de begeleiding van LiVe! zien we een balans tussen wat goed gaat en wat lastig is. Deelnemers leren complexiteit en variatie verdragen, vereenvoudiging en uniformiteit in het DNA van de organisatie zitten. Zij oefenen met uithoudingsvermogen en het hanteren van ongemak, naast daadkracht en oplossingsvermogen die gewoonlijk sterk aanwezig zijn. Ook ontwikkelen deelnemers een onderzoekende houding en nieuwsgierigheid naar anderen en het andere, in een werkpraktijk waar snel kunnen taxeren en beoordelen belangrijke competenties zijn. Het programma, de begeleiding en de verslaglegging in het leertraject zijn nadrukkelijk gericht op dit leerrendement. De leer verhalen laten zien dat deelnemers dit rendement behalen, al kost dat flinke moeite. Die moeite is begrijpelijk, want het traject is ontworpen om schuring aan te gaan met de bestaande cultuur. De gevonden ingewikkeldheden hebben direct te maken met de ambitie van het leertraject en zijn gewenst, althans vanuit het ontwerp van LiVe!

De verslaglegging gaat zeker beter dan in DiL, in de zin dat deelnemers zelf bijdragen en dat zij de verslagen meer als leermiddel en geheugen gebruiken. Toch blijkt voor een behoorlijk deel van de deelnemers het leveren van een bijdrage aan de verslaglegging ingewikkeld te zijn. Mogelijk ontstaat hierdoor voor hen minder leereffect. Tegelijk is de vraag of deze deelnemers op dit punt meer spanning kunnen verdragen of dat LiVe! al genoeg van hen vergt. Het leveren van een bijdrage vereist het maken van tijd, reflectie, schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid en een hogere beleving van veiligheid dan de mondelinge bespreking van leerervaringen met collega's tijdens een bijeenkomst.

#### 9 Opbrengst volgens deelnemers

Aan het einde van het leertraject geven deelnemers in een evaluatie en slotgesprekken aan wat voor hen de opbrengst van het leertraject is. We komen globaal drie categorieën tegen: deelnemers voor wie LiVe! een feest was, deelnemers die gaandeweg enthousiast zijn geworden en deelnemers van wie het uithoudingsvermogen tot het einde op de proef is gesteld. Een enkeling is gaandeweg afgehaakt of heeft voor de start van LiVe! besloten om niet deel te nemen.

De opbrengst die we in deze paragraaf schetsen is een voorlopige. Volgens de oorspronkelijke planning eindigt LiVe! na tien bijeenkomsten, maar het leren gaat door. Voor sommige deelnemers is dit leren dan nog maar net begonnen. Ook blijven sommige groepen elkaar ontmoeten. Hiervoor stelt de eenheid vier bijeenkomsten per jaar beschikbaar. De mentor sluit daarbij aan en indien gewenst is in het eerste jaar nog enkele uren inzet van de leergroepbegeleider mogelijk.

##### 9.1 Kwantitatieve evaluatie

De uitkomsten van de kwantitatieve evaluatie staan in onderstaande tabel. In totaal waren bij aanvang van LiVe! 117 deelnemers aangemeld voor groep 1 t/m 10. Bij afronding van LiVe! waren 12 deelnemers gestopt, door ziekte, werkomstandigheden of omdat zij tijdens LiVe! in overleg met hun leidinggevende hebben besloten om niet meer deel te nemen. De evaluatie is door 84 deelnemers ingevuld op de laatste bijeenkomst. Met name de voorbereiding op de troonswisseling zorgde toen voor incomplete groepen. Systematische vertekening van de uitkomsten is niet aan de orde. De 21 deelnemers die de evaluatie niet invulden vormen een behoorlijk, maar willekeurig deel van het totaal.

	Gemiddelde*	SD**
a) In hoeverre is het jou gelukt om jouw leerdoelen te behalen?	3,1	0,9
b) In hoeverre is het jou gelukt om een open houding aan te nemen?	3,8	0,8
c) In hoeverre is het jou gelukt om kritisch naar je eigen gedrag te kijken?	3,8	0,7
d) In hoeverre is het jou gelukt om andere denkbeelden toe te laten?	3,7	0,7
e) In hoeverre is het jou gelukt om je oordelen te onderzoeken?	3,4	0,8
f) In hoeverre heeft de leergroep bijgedragen aan het vormen van een netwerk buiten de leergang?	2,7	1,1
g) In hoeverre hebben de deelnemers in jouw groep jou geholpen?	3,0	0,9
h) In hoeverre was de mentor ondersteunend?	3,5	1,1
i) In hoeverre was de leergroepbegeleider ondersteunend?	3,5	1,1
j) In hoeverre heeft jouw leidinggevende invloed gehad op jouw motivatie om deel te nemen?	1,9	1,4

\* Gemiddelden kunnen variëren van 1 (helemaal niet) tot 5 (heel goed). De verschillen tussen de groepen zijn beperkt. Op een enkele vraag is er sprake van een significante afwijking van een of enkele groepen. De insteek van het onderzoek is om het totale beeld te schetsen en de hoofdlijnen in de uitkomsten te duiden. We laten daarom de enkele afwijkingen buiten beschouwing.

\*\* De standaarddeviatie geeft de spreiding rond het gemiddelde weer. Op een vijfpuntsschaal is een standaarddeviatie van 1 of kleiner niet ongebruikelijk bij dit aantal respondenten.

De beoordeling van de deelnemers is positief voor zo'n vernieuwend traject. De wijze van leren is ongebruikelijk en vraagt veel van deelnemers: de gevraagde leerinspanning is zwaar, het verloop van het traject laat veel ingewikkeldheden zien, er is veel zoeken naar nut en noodzaak van het traject en bovendien ontstaat spanning met de bestaande organisatiecultuur en het leiderschap. Vrijwel alle vragen krijgen een redelijke tot goede beoordeling. De eerste tien groepen in dit vervoltraject zijn beduidend positiever over de leergang dan de groepen in DiL. Een dergelijke evaluatie aan het einde van zo'n traject laat zien dat de meeste deelnemers tevreden zijn over de opbrengst die LiVe! voor hen heeft. Daarmee is de start van LiVe! succesvol te noemen.

Opvallend zijn de hoogste scores bij b) open houding aannemen, c) kritisch op eigen gedrag en d) toelaten van andere denkbeelden. Deze vragen verwijzen rechtstreeks naar de leerdoelen van het traject. De scores zijn hoger dan a) het behalen van de eigen leerdoelen. Op basis van deze cijfermatige gegevens kunnen we concluderen dat de gestelde leerdoelen ruimschoots zijn behaald. De analyse van de open vragen en slotgesprekken (zie paragraaf 9.2) toont een verdere inkleuring hiervan in de eigen woorden van deelnemers.

Ook vallen de laagste score en hoogste standaarddeviatie op bij j) invloed van leidinggevende op motivatie, samen met de relatief lage score en hoge standaarddeviatie bij f) de bijdrage van de leergroep aan het vormen van een netwerk. Deze scores suggereren dat het leren in LiVe! uiteindelijk een relatief autonome aangelegenheid is. De verbinding met de eigen leidinggevende is laag, althans als het gaat om leiderschapontwikkeling en cultuurverandering. Dat is een gemiste kans, omdat borging in de werkpraktijk hierdoor onder druk kan komen te staan. Juist het hierin samen optrekken met de eigen leidinggevende kan de gewenste verandering enorm versterken.

De capaciteitsmanagers leveren deelnemers op basis van een uitvraag om hen in te roosteren voor dit leertraject. Alleen als een deelnemer niet wil deelnemen moet deze

daarvoor toestemming krijgen van zijn leidinggevende. LiVe! vraagt dus geen positieve verbinding op de deelname. De historie van DiL maakt dat de leidinggevers van de LiVe! deelnemers mogelijk nog relatief kritisch zijn als de eerste groepen van het vervoltraject van start gaan. De leergroep is een tijdelijke constructie. Mensen zijn positief over de veiligheid die zij ervaren in de groep. De score bij f) geeft weinig steun aan de gedachte dat LiVe! versterkend werkt voor het netwerk van deze deelnemers, dan wel dat er verbindingen tussen de groepen ontstaan.

## 9.2 Analyse open vragen en slotgesprekken

De schriftelijke evaluatie bevat drie open vragen waarover de deelnemers in duo's met elkaar een gesprek voeren. Na de tiende bijeenkomst voert ongeveer de helft van de deelnemers nog een facultatief individueel slotgesprek met de mentor en leergroepbegeleider. Zij blikken daarin terug op het traject en vooruit op hun verdere (leiderschaps)ontwikkeling. De open vragen en slotgesprekken leveren vooral bevestiging van wat we al in de leerverhalen tegenkwamen. Dit is uitgebreid beschreven in paragraaf 7. De hoofdlijn per vraag komt hier kort aan bod. We concentreren ons vooral op de aanvullingen en accenten ten opzichte van de eerdere analyse.

### 9.2.1 Belangrijkste inzichten uit LiVe!

Deelnemers benoemen als belangrijkste inzichten uit LiVe! alle begrippen uit de visie op leiderschap die centraal staat. VLOW komt veelvuldig terug. Zowel letterlijk in Vragen stellen, Luisteren, Oordeel onderzoeken en Waarderen, als in varianten daarop. Deelnemers hebben hiermee gezamenlijke begrippen om over hun leiderschap van gedachten te wisselen. Het verschil tussen dialoog en discussie noemen zij ook regelmatig, net als het belang van reflectie. Verschil toelaten komt meer terug als inzicht dan Voorbeeld zijn en Verbinden. We zien dit in het benoemen van bewustwording hierover, meer aandacht voor variatie naast uniformiteit, meerdere visies op de werkelijkheid, verschillende opvattingen over goed en fout, de waarde van andere en andermans ideeën.

*“Een groot korps met verschillende karakters en toch hebben we hetzelfde doel als organisatie.”*

Aanvullingen en accenten zijn:

- Eerder zien wanneer anderen zich niet houden aan omgangsvormen;
- Beter grenzen kunnen stellen en bewaken, nee durven zeggen zonder een bezwaard gevoel;
- Mezelf blijven, dichtbij mezelf blijven, niet met de wind meewaaien;

- Bevestiging van belangrijke rol in de organisatie, steviger in functie;
- Bewustzijn dat alles wat je doet van invloed is op hoe anderen naar je kijken;
- Leren met de groep, de andere blik van collega's;
- Bewustzijn van vechtdrag, minder in een vechtmodus staan;

*"LiVe! heeft mij veel gebracht, terwijl ik sceptisch begon. Ik had vooroordelen en die zijn weg. LiVe! zal sceptische collega's ook veel opleveren. Kernwoorden voor mij: verbinding en verrijking."*

In de laatste bijeenkomst sluit elke groep het traject ook op eigen wijze af. Naast het gesprek voor de schriftelijke evaluatie doen veel groepen iets in de persoonlijke sfeer. Deelnemers benoemen de waardevolle momenten, geven terug wat hen is bijgebleven van de ander, gaan uit eten of kiezen een andere informele invulling. Dit draagt bij aan de onderlinge verbinding en het versterken van het netwerk van mensen die in de verschillende onderdelen van de eenheid werken. In een van de groepen hebben deelnemers onderstaande foto gebruikt om met elkaar te bespreken en vast te leggen wat de belangrijkste inzichten uit LiVe! zijn.

### 9.2.2 Toepassing van deze inzichten in het werk



Opnieuw komen we alle begrippen uit de visie op leiderschap in LiVe! tegen in wat deelnemers benoemen bij de toepassing van LiVe! in hun werk. We zien in toegepaste

vorm de inzichten terug die in paragraaf 9.2.1 staan. Mogelijk differentiëren deze twee open vragen weinig. Tegelijk is het niet vanzelfsprekend dat deelnemers de inzichten over leiderschap ook toepassen, hoewel dit de ambitie van LiVe! is. Tijdens het traject bleek juist het toepassen voor een deel van de deelnemers lastig. Opnieuw komen we wat meer begrippen tegen die gerelateerd zijn aan VLOW en Verschil toelaten. Deelnemers noemen dat zij hun eigen oordeel en dat van anderen meer onderzoeken, dat zij zich bewuster zijn van beeldvorming, dat zij vaker het gesprek aangaan met anders denkenden, dat zij zich meer open stellen en ruimte laten voor anderen, en dat zij meer waardering uitspreken voor collega's en meer complimenteren.

*"Ik ben meer naar mezelf gaan kijken, naar mijn eigen gedrag en bijdrage, in plaats van naar de organisatie te wijzen. Het geeft mij een kick dat ik nu anders reageer in m'n werk."*

Aanvullingen en accenten zijn:

- Dilemma's en casuïstiek aan de orde stellen en anderen stimuleren om hun gedachten daarover te delen;
- (Zelf)reflectie, anders naar eigen praktijk en het werk van anderen kunnen kijken;
- Gesprek aan gaan met leidinggevende, mensen met een voorbeeldfunctie directer aanspreken, ook hoger geplaatsten;
- Collega's erop attenderen goed op zichzelf te letten;
- Meer vertrouwen aan collega's geven, werk delegeren, andere taken geven;
- Dagelijks mee bezig;
- Meer aandacht voor de mens, nog meer investeren in relatie met zorggroep, meer de straat op met m'n mensen.

*"Hoe kom ik over? Kennen ze me wel? Ik vraag hier regelmatig naar. Ik spiegel ook thuis."*

### 9.2.3 Leiderschap en de gewenste cultuur

We zien vooral veel herhaling van bovenstaande opbrengst in de antwoorden van deelnemers op de vraag wat zij aan leiderschapsgedrag laten zien dat bijdraagt aan de gewenste cultuur. Drie opvallende verschillen zijn dat zij hier vaker voorbeeld zijn, verbinding en veiligheid noemen. Voorbeeld zijn in de zin van bewustzijn van voorbeeldrol, goed voorbeeld doet goed volgen, in het aan de orde stellen van kwalijke zaken en als degene die invloed heeft op normen en waarden. Verbinding in de zin van het zijn van een verbindende leider, het zorgen voor verbinding tussen mensen, tussen mensen en de organisatie of tussen collega's en de straat. Veiligheid in de zin van zorgen voor veiligheid, het voortouw nemen

in het bespreken van veiligheid, mensen zichzelf (durven) laten zijn, gewenst en ongewenst gedrag benoemen. Een derde opvallend verschil is dat een aantal deelnemers hier expliciet vermeldt dat zij al deden wat zij hier benoemen.

*"Ik weet dat ik bij cursussen op het werk niet vooraan sta om mijn gevoelens met anderen te delen. Ik zie cursussen vaak als een plichtmatig iets en wens dan zelden of nooit mezelf bloot te geven. Dat ik dat tijdens LiVe! wel gedaan heb zegt voor mij genoeg. Dit heeft alles te maken met het vertrouwen dat ik in de groep had."*

Aanvullingen en accenten zijn:

- Alert zijn op veiligheid, voor iedereen, aandacht hebben voor dit belangrijke onderwerp, bewustzijn van eigen voorbeeld gedrag in relatie tot veiligheid en integriteit;
- Kwetsbaar opstellen, ook in het eigen functioneren, kwetsbaarheid tonen, fouten mogen maken;
- Zaken bespreekbaar maken, aanspreken op gedrag, vanuit mezelf spreken;
- Zorgen voor een positieve sfeer, niet roddelen, bewust afstand nemen van gemopper en geklaag;
- Draagvlak creëren voor wat speelt in de organisatie, zorgen voor verbinding tussen wijkteamleiding en werkvloer.

*"Ik houd collega's een spiegel voor over gedrag, werkhouding, werkprocessen en uitvoering."*

*"Bij mindere prestaties maak ik dat eerder bespreekbaar. Op een manier dat de medewerker er wat mee kan. Bespreekbaar maken voelt als een 'verplichting'. Andere collega's weten zich hierdoor gesteund in hun harde werken."*

#### 9.2.4 Vraagstukken aan het einde van LiVe!

In de evaluatie en slotgesprekken komt ook een aantal stevige vraagstukken aan bod. Die zijn bruikbaar om LiVe! te verbeteren voor de volgende groepen en die interessant zijn voor een meer algemene conclusie over de werking van zo'n bijzonder leertraject. De meeste punten sluiten aan bij de in paragraaf 8 genoemde ingewikkeldheden die betrekking hebben op de opzet, begeleiding en verslaglegging van LiVe! Voor een belangrijk deel hebben die te maken met de eerder genoemde 'vanzelfsprekende' spanning die de aard van dit leertraject met zich meebrengt. Zoals gezegd zou het eerder zorgelijk zijn als we dergelijke kritiek en vraagstukken niet tegen zouden komen. LiVe! zou dan te weinig schuren op de bestaande cultuur en het leiderschap, dat juist de bedoeling is.

Aanvullingen en accenten:

- Leren in een groep, van collega's sluit goed aan op de grote behoefte aan verhalen en het delen van ervaringen. LiVe! biedt hiervoor genoeg ruimte wat deels voortkomt uit het narratieve principe van de waarderend onderzoekende benadering. Tegelijk is dit voor een deel van de deelnemers een moeilijke manier van leren. Sommigen weten niet wat zij aan moeten met het verhaal van een collega. Anderen vragen zich af wat zij eraan hebben om hun eigen verhaal te delen. Weer anderen zijn zoekend naar een manier om verhalen van anderen te verbinden met hun eigen leiderschap. En hier keert ook de vraag terug wat nou goed leiderschap is. Hoe kom je vanuit een verhaal te weten of je het zelf goed doet?;
- Er zijn vraagstukken rond borging van de opbrengst van LiVe! en het verdere leren. LiVe! eindigt na tien bijeenkomsten, maar daarmee is het leren nog niet klaar. Zeker voor deelnemers die LiVe! erg ingewikkeld vonden is het leren aan het einde van LiVe! net begonnen. Het is lastig om de aandacht voor leren en leiderschapsontwikkeling vast te houden, zowel in de zogenaamde dagdagelijkse hectiek als in de impact die het nieuwe Landelijk Functiehuis Nationale Politie (LFNP) heeft. De invoering hiervan start als de groepen 1 t/m 10 eindigen. Veel deelnemers moeten zich dan opnieuw oriënteren op hun rol in de organisatie. De formele kant van zo'n nieuw functiehuis vraagt veel (emotionele) aandacht die de leeropbrengst uit LiVe! onder druk zet, persoonlijk leiderschap hier juist goed bij van pas komt;
- Voor een gedeelte van de deelnemers is een terugkerend vraagstuk wat het verschil is tussen LiVe! en de zogenaamde OLL, de landelijke opleiding tot operationeel leidinggevende. LiVe! is een Amsterdams leertraject met een eigen doelstelling en ambitie, zonder certificaat. De OLL is een landelijke leergang met certificaat. Sommige deelnemers die de OLL al hebben voltooid vragen zich af waarom ze dan ook nog LiVe! 'moeten' doen. Het blijft zowel voor interne mentoren (bekend met de OLL) als voor de externe leergroepbegeleiders (onbekend met de OLL) lastig om dit vraagstuk goed te adresseren. In DiL was er een vergelijkbaar vraagstuk met de landelijke tactische en strategische opleidingen. Dit bleef toen ook rondzingen. Met name bij deelnemers die het gevoel hebben door hun leidinggevende te zijn gestuurd, kan dit zodanig in de weg zitten dat dit het leren blokkeert, vaak in de zin van "weet ik al, heb ik al gehad";
- Intensiteit van het programma, tijd tussen de bijeenkomsten, groepsindeling en vrijblijvendheid versus verplicht blijven lastig. Over intensiteit noemen sommige deelnemers vooral de lange dagen (zitten, praten – geen actie) en het aantal dagen (tien hele dagen is veel). Een maand tussen de bijeenkomsten is vooral lang, dan zakt veel weg. Bij groepsindeling zijn zowel wensen voor verticale variatie als voor meer homogeniteit. En vrijwilligheid, zonder certificaat of bewijs krijgt voor sommige deelnemers de betekenis van vrijblijvendheid. aanwezigheid toch is gewenst en

registratie plaatsvindt, wat weer de betekenis van verplicht krijgt. Dit is voor een aantal deelnemers ingewikkeld. In combinatie met de drukte in het werk en de beperkte regelmogelijkheid in de eigen werkplanning en inzet zorgt dit voor sommigen voor onvrede.

Ten slotte is het voor ons als onderzoekers nog een puzzel waarom ook aan het einde van LiVe! opmerkingen blijven komen over richting en ruimte in het leertraject. Dan zijn alle bijeenkomsten geweest, zowel de enigszins voorgeprogrammeerde als die van de menukaart en met vrije keuze. Deelnemers met behoefte aan veel of juist te weinig structuur zouden dan wat meer de balans in het programma kunnen hebben gezien. Niettemin blijven beide kritiekpunten terugkomen. In LiVe! lijkt er een neiging naar minder structuur te zijn. In DiL was er juist een roep om structuur. Er lijkt sprake te zijn van een dieper liggende behoefte die zich minder makkelijk laat duiden, omdat nu beide mogelijkheden er waren en ook dan dit punt terugkeert.

Ingrid Bakker (opleidingskundige en organisatiecoach bij de eenheid Amsterdam, verantwoordelijk voor de ontwikkeling en uitvoering van LiVe!) zegt hierover: "Ik snap wel hoe dat werkt. Als we allemaal op dezelfde manier zouden leren volstaat één manier van richting en ruimte. Deelnemers hebben verschillende behoeften als het om leren gaat. Dan is er ook nog de dynamiek in een groep, de verschillen die daar spelen en hoe mensen daarmee omgaan. Toen in DiL een heel open opzet werd gekozen voor het hogere kader dat gehecht en gewend is aan veel vrijheid, riep dat bij een deel van de mensen als reactie op dat er meer richting nodig is. In LiVe! geven we vervolgens meer richting, voor een doelgroep die dat ook meer wil en gewend is. Dit roept dan als reactie op dat er wat meer ruimte mag zijn. Het liefste zouden we natuurlijk iedereen op zijn individuele voorkeur bedienen, maar er zijn altijd grenzen aan de mogelijkheden als je met groepen werkt. Wat mij betreft gaat het telkens weer om het openlijk, individueel en met elkaar mogen zoeken naar wat werkt. De echte puzzel zit in het vinden van de balans tussen richting en ruimte. Dat is een puzzel die mensen ook in hun werk tegenkomen."

### 9.3 Conclusies over de opbrengst volgens deelnemers

De opbrengst van LiVe! ontstaat tijdens de bijeenkomsten en is dus voor een behoorlijk deel al beschreven in paragraaf 8. Uit het materiaal van de evaluatie en slotgesprekken hebben we aanvullingen en accenten gedestilleerd. Deelconclusies hierover staan in paragraaf 9. Als we deze samenvoegen kunnen we concluderen dat LiVe! voor de meeste deelnemers een waardevol traject is.

De kwantitatieve evaluatie over het behalen van de leerdoelen en de opzet van het

leertraject levert positieve beoordelingen op vrijwel alle vragen. Dit is een duidelijke reden voor tevredenheid over de opbrengst. Het is bijzonder dat in zo'n ingewikkeld traject de meeste scores tussen redelijk en goed liggen.

In de kwalitatieve evaluatie en slotgesprekken zien we drie aanvullingen en accenten ten opzichte van de in paragraaf 8 besproken opbrengst. Ten eerste zien we dat LiVe! deelnemers stevigheid biedt. Zij gaan zich sterker voelen in hun leiderschapsrol en hun persoonlijke leiderschap. Ten tweede zien we dat zij meer kwetsbaarheid toelaten, wat mogelijk samenhangt met de stevigheid die zij ervaren. Ten derde komen we veiligheid en verbinding opnieuw tegen. We lichten ze eruit omdat dit de centrale thema's zijn in LiVe! Elke deelnemer die zich meer inzet voor meer veiligheid en verbinding in de organisatie draagt bij aan de gewenste cultuurverandering. Alle 'kleine' stapjes zoals een hoger geplaatste aanspreken en bewustzijn van eigen voorbeeldgedrag in relatie tot veiligheid zorgen samen voor grote effecten.

We vermoeden dat het positiever uitvallen van de evaluatie van LiVe! in vergelijking met DiL te verklaren is vanuit de stevigere verandkundige en opleidingskundige inbedding van dit vervolgtraject. Het ontwerp van LiVe! bouwt voort op ervaringen uit DiL en is daarmee beter afgestemd op de deelnemers en de veranderopgave. De begeleiders en de organisatie hebben inmiddels ervaring wat zeker ook meespeelt. De dubbele begeleiding van een interne mentor uit DiL en een externe leergroepbegeleider is zekere een belangrijke versterkende factor. En vanuit DiL is er in de organisatie meer ontvankelijkheid ontstaan voor de vernieuwende manier van leren. Tegelijk komen we net als in DiL de verrassing tegen dat de uitkomsten van de evaluatie positiever zijn dan de geluiden die soms in de groepen en zeker ook in de wandelgangen klinken. Mogelijk is dat ook een onderdeel van de Amsterdamse cultuur: hart op de tong, snel, uitgesproken, gevat, scherp en met een kwinkslag. In een publieke setting doen de 'kritischen' en 'goed gebekten' het beter dan de 'positieven' en 'genuanceerden'. Tegelijk zien we dat deelnemers zich in een individuele schriftelijke evaluatie wel uitspreken, net als in de intimiteit van een tweegesprek. Dan schittert veel van de gewenste cultuur.

Naast deze opbrengst komen uit de evaluatie en slotgesprekken nog een aantal taaie vraagstukken naar voren. Die horen bij dit soort complexe verandkundige opgaven en de uitnodiging is om er plezier aan te beleven<sup>18</sup>. Het zijn niet alleen taaie vraagstukken voor de ontwerpers en begeleiders van dergelijke trajecten, maar ook voor de organisatie zelf. Ze gaan allemaal over het verder vergroten van de opbrengst voor deelnemers en daarmee over het realiseren van de gewenste cultuurverandering. Het zijn daarmee professionele puzzels die zich in een ingewikkeld maatwerk traject als dit manifesteren. Voor volgende

<sup>18</sup> Zie Vermaak (2009). *Plezier beleven aan taaie vraagstukken*.



LiVe! groepen en voor nieuwe ontwerpen is het relevant om te bedenken hoe hiermee om te gaan. Zo zijn eerdere ervaringen uit DiL ook verwerkt in LiVe! Tot nu toe is deze puzzel vooral een puzzel van de organisatiecoaches en enkele mentoren. Het is belangrijk dat meer leiders in de organisatie zich hier ook in vast gaan bijten.

## 10 LiVe! als motor voor cultuurverandering

De centrale vraag in dit onderzoek is hoe LiVe! bijdraagt aan de gewenste cultuurverandering in de eenheid Amsterdam. Om die vraag te beantwoorden kijken we naar het ontwerp van het leertraject, het verloop van leerproces in de groepen en de opbrengst van het leertraject volgens deelnemers. In Amsterdam is de redenering dat leiders een belangrijke invloed hebben op de cultuur in de organisatie. Leiderschapsontwikkeling is dan een manier om cultuurverandering te bewerkstelligen. Dit gaat getrapt en over langere tijd. DiL richtte zich van 2008 tot 2011 op de 300 hogere leidinggevenden. Het vervolgetraject LiVe! loopt van 2011 tot 2015. Jaarlijks starten 120 deelnemers uit het volgende echelon van 600 sleutelfiguren die een leidende rol vervullen in de organisatie.

LiVe! is zo ontworpen dat deelnemers in dit leertraject de spanning met de bestaande cultuur ervaren. Dit is een bewuste keuze. Het is enorm ingewikkeld om een uniforme en daadkrachtige, maar voor velen ook onveilige cultuur zodanig te verrijken dat het goede behouden blijft en er meer ruimte ontstaat voor variatie. In DiL en zeker bij de start van DiL liep de spanning zodanig op dat die voor veel leiders het leren bemoeilijkte, dan wel tegenwerkte. In LiVe! is voortgebouwd op deze ervaring. Het traject zoekt nog steeds de spanning met de bestaande cultuur. Een deel van de deelnemers ervaart zelfs een flinke spanning. Niettemin lukt het in LiVe! beduidend beter dan in DiL om de grens van die spanning op te zoeken, wat zorgt voor een hogere leeropbrengst in dit vervolgetraject.

LiVe! versterkt deelnemers in het leiderschap dat de politie nodig heeft om binnen en daarmee ook buiten te kunnen zorgen voor veiligheid. De complexiteit van de maatschappij en daarmee het politiewerk neemt toe. In de organisatie zorgt variatie in leiderschap ervoor dat mensen vanuit eigenheid en kwaliteit bij kunnen dragen aan een veilig werkklimaat. Leiders moeten nog beter kunnen schakelen tussen optreden, verbinden en optreden in verbinding. Dit leren zij in LiVe! Het is in toenemende mate gewenst dat zij om kunnen gaan met variatie en onduidelijkheid, ongemak kunnen verdragen, durven te vertrouwen op intuïtie en mensenkennis, fouten mogen maken, niet weten en toch beslissingen moeten nemen, voor zichzelf en voor anderen. In een uniforme en daadkrachtige cultuur met een voorkeur voor duidelijkheid is dat een pittige opgave. Die opgave vraagt sterk persoonlijk leiderschap, lef, onderzoeken, opzettelijk ongemak opzoeken, moeilijke gesprekken voeren, in verbinding met jezelf en met anderen.

Het inhoudelijke programma blijkt samen met de competenties en gedragsankers die centraal staan in LiVe! behulpzaam te zijn voor de ontwikkeling van dit leiderschap. Voortbouwen op DiL en de koppeling met de bestaande visie op leiderschap zorgen voor goede en bredere inbedding van LiVe! De voor de politie bijzondere leervorm is congruent

met het doel van de cultuurverandering. In LiVe! gaat leiderschapontwikkeling volgens de logica van de toekomstige situatie (B). Het moeilijke is dat dit precies de spanning met de huidige situatie (A) goed voelbaar maakt. Ingewikkeld hieraan is:

- De grote afstand tussen A en B. LiVe! vraagt deelnemers naar B te bewegen in een traject dat is vormgegeven volgens B, met mentoren en begeleiders die B belichamen. De opzet van LiVe! en samenhang in het programma kan een deelnemer pas zien als die op weg gaat in het traject en nog beter als die aan het einde is. Op zo'n manier A loslaten vraagt uithoudingsvermogen en is onwennig. Hoewel dit nodig is om bij B te komen is het zeker niet voor alle deelnemers prettig. Leren vraagt stretchen, maar leren gaat ook beter als het plezierig is. Dit is een ingewikkelde paradox. De rode draad in LiVe! zichtbaar en aantrekkelijk maken is een van de grootste opgaven voor de begeleiders.
- Leiderschapontwikkeling en cultuurverandering vereisen reflectie op eigen gedrag en overtuigingen. In een actiegerichte, nuchtere, doe-maar-gewoon-organisatie krijgt reflecteren al snel de betekenis van niets doen en tijdsverspilling. Politie mensen zeggen niet snel dat zij iets moeilijk vinden of niet kunnen. Ze noemen het liever onzinnig of vreemd, want dan ligt het buiten henzelf. Dit verdoezelt dat reflectie geen sterke competentie is, dat bewustzijn zou helpen om ermee te gaan oefenen. Bovendien vraagt reflecteren openheid en kwetsbaarheid. Voor veel deelnemers is dat lastig, zeker in het begin van het traject.
- In het verlengde hiervan ligt schrijven. In het traject maken deelnemers een beweging van praten over anderen naar praten over zichzelf. Dat is een flinke stap. Schrijven over zichzelf vraagt extra openheid en kwetsbaarheid, naast uitdrukkingsvaardigheid. Leiderschapsvraagstukken en inzichten zijn daarbij vaak onbekend en relatief nieuw terrein. Daarover iets op schrift zetten betekent vastleggen en dan is de vraag ook nog om dit met anderen te delen.

Gezien de opgave van de organisatie is het interessant om stil te staan bij de moeite die deelnemers hebben met reflectie en metacommunicatie. Voor de externe leergroepbegeleiders is het de normaalste zaak van de wereld om vragen te stellen in de trant van "Wat gebeurt hier, nu in dit gesprek?", "Wat gebeurt er in het contact tussen ons?" en "Hoe zit dat met jouw energie, hoe komt het dat een bijeenkomst je zo vermoeit?" Zowel in hun onderlinge contact als in opdrachten in andere organisaties zijn dit waardevolle vragen die tot bruikbare inzichten leiden over verbinding en leren. In LiVe! werken ze als een rode lap op een stier, zowel in de directe interactie met deelnemers als in het geven van feedback op hun input voor het leerverhaal. De leergroepbegeleider heeft het moeilijk als die iets zegt of vraagt over wat er gebeurt. Dit zet vast en blokkeert. Vermoedelijk raakt zo'n opmerking zowel onvermogen en

onvermogen in termen van competenties, als onveiligheid omdat het beantwoorden van dit soort vragen kwetsbaar voelt. Het nieuwe post-initiële politieonderwijs wil expliciet aandacht besteden aan het ontwikkelen van reflectief vermogen, dus dat sluit goed aan op deze ervaring uit LiVe! Naast alle ontdekkingen over hoe LiVe! werkt als motor voor cultuurverandering is meer aandacht voor leren leren en reflectie naar ons idee het beste aangrijpingspunt om de impact en reikwijdte van zo'n traject te vergroten.

Ten slotte is de moeilijkste opgave het vasthouden en borgen van het leren en de opbrengst. De dagdagelijkse overvolle ad hoc werkpraktijk en de huidige organisatiecultuur zijn de belangrijkste concurrenten van het leerrendement, samen met de impact die de vorming van de nationale politie heeft. Direct in het verlengde daarvan ligt de gewenste cultuurverandering. We zagen dit vraagstuk al in DiL en zien dit in LiVe! opnieuw. In beide trajecten is een begin gemaakt. Het onderhouden en verder brengen van het resultaat in de werkpraktijk en op de werkvloer is een wezenlijke volgende stap. Daar ligt voor leidinggevendenden zelf een opgave. Vanuit DiL zijn prachtige ervaringen bekend die leiders niet of heel beperkt verder brengen. Hetzelfde geldt voor wat de hoogste leiders bijvoorbeeld uit hun strategische opleiding inclusief buitenlandse studiereizen op de plank hebben liggen. Veel hiervan staat in LiVe! op de menukaart, maar slechts weinigen delen in deze rijkdom. Een andere opgave is na te denken over de vraag wat een passende 'beloning' is voor het tonen van het gewenste leiderschap en het bijdragen aan een veilige cultuur<sup>19</sup>. De mentoren in LiVe! doen dit bijvoorbeeld op persoonlijke titel, maken zelf tijd voor de begeleiding van de leergroepen naast hun enorm drukke werk. Anders gezegd, opleiden en ontwikkelen staan in deze organisatie relatief los van het werk. Een stevigere verbinding, via leiders en via organisatorische inbedding, maakt van Amsterdam een lerende en daarmee (nog) betere eenheid.

Ingrid Bakker (opleidingskundige en organisatiecoach bij de eenheid Amsterdam, verantwoordelijk voor de ontwikkeling en uitvoering van LiVe!) zegt hierover:  
"LiVe! bevindt zich nu in een soort sandwichpositie, met als bovenste laag de nationale politie en als onderste laag de bestaande cultuur in de eenheid Amsterdam. De vraag voor mij is hoe we met elkaar zorgen dat we LiVe! heel houden en verder brengen in de organisatie. Mijn zorg is dat de investering van de afgelopen jaren wordt platgedrukt in die sandwich. Er is veel waarover we momenteel de aandacht moeten verdelen. Onduidelijkheid rond de eigen toekomst vraagt ook de nodige energie van mensen. Van deelnemers is blijvende aandacht nodig voor leren leren, leren reflecteren en leren delen. Daar zijn we >>

19 Zie bv. Vandendriessche en Clement (2010). Als we hun adagium 'je krijgt wat je belooft' (in materiële of immateriële zin) vertalen naar de veranderopgave in deze organisatie is de vraag hoe de eenheidsleiding aan de voortrekkers duidelijk maakt dat zij hen steunen in de gewenste cultuurverandering.

nog niet goed in. Vanuit de organisatie is het belangrijk dat we blijven doorgaan met het leren waarderen en leren delen, met de klemtoon op het leren. Het klinkt vanzelfsprekend, maar dat is het niet. We hebben de afgelopen jaren een omslag weten te maken door veel minder de kennis en ervaring van buiten te halen, door meer met en van elkaar te leren. We hebben nu verbindingen binnen de organisatie lopen om dat te kunnen, maar die moet je wel onderhouden. Er ligt echt een schat aan kennis, ervaring en wijsheid in deze organisatie. Je moet die echter wel actief blijven aanboren. De ambitie van dit traject was om onze persoonlijke investeringen en die van de organisatie een duurzaam karakter te geven. Dit moeten we juist nu scherp voor ogen houden.”

## 11 Reacties sponsorgroep

Voor dit onderzoek is inspiratie gekozen als invalshoek. Het leertraject beoogt deelnemers te inspireren om met leiderschapsontwikkeling aan de slag te gaan. Dat lukt goed. Ter afronding vragen we leden van de sponsorgroep om hun inspiratie bij het lezen van de rapportage. De sponsorgroep bestaat uit Pieter Jaap Aalbersberg (eenheidsleiding Amsterdam), Danny Williams (Cp. eenheid Amsterdam, programma Divers Samenwerken en Samenleven, opdrachtgever LiVe! en onderzoek) en Liesbeth Huyzer (eenheidsleiding Noord-Holland, ten tijde van DiL korpsleiding Amsterdam). Het gesprek met de leden van de sponsorgroep verloopt aan de hand van de volgende vragen:

- Wat is voor jou inspirerend aan dit onderzoek naar leiderschapsontwikkeling bij de eenheid Amsterdam?
- Welk idee haal je eruit voor je huidige functie en de opgave waar je eenheid op dit moment voor staat?
- Waar zit voor jou de puzzel in het ontwikkelen van (nieuw) leiderschap en goed politiewerk?

Een verkorte weergave van elk van deze gesprekken is opgenomen in onderstaande kaders.



**Pieter Jaap Aalbersberg**

“De deelnemers aan LiVe! vervullen een cruciale rol in deze eenheid. Zij vormen de schakel tussen de hogere leiding en hoe wij als eenheid voor de buitenwereld zichtbaar zijn. In het dagdagelijkse werk gaat het erom wat wij op straat doen, hoe wij opsporen, hulp verlenen en voor veiligheid zorgen. In de uitvoering van onze basistaken en het specialistische werk ligt ons handelen onder een vergrootglas. Hoe wij dat doen staat voortdurend ter discussie. Het is van wezenlijk belang om daar echt goed met elkaar over in gesprek te blijven. Dat gebeurt veel aan de koffietafel. Dat is waar projectleiders invloed hebben, waar zij weten wie de beste deskundigheid heeft, wat nodig is voor professionele operatie en ons handelen in crisisincidenten. Zij zijn 24/7 de link met hoe wij ons werk doen. Dat is wat anders dan de roze wolk van het leiderschap.

LiVe! is een trigger, een hulpmiddel voor mensen om in beweging te komen. Wat ik hier in mijn kamer kan heeft daar weinig effect op. Waar het mij om gaat is dat 6000 mensen effect merken. Dat gebeurt in de teams. LiVe! deelnemers maken daar het verschil, zijn voorbeeld, tonen vaardigheden. Om dat te doen is durf nodig, moed. Het is moeilijk om in onze organisatie je nek uit te steken. We zijn voortdurend bij elkaar en op elkaar aangewezen. Buiten de poort hebben we maximale verantwoordelijkheid. Binnen de poort is er een andere dynamiek, verkleuteren we vaak tot uitvoerders. Ik zie dat LiVe! helpt om

>>



met meer mensen dezelfde richting op te bewegen, zo ontwikkelen we ons als eenheid tot een betere organisatie.

Ik ben ruim een jaar geleden deze eenheid gaan leiden. Met elkaar werken we aan drie grote opgaven: de organisatie draaiend houden, het aansluiten op landelijke ontwikkelingen en de eigen investeringen van de afgelopen jaren op een goede manier een plaats geven in de nieuwe organisatie. LiVe! is een belangrijke investering in het leiderschap en de verdere ontwikkeling van deze eenheid. Die is voor de nationale politie ingezet en loopt gelukkig gestaag door, ondanks dat veel van onze aandacht naar de nationale politie gaat. Voor wat betreft leiderschapontwikkeling is mijn koers geweest dat ik door heb laten lopen wat goed liep.

Dit jaar zijn we volop bezig met het LFNP en de benoemingen die daaruit volgen. Zodra straks de nieuwe leidinggevenden bekend zijn kunnen we onze eigen leiderschapslijn voor de komende periode gaan invullen. Het gedachtengoed en instrumentarium vanuit LiVe! is daar goed bruikbaar voor. En ik wil kijken hoe we wat in LiVe! geleerd is verder kunnen brengen in de organisatie. Ik ben blij dat we een club mentoren hebben die zich aanbieden om de ontwikkeling van de organisatie te ondersteunen. Net zo goed als het belangrijk is dat we kijken hoe we deelnemers aan LiVe! kunnen helpen om op hun werkplek (meer) aan de slag te gaan met hun leiderschap. De puzzel ligt in de toepassing in de praktijk. Dat is waar leiders het verschil maken, in hoe zij handelen in hun dagdagelijkse praktijk. We praten veel over leiderschap en steken veel energie in het ontwikkelen van leiderschap. Dat is belangrijk en nodig, maar waar ik het wil zien is in het werk. Dat is waar we goed politiewerk kunnen doen en waar ik het beste van onze mensen wil zien. We zijn op weg om de huidige praktijk in deze eenheid te verrijken met andere vormen van leiderschap. Daar zit een spanning op. Net zo goed als er een spanning zit tussen wat voor de nationale politie op papier staat over leiderschap en hoe het nu gaat.



**Danny Williams**

Het LiVe! programma biedt inzicht in wat er bij de deelnemers als leidinggevenden en als mens onder de waterlijn gebeurt. Door alle geledingen in de organisatie kom je veel dilemma's tegen. Dat is tekenend voor ons vak en natuurlijk is het inherent aan leiderschap. In LiVe! kunnen deelnemers allerlei keuzes maken. Ze kunnen sprekers uitnodigingen, ze kunnen buiten de organisatie kijken, ze kunnen thema's uitkiezen en nog veel meer. Waar ze het meest voor kiezen is het bespreken van de dilemma's waar ze mee te maken hebben. De kern waar LiVe! over gaat, leiderschap, staat bol van de dilemma's. Ik vind het inspirerend om te zien dat mensen er steeds opnieuw >>

voor kiezen om hun eigen dilemma's zichtbaar te maken en hierover met elkaar open in gesprek gaan. Door het inzetten van gastsprekers zien ze dat dilemma's niet uniek zijn voor hun eigen werk, maar dat ze in alle organisaties en op alle niveaus in de organisatie voorkomen.

Ik vind het ook inspirerend om te zien dat het aanvankelijke ongemak van de deelnemers, die gewend zijn frontaal onderwijs te krijgen, al tijdens de start verandert. Mensen voelen zich veilig in de groep en hebben invloed op de inhoud en de vorm van de bijeenkomsten. Daardoor hebben ze volop de gelegenheid met hun dilemma's aan de slag te gaan. Het inzicht dat er niet één oplossing is voor een dilemma, maar dat je door er met elkaar over te praten, van elkaar kunt leren, iets kunt halen of juist iets kunt brengen. Zo ontstaan verbindingen. Dat is voor mij een van de belangrijke opbrengsten van LiVe!

Voor mij is nog eens extra duidelijk geworden hoe belangrijk het is om aan een goed intern klimaat te werken. Dat is onlosmakelijk verbonden met hoe je het als organisatie buiten doet. Om met elkaar onder de waterlijn te durven kijken naar zaken die 'anders' zijn, zonder je daar direct ongerust over te maken, vraagt een klimaat waarin dat ook kan. Dat mensen die al jaren hetzelfde deden en het nu anders willen gaan doen, dat ook aan durven gaan. Of nieuwe, jonge mensen die andere denkbeelden hebben, deze naar voren durven te brengen, zonder dat we ze daarop afrekenen. Daaraan moeten we als leidinggevende aan blijven werken.

De invloed vanuit DiL en LiVe! is zichtbaar in het aantal leidinggevenden dat aandacht heeft voor het interne klimaat. Vroeger was het een klein groepje van steeds dezelfde mensen. Nu zie ik een steeds grotere en meer diverse groep. Ook ontstaan er vanuit de organisatie eigen initiatieven bij leidinggevenden van de verschillende onderdelen om samen te werken aan vraagstukken die gerelateerd zijn aan LiVe!

De wereld om ons heen gaat zo ontzettend snel. Grenzen vallen weg, de samenleving wordt steeds diverser, digitalisering neemt toe, we gaan meer naar een netwerksamenleving en verbindingen leggen wordt steeds belangrijker. Dit vraagt ook van onze organisatie dat we vol gas gaan, leidinggeven heeft dan kenmerken van topsport. Tegelijk vraagt die complexiteit dat we de tijd nemen om met elkaar te onderzoeken en om na te denken over hoe we daar het best mee om kunnen gaan. Dat staat op gespannen voet met elkaar.

Alles wat er nu in de wereld gebeurt heeft direct invloed op wat er hier in Amsterdam gebeurt. Als er een demonstratie is op een plein in Turkije, hebben wij 's avonds hier op het Beursplein ook meteen een bijeenkomst. Dit vraagt een nieuwe manier van verbinden die >>

we als organisatie nog aan het ontdekken zijn. Ik kan je vertellen, dat is hard werken! Leercontexten, zoals we die in LiVe gecreëerd hebben zijn daar hard bij nodig. Vroeger waren we als politie alleenheersers in het veiligheidsdomein. Nu hebben we de verbinding met de diverse groepen in de samenleving echt nodig. Daarvoor moeten we iets van onszelf laten zien. We moeten met elkaar ontdekken wat werkt. Wat werkt in de Bijlmer met de West-Afrikaanse gemeenschap, is niet één op één te kopiëren bij een andere groep. We hebben elkaar nodig, zowel binnen de organisatie als buiten de organisatie.”



#### Liesbeth Huyzer

“Om te beginnen vind ik het mooi om te zien hoe de eenheid verder is blijven investeren in leiderschap na DiL. Ik heb destijds zelf deelgenomen aan DiL en was daar vanuit de korpsleiding verantwoordelijk voor. DiL heeft in het begin aardig wat stof doen opwaaien. LiVe bouwt voort op de ervaringen van DiL en ik zie dat dat goed uitpakt. Deelnemers aan LiVe! zijn positief over het traject en geven aan dat zij veel halen uit de gesprekken met hun collega's. Dat is voor mij een grote waarde van zo'n traject, dat je als organisatie de opening biedt om echt het gesprek aan te gaan met elkaar. Je bent een dag uitgeroosterd en krijgt de gelegenheid om het te hebben over de dilemma's die je tegenkomt in je werk. Het is nodig om te reflecteren op wat je doet, anders weet je niet of je de goede dingen doet. Dat is waar het mij om gaat. Leiders moeten continu nadenken over hoe ze hun mensen aansturen, hoe ze zorgen dat ze kwaliteit leveren, of de politie haar taak in de samenleving goed vervult en goed reageert op wat er buiten speelt.

De context hier in Noord-Holland verschilt sterk van die van Amsterdam. Daar is het operationeel intenser en zit je in een klein gebied met veel mensen dicht op elkaar. Buiten is het spannend en dat vertaalt zich naar binnen. Hier is de eenheid groter, verspreid over een groter gebied en zijn drie korpsen met verschillende culturen samengevoegd. In Amsterdam was de opgave om meer variatie in het leiderschap aan te brengen in een uniforme cultuur. De fusie van drie korpsen in Noord-Holland bracht variatie met zich mee en dus is hier de vraag juist hoe je daarmee omgaat. Dan ga je meer kijken naar verschillen, hoe het op de ene plek gaat en hoe het op de andere plek gaat. De grotere variatie binnen de nieuwe eenheid, maakt dat je meer mogelijkheden hebt.

Een overeenkomst tussen Amsterdam en Noord-Holland is dat het ook hier van belang is om meer in dialoog met elkaar te komen, vragen te stellen, echt met elkaar te bespreken >>

wat goed politiewerk is. Voor mij is dan van belang goed te kijken hoe vragend we daarin kunnen zijn naar elkaar, welk gesprek we onderling voeren en wat de kwaliteit is van dat gesprek. Context is daarbij essentieel. DiL en LiVe! werkten goed voor Amsterdam en pasten daar in het zoeken naar meer variatie. Voor deze eenheid is de context anders, dus doe ik ook een andere uitnodiging aan leiders om over leiderschap en sturing te spreken. Hier gaat het meer over het overbruggen en samenbrengen van verschillen. Voor mij is de puzzel of wij de goede vragen stellen, aan onszelf en aan elkaar. Stellen we überhaupt vragen? Durven we minder te sturen en meer te vragen? Ben je je bewust van hoe het met jezelf is en wat dat met je doet in je leiderschap. Let je erop hoe je uit bed bent gestapt en hoe dat van invloed is op je dag? Voor mij is de opgave voor leiderschap dat we veel meer vragen stellen en onbevangen kunnen kijken. We zijn goed in snel oordelen, maar dat is niet altijd goed. Onze blik is gericht op de buitenwereld, want dat is waar onze toegevoegde waarde ligt, daar zorgen we voor veiligheid. Vaak is er maar een split second waarin je je afweging moet maken. Dan moet je dus heel goed weten wat je doet.

We hebben het druk, zijn druk met werk, met wat er allemaal moet gebeuren en wat er van ons gevraagd wordt. Voor je het weet gaat daar al je aandacht naar uit en kom je er niet toe om stil te staan bij wat je doet, waarom je het doet en mis je de ruimte om te kijken of dat wel het goede is. Dat is wat we voortdurend moeten doen als leiders, ons blijven bezinnen op wat we doen.”



## Literatuurlijst

- Argyris, C. (1991). Teaching smart people how to learn. *Harvard Business Review* (May-June), 99-109.
- Bennebroek Gravenhorst, K.M. (2008). Een redenering voor veranderen. Hulpmiddel voor makers van veranderingen in organisaties. *M&O Tijdschrift voor Organisatie en Management*, 62, 232-244.
- Bennebroek Gravenhorst, K.M. & Weitering, A. (2010). *Veranderen vanuit passie en lef. Verschil maken in een cultuur van gelijkheid en uniformiteit*. Amsterdam: Politie Amsterdam-Amstelland.
- Boonstra, J.J. (2011). *Leiders in cultuurverandering. Hoe Nederlandse organisaties succesvol hun cultuur veranderen en strategische vernieuwing realiseren*. Assen: Van Gorcum.
- Caluwé, L. de, & Vermaak, H. (2006). *Leren veranderen. Een handboek voor de veranderkundige* (2e herziene druk). Deventer: Kluwer.
- Guba, E.G. & Lincoln, Y.S. (1989). *Fourth generation evaluation*. Newbury Park, CA: Sage.
- Kessels, J.W.M. & Smit, C.A. (2007). *Opleidingskunde. Een bedrijfsgerichte benadering van leerprocessen*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Koren, G., Ratering, M. & Tamerus, J. (2010). *Zwarte koffie sterke verhalen. 101 politieverhalen, 1001 leerkansen*. Deventer: Kluwer.
- Ministerie van Veiligheid en Justitie (2012). *Realisatieplan Nationale Politie*.
- Medina, J.J. (2009). *Brain Rules: 12 principles for surviving and thriving at work, home and school*. Seattle: Pear Press.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350-383.
- Vandendriessche, F. & Clement, J. (2010). *Leidinggeven zonder bevelen. De outputmanager*. Schiedam: Scriptum.
- Vermaak, H. (2009). *Plezier beleven aan taaie vraagstukken. Werkingsmechanismen van vernieuwing en weerbaarheid*. Deventer: Kluwer.
- Turner, D.M. & Bennebroek Gravenhorst, K.M. (2013). Living diversity. How the Amsterdam Police Force promotes balanced leadership. *Change Leader (Spring/Summer)*, 5-8.