



## Leiderschap bij digitale transformatie

School voor Politieleiderschap

# Leiderschap bij digitale transformatie

Versie: 2.0  
Datum: 1 februari 2023

# Inhoudsopgave

|            |   |           |
|------------|---|-----------|
| <b>1.</b>  | <b>Aanleiding</b>                                   | <b>4</b>  |
| <b>2.</b>  | <b>Opzet van het programma</b>                      | <b>6</b>  |
| <b>3.</b>  | <b>Ervaringsgericht leren</b>                       | <b>7</b>  |
| 3.3        | Community of practice .....                         | 7         |
| 3.4        | Podiumreflectie .....                               | 7         |
| <b>4.</b>  | <b>Eindtermen</b>                                   | <b>8</b>  |
| 4.1        | Profiel .....                                       | 8         |
| 4.2        | Studiebelasting.....                                | 9         |
| <b>5.</b>  | <b>Organisatie</b>                                  | <b>10</b> |
| 5.1        | Programmateam .....                                 | 10        |
| <b>5.2</b> | <b>Contactgegevens</b> .....                        | <b>10</b> |
| <b>5.3</b> | <b>Achtergrondinformatie van programmteam</b> ..... | <b>10</b> |
| <b>5.4</b> | <b>Ziekte en verhindering</b> .....                 | <b>10</b> |
| <b>5.5</b> | <b>Online leeromgeving</b> .....                    | <b>11</b> |
| 5.6        | Locaties .....                                      | 11        |
| <b>5.7</b> | <b>Literatuur</b> .....                             | <b>11</b> |

# 1. Aanleiding

Een samenleving in verandering. Vanaf begin maart 2020 leven we in Nederland in een zeer bijzondere situatie. De pandemie van het coronavirus heeft ook in ons land alles en iedereen in zijn greep. En alhoewel een griep-pandemie hoog op de lijst staat voor de belangrijkste risico's van de nationale veiligheid, konden maar weinigen zich een beeld vormen van wat dit in de praktijk zou betekenen voor de samenleving. In korte tijd hebben we met elkaar geleerd hoe complex en onvoorspelbaar die samenleving inmiddels is geworden en dat we zonder digitale technologieën en goede samenwerking de complexe uitdagingen waar we als samenleving voor staan niet meer aan kunnen. De pandemie is daarmee niet alleen exemplarisch voor wat ons mogelijk te wachten staat bij een natuurramp, een terreuraanslag of een grote internethack, het lijkt vooral ook een versneller te zijn van de (digitale) transformatie van de samenleving die al gaande was.

Binnen enkele weken na het uitbreken van de pandemie:

- werd meer dan 80 procent van het onderwijs online gegeven
- werden afspraken bij huisartsen en ziekenhuizen online afgehandeld
- werden inkopen massaal online gedaan
- werkten we versneld aan de uitrol van MS Teams om onze nieuwe manier van werken in een relatief veilige omgeving te kunnen voortzetten.

De samenleving digitaliseert in een ongekend tempo waarbij het vooral de big tech bedrijven als Google, Amazon, Facebook, Apple en Microsoft zijn die daardoor steeds relevanter en machtiger worden. Het zijn commerciële bedrijven die in toenemende mate de vitale infrastructuur van de samenleving lijken te vormen.

De huidige ontwikkelingen veranderen de relatie tussen mens en samenleving. Ze veranderen de manier waarop mensen, bedrijven en organisaties elkaar beïnvloeden via data en connectiviteit en dat verandert ook de ruimtelijke ordening. De verzameling van data in het publieke domein was altijd een taak die primair bij de overheid lag, maar dat is veranderd en steeds minder zichtbaar. Overheidsorganisaties lijken echter vooral bezig te zijn met het optimaliseren van bestaande structuren en processen (digitalisering) en niet met de noodzakelijke verandering of innovatie naar een andere manier van werken en organiseren (digitale transformatie) die nodig is voor de complexe uitdagingen van vandaag en morgen.

Digitale transformatie is de omschakeling van een samenleving waarin de organisatie centraal staat naar een pluriforme samenleving van actoren die in wisselende samenstellingen met elkaar verbindingen aangaan. Digitale transformatie gaat dus niet primair over technologie, maar over de veranderende relatie tussen mens, technologie en omgeving. Dit vraagt om een continue herijking van de rol van de organisatie en haar medewerkers in de netwerksamenleving. Omdat we niet precies weten hoe en wat er gaat veranderen, vereist het een andere mindset op alle niveaus en zullen we moeten werken aan de vaardigheden die nodig zijn om op een nieuwe manier met elkaar samen te werken.

Wat vraagt dit nu van de politie? De digitalisering van de samenleving dringt ook steeds verder door in het dagelijkse werk van de politie. Het web smelt wijk en wereld samen. Dit is overal voelbaar in de organisatie. Intelligence en opsporing waren gescheiden functies, maar zijn met de komst van big data analyse onlosmakelijk verbonden in datagedreven opsporing. In ons high-tech crime team trekken rechercheurs en hackers samen op. Specialisten moeten elkaar leren vinden in een organisatie die complex en veelomvattend is. We zien ook burgers die zelf het initiatief nemen. Zoals de grootschalige zoekactie naar Anne Faber of de escalatie van maatschappelijke onrust via sociale media zoals de recente rellen in Utrecht en Den Haag. De politie moet mee met deze ontwikkelingen om deze maatschappelijke uitdagingen aan te kunnen en relevant te blijven.

De digitale samenleving brengt verschillende leervragen met zich mee die niet vrijblijvend zijn. Leervragen over wat digitale technologie betekent voor de politie, maar vooral ook leervragen over hoe te verhouden tot de complexiteit en onzekerheden die de technologische ontwikkelingen met zich meebrengen. Het vervagen van vaste structuren en processen vraagt steeds meer van persoonlijk leiderschap. Zowel van professionals als van leidinggevendenden. Leiderschap bij digitale

transformatie raakt daarmee aan alle strategische thema's van de politie, zonder dat het expliciet ergens aan gelabeld is. Het is geen afgebakend thema, maar, zoals gezegd, een 'mindset'. Het raakt de kern van de vijf ontwikkelrichtingen van ons strategisch kompas: verbonden met wijk, web en wereld, samenwerken in nieuwe veiligheidscoalities, met state of the art intelligence en technologie, en actief transparant over wat we wel en niet doen.

Het leerprogramma 'Leiderschap bij digitale transformatie' is bedoeld als een unieke, innovatieve leerervaring. Een leerprogramma dat je in staat stelt om bewustwording te ontwikkelen ten aanzien van een sterk digitaliserende context en de majeure veranderingen die de technologische vooruitgang met zich meebrengt. Het leerprogramma richt zich op het ontwikkelen van een eigen zienswijze op digitale transformatie en wat de invloed en impact is op de maatschappij en het werk van de Politie. Naast persoonlijke ontwikkeling van jezelf, draag je bij aan organisatieontwikkeling en waardecreatie voor stakeholders en de samenleving omdat inzichten breder worden ingezet en toegepast. Het leerprogramma is onder meer ontworpen om de digitale strategie van de politie te ondersteunen en mede te realiseren. De notie dat iedere deelnemer ertoe doet en hierin op zijn of haar eigen wijze het verschil kan maken is een essentieel uitgangspunt in het ontwerp van het leerprogramma. Het leerprogramma focust op digitale transformatie, technologie en de wijze waarop de Nationale Politie leiderschap toont om daar met impact, effectiviteit en innovativiteit op in

## 2. Opzet van het programma

Het leerprogramma 2021 bestaat uit 6 maandelijks 2-daagse modules en loopt van maart 2021 tot en met oktober 2021. De modules worden op verschillende inspirerende locaties door het land georganiseerd en bestaan uit 4 dagdelen inclusief overnachting (middag, avond, ochtend en middag). Iedere module kent 2 dagdelen inspiratie met interne en externe gastdocenten en 2 dagdelen waarin je werkt aan persoonlijke en groepsontwikkeling. Tijdens elke module staat er een specifiek thema van leiderschap bij digitale transformatie centraal.

De modules zijn:

1. Setting the stage/Digitale netwerksamenleving
2. Leiderschap
3. Innovatie = Experimenteren x leren
4. Ethiek & Technologie
5. Anders organiseren
6. Slotmodule

Aan de hand van de verschillende thema's ga je werken aan de volgende capaciteiten/leerdoelen:

- Verbindend vermogen
- Ambidexter vermogen
- Lerend vermogen
- Digitaal vermogen

Tot slot zien we deze leerdoelen op drie niveaus:

- Individueel
- Organisatie
- Netwerk

Dit leidt tot het volgende raamwerk dat de basis vormt voor de inhoud van het leerprogramma:

|                 | Verbindend vermogen (V) | Ambidexter vermogen (A) | Lerend vermogen (L) | Digitaal vermogen (D) |
|-----------------|-------------------------|-------------------------|---------------------|-----------------------|
| Individueel (I) | Thema onderdeel IV      | Thema onderdeel IA      | Thema onderdeel IL  | Thema onderdeel ID    |
| Organisatie (O) | Thema onderdeel OV      | Thema onderdeel OA      | Thema onderdeel OL  | Thema onderdeel OD    |
| Netwerk (N)     | Thema onderdeel NV      | Thema onderdeel NA      | Thema onderdeel NL  | Thema onderdeel ND    |

Gedurende de leergang ben je in drie leerlijnen actief. Een persoonlijk entreegesprek met bevestiging van deelname door de Politieacademie gaat vooraf aan deze leerlijnen. Na de entree formuleer je persoonlijke leervragen en ontwikkeldoelen voor je eigen, persoonlijke ontwikkeling.

## 3. Ervaringsgericht leren

We richten dit leerprogramma in als een intensieve learning-experience, een snelkookpan van ontwikkeling. 'Ervaringsgericht leren' (action learning) om los te komen van de dagelijkse patronen in denken en doen en andere perspectieven en patronen aan te leggen en uit te proberen. We werken met diverse leermethodieken op het gebied van digitale transformatie. Fysieke bijeenkomsten vinden plaats op passende opleidingslocaties en je maakt kennis met mensen uit 'hotspots': plekken van inspiratie.

### 3.1 Kennis verwerven en talenten ontwikkelen

Dit onderdeel komt terug in alle modules. We sluiten het geheel af met gezamenlijke presentaties en de individuele leeropbrengst. In de verschillende programmaonderdelen maken we gebruik van de volgende werkvormen:

- Leren door te reflecteren, onder andere: kenniscolleges, interactieve presentaties, cases, werkgroepen, intervisie-werkvormen.
- Leren door te acteren en/of ervaren, onder andere: action learning, sprints, simulaties en opdrachten.

Je gaat individueel, maar ook met elkaar - in groepen en subgroepen - aan de slag. Daarnaast zorgen we voor ontmoetingen met eerdere deelnemers aan het leerprogramma (editie 1) en advocati: met als doel een collectieve leergemeenschap te faciliteren.

### 3.2 Praktijkprojecten (PP's)

Deze leerlijn beoogt aan te sluiten bij de organisatieontwikkeling en bij de doelstelling om het geleerde toe te passen in de actuele en toekomstige werkpraktijk. In werkgroepen van drie tot en met vijf personen (richtlijn) werk je aan cases of projecten die van betekenis en de waarde voor de stakeholders, de samenleving of de eigen organisatie zodanig verrijken dat het direct of indirect ten goede kan komen aan de betrokken en/of de externe omgeving.

Parallel aan inhoudelijke kennisoverdracht (inzichten verwerven en talent ontwikkelen), werk je onder procesbegeleiding van de kerndocent en de programmamanager aan het verbeteren en vernieuwen van de eigen advies- annex leiderschapspraktijk. In module 1 kies je thema's waar je in de zelf geformeerde werkgroepen aan wilt werken, om te komen tot verbetervoorstellen en/of ideeën voor digitale transformatie. Met de praktijkprojecten werkt iedere groep een zelfgekozen thema uit. De uitwerking van dit voorstel wordt in module 6 plenair gepresenteerd. Tussen de modules 1 t/m 5 zijn er per groep enkele momenten gepland voor de projecten naast eigen initiatieven voor ontmoeting en ontwikkeling.

### 3.3 Community of practice

Het derde onderdeel van het leerprogramma is de ontwikkeling van een community of practice. Hierin ontmoeten (oud) deelnemers en andere belanghebbenden en geïnteresseerden elkaar, wisselen kennis en ervaring uit en informeren elkaar over (bijdragen aan) actuele ontwikkelingen in de wereld van Digitale Transformatie (bij de politie). Zie ook:

<https://www.digitaal-leiderschap.nl/community/>

### 3.4 Podiumreflectie

Er wordt een actieve bijdrage aan de inhoud van het programma van je verwacht. Elke groep krijgt een module toegewezen waarin zij een onderdeel van het programma voor hun rekening nemen. Dit noemen wij podiumreflectie. Groepen bepalen zelf de invulling van de podiumreflectie. Dit kan het regelen van een spreker zijn of een stand van zaken bespreking van de groepsopdracht of een combinatie ervan.

## 4. Eindtermen

Leiders in de digitale wereld zijn nieuwsgierig, willen begrijpen waar de technologische ontwikkelingen plaatsvinden en hoe ze impact hebben op mensen en organisaties, in positieve en negatieve zin. Ze laten zich niet afschrikken door complexe technologie, maar kunnen die complexiteit op een voor hen afdoende manier te doorgronden. Ze kunnen deze ontwikkelingen vertalen naar mogelijkheden en risico's voor de eigen organisatie, zowel op abstract niveau als op het niveau van kleine, concrete stappen. En ze kunnen dit als visie uitdragen, door zelf voorop te gaan en hun directe omgeving aan te zetten tot beweging. Leiders in de digitale wereld schuwen niet om zich in een situatie te begeven waar de uitkomsten onzeker zijn en waar vooruitgang alleen mogelijk is door risico's te nemen. Ze durven erop te vertrouwen dat resultaten niet ontstaan door strak te plannen en te sturen, maar door gebruik te maken van de kracht van partnerschappen, netwerken en ecosystemen. Leiders in de digitale wereld zijn niet 'in control' en juist daardoor in staat om nieuwe mogelijkheden te conceptualiseren, om te gaan met de toenemende cognitieve complexiteit, divergent te denken om op nieuwe manieren te werken, in wisselende/variabele (werk)gemeenschappen, snel beslissingen te nemen op basis van beperkte informatie. En ten slotte hebben leiders in de digitale wereld een sterk moreel kompas. Ze begrijpen dat innovatie en radicale veranderingen ontstaan in het spanningsveld van vooruitgang en morele en ethische waarden. Ze hebben een sterke innerlijke balans tussen staan voor de verandering en staan voor de waarden.

Na afloop van het programma ben je in staat om digitale transformatie en daarmee samenhangende complexe, digitale en bedrijfskundige vraagstukken beter uiteen te rafelen. Vanuit de context van verschillende vakgebieden kun je kennis integreren en een helicopterview ontwikkelen op de diverse vakgebieden. Je ontwikkelt jouw analytisch vermogen en bent beter in staat state-of-the art kennis toe te passen en evidence based te redeneren en te komen tot onafhankelijke visievorming. Tevens kun je het geleerde koppelen aan de eigen werkpraktijk en van daaruit handelen.

Hierbij gelden als eindkwalificaties:

- Beschikken over actuele kennis op het vlak van digitale transformaties en een brede en concrete visie op digitalisering, strategievorming, leiderschap en maatschappelijke transitie's.
- Beschikken over interdisciplinaire vaardigheden om (cross)sectorale samenwerking te ontwikkelen en te adviseren over hiermee verbonden strategische issues van relaties en stakeholders.
- Het kunnen ontwikkelen en beoordelen van verschillende scenario's voor publieke en private partijen en die kunnen toepassen in de eigen werksituatie.
- Beschikken over een vergroot handelingsrepertoire en innovatief vermogen gericht op de eigen rol en werkpraktijk.
- Normerend durven en kunnen handelen bij de digitale, strategische issues van (advies)relaties.
- Het kunnen omgaan met- en nemen van risico's in het proces van initiëren, stimuleren, ondersteunen, veranderen en implementeren van de digitale transformatie.

### 4.1 Profiel

Deelnemers aan het leerprogramma hebben een sleutelrol bij de digitale transformatie die de politiek doormaakt. Dit kunnen beleidsprofessionals en leidinggevend zijn of programmamanagers. Er zijn ook 'wildcards' voor talenten en influencers. Er wordt gestreefd naar diversiteit in sexe, ervaringsniveau, afdeling/domein/discipline, provincie/regio en leeftijd.



## 4.2 Studielast

|               |                |
|---------------|----------------|
| Bijeenkomsten | 80 <u>sbu</u>  |
| Zelfstudie    | 80 <u>sbu</u>  |
| Totaal        | 160 <u>sbu</u> |

## 5. Organisatie

### 5.1 Programmateam

Marco Derksen (kerndocent en communitymanager)  
Frederique Veldhuis (programmaverantwoordelijke)  
Marlies Enderink (programma ondersteuning)

### 5.2 Contactgegevens

Politieacademie, School voor Politieleiderschap  
Postbus 834  
7301 BB Apeldoorn  
T 088 – 66 22 059  
[politieleiderschap@politieacademie.nl](mailto:politieleiderschap@politieacademie.nl)

### 5.3 Achtergrondinformatie van programmateam

Ing. Marco Derksen is als kerndocent en communitymanager verantwoordelijk voor de inhoud van het programma, de integratie van de afzonderlijke onderdelen van de leerprogramma en de praktijkprojecten. De kerndocent is tijdens alle modules (of onderdelen) aanwezig, is actief als docent en werkt op de achtergrond samen met de programmaleiding en het programmateam om de inhoud van de leerprogramma af te stemmen, te bewaken en strategisch in te bedden.

Marco Derksen (1964) heeft ruim 20 jaar ervaring op het gebied van technologie, innovatie en media. Hij adviseert en begeleidt organisaties in de verandering naar de nieuwe netwerksamenleving. Marco is oprichter/partner van Marketingfacts en strategisch adviesbureau Upstream.

Na zijn studie scheikunde aan de Hogeschool Arnhem-Nijmegen (HAN) en Katholieke Universiteit Nijmegen (KUN) is Marco in 1991 gestart als wetenschappelijk medewerker aan de KUN en later bij Organon (toen nog onderdeel van Akzo No-bel). Eind jaren negentig heeft hij de overstap gemaakt naar organisatieadvies. Na zes jaar te hebben gewerkt voor bureaus als VODW en Share of Mind, is hij in 2005 gestart als zelfstandig ondernemer. De afgelopen jaren heeft hij gewerkt voor zowel profit als non-profit organisaties.

Frederique Veldhuis is a member of Alchemize, a global consulting company. With an all-round commercial business background, she is passionate about developing & facilitating healthy growth programs. She supports executives towards achieving sustainable change. She holds an MSc in Consulting & Coaching for Change, the INSEAD Coaching Certificate and is an accredited MBTI and ENNEAGRAM practitioner.

### 5.4 Ziekte en verhindering

Bij ziekte of verhindering verzoeken we je dit (waar mogelijk) zo tijdig mogelijk te melden aan [politieleiderschap@politieacademie.nl](mailto:politieleiderschap@politieacademie.nl) onder andere met het oog op programmavoorbereidingen, hotelreserveringen en catering.

## 5.5 Online leeromgeving

Speciaal voor het programma is er een digitale leeromgeving ontwikkeld. Deze leeromgeving is tevens een platform waarop de brede community van Leiderschap in Digitale Transformatie elkaar vinden en kennis, ervaring en actuele ontwikkelingen delen. Deze is te vinden op:

<https://www.digitaalleiderschap.nl/>

Op dit platform wordt in een afgeschermd omgeving informatie over het programma gedeeld en kun je informatie posten die alleen voor de deelnemers aan het programma bedoeld is.

Heb je nog geen login ontvangen, laat het dan even weten via [marco@upstream.nl](mailto:marco@upstream.nl)

## 5.6 Locaties

De locaties zijn op het moment van verschijnen van de studiegids nog niet bekend.

## 5.7 Literatuur

Zie: <https://www.digitaalleiderschap.nl/literatuur/>

