



**Met het oog op  
de toekomst**

School voor Politieleiderschap

# Met het oog op de toekomst

Visie, vaardigheden en vakmanschap voor  
strategisch leidinggeven

Versie: 1.2  
Datum: 24 juni 2020

# Inhoudsopgave

<b>1. Aanleiding</b>	<b>4</b>
<b>2. Uitgangspunten van het programma</b>	<b>5</b>
2.1 Leiderschap als handelingspraktijk .....	5
2.2 Pleisterplaats voor reflectie .....	5
2.3 Leren, onderzoeken en verbinden .....	5
2.4 Persoonlijke ontwikkeling .....	6
2.5 Dagelijkse praktijk .....	6
2.6 Verankering .....	6
<b>3. Doelgroep en intake</b>	<b>7</b>
3.1 Doelgroep .....	7
3.2 Intake .....	7
<b>4. Begeleiding en verankering van het leren</b>	<b>8</b>
4.1 Begeleiding .....	8
4.2 Vorm .....	8
4.3 Leeropbrengst .....	8
<b>5. Het programma</b>	<b>9</b>
5.1 Opzet .....	9
5.2 Inhoud op hoofdlijnen per blok .....	9
5.3 Programmaleiding .....	11
5.4 Praktische informatie .....	11

# 1. Aanleiding

Leidinggevende zijn binnen de politie vraagt veel van je. De samenleving legt het handelen van politiemensen snel onder een vergrootglas en spiegelt het aan maatschappelijke ontwikkelingen. Ook intern sta je in de schijnwerpers.

Dat vraagt om blijvende aandacht voor wat er nodig is om politieleiderschap bij de tijd te houden. We ondersteunen onze leidinggevendenden om zich gedegen voor te bereiden op hun rol vandaag én overmorgen.

Om hieraan bij te dragen is voor talentvolle leidinggevendenden met potentie voor strategisch leiderschap een nieuw leerprogramma ontwikkeld: ***Met het oog op de toekomst***. Dit programma draagt bij aan een stevige strategische managementlaag.

## 2. Uitgangspunten van het programma

Het leerprogramma 'Met het oog op de toekomst' duurt negen maanden en is gericht op de ontwikkeling van competenties die nodig zijn om op strategisch niveau succesvol te functioneren. In het onderwijs en leerproces gelden de volgende uitgangspunten.

### 2.1 Leiderschap als handelingspraktijk

Als strategisch leidinggevende moet je kunnen opereren als kritisch adviseur, bruggenbouwer, regisseur, innovator en vaandeldrager. Soms sta je pal voor een enkeling, op andere momenten vertegenwoordig je het team, je leidinggevendenden of de organisatie als geheel. De souplesse om een situatie goed in te schatten en met behoud van eigenheid een rol in te nemen kenmerkt de strategisch leidinggevende.

Leidinggevende is niet alleen iets wat je bent, maar vooral iets wat je doet. Je rol krijgt vorm in het dagelijks handelen: leiderschap als handelingspraktijk. Je kunt je leidinggevende rol alleen vervullen wanneer anderen je gezag erkennen. Als dat niet het geval is, ontstaat een dynamiek van 'meestribbelen', waarbij medewerkers ja zeggen en iets anders denken en doen.

### 2.2 Pleisterplaats voor reflectie

Naast handelen is reflectie belangrijk. Wie ben je als leider? Waar sta je voor? Welke afwegingen bepalen je keuzes? Hoe stel je prioriteiten in de complexe praktijk waarbij urgente vraagstukken om de aandacht strijden en de capaciteit beperkt is? Hoe beweeg je in het krachtenveld tussen leidinggevende lagen en de uitvoering? Wanneer moet het systeem leidend zijn en wanneer mag je afwijken van regels en afspraken? Hoe geef je ruimte aan diverse perspectieven? In de reflectie op dit soort vragen groeit je leiderschap.

Strategisch leiderschap vraagt om de juiste afwegingen en keuzes op het juiste moment. Je laat je niet meeslepen in de hectiek van het moment, maar bent in staat verder te kijken naar het langetermijnperspectief. Tijdens het leerprogramma staan we stil bij de vraag wat strategisch leiderschap betekent in een tijd van grote maatschappelijke verschuivingen en onzekerheid.

Het programma 'Met het oog op de toekomst' fungeert als een pleisterplaats voor reflectie, waar de deelnemers als *reflective practitioner* leren om voortdurend stil te staan bij hun rol als leidinggevende. We reiken deelnemers diverse perspectieven aan op leidinggeven en dagen hen uit om deze perspectieven te verbinden aan de eigen werkpraktijk, de persoonlijke eigenschappen en eigen gedrag. Via actuele thema's werken deelnemers aan competenties voor het politieleiderschap van overmorgen.

Daarnaast is er ruim aandacht voor vitaal leiderschap. Zorg voor jezelf en voor de ander zijn essentieel voor een gezonde organisatie. Vitaliteit, zowel emotioneel, professioneel als fysiek, vormt een rode draad door het programma.

### 2.3 Leren, onderzoeken en verbinden

Deelnemers onderzoeken en leren hoe ze met hun leiderschap op eigen wijze waarde kunnen toevoegen aan de politieorganisatie en de samenleving. Het programma is gericht op kennisontwikkeling, netwerken creëren binnen de groep deelnemers en toegang bieden tot mentoren en sleutelfiguren in het strategisch netwerk. Leren, onderzoeken en verbinden is wederkerig en bevordert het lerend klimaat in de organisatie als geheel.

## 2.4 Persoonlijke ontwikkeling

Naast kennisontwikkeling loopt door het gehele programma een persoonlijk ontwikkeltraject. Hierin vergaren deelnemers verder inzicht in wat hen drijft of remt, wat hun ambities zijn en welke ervaringen zij kunnen benutten om zich verder te ontwikkelen. Juist bij strategisch leiderschap is het belangrijk dat deelnemers handelen vanuit hun eigen opvattingen en overtuigingen.

## 2.5 Dagelijkse praktijk

Het echte leren vindt plaats op de werkvloer. Daarom vragen we deelnemers om de opgedane kennis en ervaringen telkens te toetsen aan hun dagelijkse praktijk. De aangeboden literatuur voedt en scherpt daarbij het denken. Daarnaast versterkt wederkerig mentorschap met leden van het huidige strategisch netwerk het leren in de praktijk.

## 2.6 Verankering

Het programma sluit aan bij de Visie op leiderschap en het Strategisch kompas. Het beroepsprofiel 'politieleider' en de competenties voor strategisch leidinggevendens zoals beschreven in het beleid rond Management Development dienden als uitgangspunt. Voor strategisch leidinggevendens ligt het accent op competenties die samenhangen met verandering en innovatie, inclusief en gedeeld leiderschap, een bestuurlijke leiderschapsrol en een mensgericht profiel.

Het programma staat op zich, maar het kan desgewenst onderdeel uitmaken van een persoonlijk ontwikkeltraject naar de MD-raad voor het strategisch netwerk.

## 3. Doelgroep en intake

### 3.1 Doelgroep

Dit leerprogramma is bestemd voor talentvolle leidinggevendenden (op het niveau van sectorleiding) met potentie tot doorgroei naar het strategisch niveau. Voor deelname gelden verder de volgende voorwaarden:

- Jouw eenheidsleiding ziet je als talentvol en als potentiële doorgroeier.
- Je hebt een academische opleiding afgerond.
- Je wilt je persoonlijk en professioneel ontwikkelen en bent bereid tijd en energie te investeren in het programma.
- Je bent in staat om kennis en ervaring te delen en te ontvangen; de opbrengst voor de groep als geheel en individuele deelnemers is sterk afhankelijk van ieders inzet.
- Je geeft constructief invulling aan de samenwerking met je mentor uit het strategisch netwerk.
- Jouw leidinggevende stelt je in de gelegenheid om de bijeenkomsten bij te wonen en de benodigde tijdsinvestering te doen.
- Je committeert je (bijzondere gevallen daargelaten) om bij alle bijeenkomsten aanwezig te zijn.

In principe is het een intern programma. Er is ruimte voor één of enkele zij-instromers.

### 3.2 Intake

Potentiële deelnemers worden door hun politiechef voorgedragen. Iedere eenheid of directie kan een deelnemer aanmelden. Na aanmelding ontvang je van het programmamanagement een schriftelijke bevestiging van inschrijving en informatie over het intakeproces.

Het programmamanagement gaat in ieder geval met je in gesprek om te bepalen of je leerdoelen, motivatie, aandachts- en interessegebieden aansluiten bij het leerprogramma. Je maakt vervolgens een schriftelijk verslag van dit intakegesprek en deelt dat met het programmamanagement en je politiechef. Een negatief advies vanuit programmamanager of chef kan betekenen dat je (nog) niet wordt toegelaten tot het leerprogramma. Je krijgt een schriftelijke bevestiging van definitieve plaatsing.

## 4. Begeleiding en verankering van het leren

### 4.1 Begeleiding

Het leerprogramma kent een intensieve begeleiding:

- Tijdens iedere bijeenkomst is er begeleide intervisie, gericht op toepassing van het geleerde in de praktijk en op begeleiding van het leerproces.
- Een lid van je eenheidsleiding volgt je gedurende het traject. De politiechef die je heeft voorgedragen, zorgt daarvoor.
- Je krijgt een mentor uit het strategisch netwerk van een ander organisatieonderdeel waarmee je tussen ieder blok contact hebt. Netwerkvorming, wederkerig leren en scherp houden zijn hierbij het uitgangspunt.
- Er is een gezamenlijke intake en afsluiting met jou, je begeleider uit de eenheid en een begeleider uit het programma. In het afsluitende gesprek wordt onder meer besproken of je voorgedragen wordt voor een intake bij het MD-bureau voor een eventueel vervolgtraject voor het strategisch netwerk.

### 4.2 Vorm

Het leren gebeurt op verschillende manieren:

1. Gezamenlijk leren en ontwikkelen, met aandacht voor maatschappelijke context, kennis- en vakontwikkeling, casuïstiek en reflectie.
2. Verdieping in kleine groepen, via intervisie en masterclasses in het keuzemenu.
3. Persoonlijk ontwikkeltraject via individuele ontwikkelpaden en tussentijdse mentoring.
4. Door netwerken te vormen en toegang te bieden tot bestaande netwerken die nieuwe perspectieven bieden op theorie en praktijk van strategisch leiderschap.
5. Door het lezen of beluisteren van de aangeboden literatuur.

### 4.3 Leeropbrengst

Na afloop van het programma heb je:

- Meer zicht op maatschappelijke tendensen en ontwikkelingen, de (maatschappelijke) functie van de politie en wat beide betekenen voor leidinggeven nu en overmorgen.
- Verschillende handelingsopties om de politieorganisatie te besturen in een veranderende omgeving.
- Je eigen (strategische) kennis geactualiseerd op relevante thema's.
- De mogelijkheid om diverse leiderschapsstijlen toe te passen, met oog voor eenheid en diversiteit.
- Je communicatief en reflectief vermogen vergroot.
- Meer bewustzijn van je eigen ontwikkeling als politieleider en mogelijke strategische kansen.
- De veerkracht om vitaal te blijven in een rol met meer zichtbaarheid en verantwoordelijkheid.
- Een informeel netwerk met collega-deelnemers.
- Beter toegang tot het strategisch netwerk.



## 5. Het programma

### 5.1 Opzet

- Het programma wordt één keer per jaar aangeboden.
- Het programma bestaat uit negen blokken van elk twee dagen, met uitzondering van blok 7 en 8 die ieder drie dagen duren. Tussen elk blok zit een periode van circa vier weken (vakanties daargelaten).
- Tussentijds zijn er gesprekken met de mentor en ontvangen de deelnemers online micro-learnings en stof tot nadenken rondom de behandelde thematiek.
- De locatie is conferentiecentrum Huis 't Velde in Warnsveld. Een enkele keer zal een andere locatie gekozen worden.
- Er is ruimte voor 12-16 deelnemers, met in principe uit iedere eenheid een deelnemer.
- De studiebelasting omvat circa 180 contacturen en 180 uren zelfstudie. Zelfstudie bestaat onder meer uit literatuur lezen, online-learnings, opdrachten en leren en reflecteren in de praktijk.
- Het programma start in oktober en het loopt door tot juni van het volgende jaar.

### 5.2 Inhoud op hoofdlijnen per blok

Elk blok bestaat uit een aantal vaste onderdelen zoals op verhaal komen (wat houdt je bezig?), thematische verdieping en vakontwikkeling, intervisie en verankeren. Hieronder beschrijven we globaal de inhoud per blok.

#### **Blok 1 - 13 en 14 oktober 2020 (Warnsveld)**

##### *Dag 1: De tijd waarin we leven*

- De samenleving in beweging.
- Politiegeschiedenis, gelaagdheid en identiteit van de politieorganisatie.
- Kennismaking met de groep.

##### *Dag 2: Persoonlijkheid en identiteit*

- Persoonlijk kompas; waar ben je naar op weg?
- Kracht en kwetsbaarheid, weerbaar zijn en heel blijven.
- Strategisch leiderschap in een lerende organisatie.

#### **Blok 2 - 10 en 11 november 2020 (Warnsveld)**

##### *De regels en het spel; omgaan met macht en politiek*

- Principes van macht; persoon, professie en positie.
- Macht ten goede.
- Integriteit onder druk.
- Bestuurlijk leiderschap; omgaan met drijfveren en belangen.

#### **Blok 3 - 16 en 17 december 2020 (Warnsveld)**

##### *Strategisch leiderschap*

- Effectiviteit van leiderschap.
- Visie op politieleiderschap; politie van overmorgen.
- Situationeel leiderschap.
- Handelingsrepertoire; werken met stijlen; rollen, voorkeuren en valkuilen.

**Blok 4 - 27 en 28 januari 2021 (locatie nog niet bekend)***Leiding geven aan innovatie en transformatie*

- Digitale transformatie en de strategische opgave van de politie.
- Data en technologie; innovatieve oplossingen voor veiligheidsvraagstukken.
- Leiding geven aan innovatie en verandering.
- Organiseren van nieuwe perspectieven op *wicked problems*.

**Blok 5 - 24 en 25 februari 2021 (locatie nog niet bekend)***Het verschil maken: 'Politie voor iedereen'*

- Ik en de ander.
- Werken in de diverse werkelijkheid.
- Inclusie en diversiteit vanuit strategisch perspectief.
- Teamontwikkeling; oog voor talent en resultaat.

**Blok 6 - 24 en 25 maart 2021 (Warnsveld)***Voeden en verbinden; over de helft*

- Waar sta je? Wat houdt je bezig?
- Vertragen in turbulentie.
- Verbeeldingskracht; waar ben je naar op weg?

**Blok 7 – 21, 22 en 23 april 2021 (locatie nog niet bekend)***Taal en teken**Dag 1: Masterclass voor het voetlicht*

Deelnemers volgen een plenair kennisdeel en kiezen vervolgens een masterclass naar keuze:

- De (executive) speech.
- Mediatraining.

*Dag 2: Masterclass tussen de regels*

Deelnemers volgen een plenair kennisdeel en kiezen vervolgens een masterclass naar keuze:

- Deep listening.
- Non-verbale communicatie.

*Dag 3: n.n.b..***Blok 8 – 19, 20 en 21 mei 2021 (Warnsveld)***Dag 1: Masterclass samenwerken in netwerken en allianties*

Deelnemers volgen een plenair kennisdeel en kiezen vervolgens een masterclass naar keuze:

- De organisatie van de toekomst; netwerken en ecosystemen.
- Netwerkleiderschap; regie, rollen en soeverein samenwerken.

*Dag 2: Masterclass bedrijfskunde*

Deelnemers volgen een plenair kennisdeel en kiezen vervolgens een masterclass naar keuze:

- Performance en resultaat (rijker verantwoord).
- n.n.b.

*Dag 3: n.n.b.***Blok 9 - 23 en 24 juni 2021 (Warnsveld)***Met het oog op de toekomst*

Proeven van bekwaamheid.

Blik op de toekomst.

Individuele eindgesprekken en evaluatie.

**Afsluitende bijeenkomst 8 juli 2021, (locatie nog niet bekend)**

Middag en aansluitend een slotdiner met mentoren en opdrachtgevers.

## 5.3 Programmaleiding

De programmaleiders zijn Karen Bergisch, Sandra Kompier en Peter van der Noort. Zij zijn verantwoordelijk voor de intake, de inhoud en de kwaliteit van het programma, de begeleiding van de deelnemers als groep en individueel, de begeleiding van de intervisie en het organiseren en begeleiden van de mentoring door leden van het strategisch netwerk. Gedurende het gehele programma is Karen Bergisch het centrale aanspreekpunt.

- Karen Bergisch is opleidingsadviseur en programmamaker bij de School voor Politieleiderschap van de Politieacademie.
- Sandra Kompier is opdrachtnemer vanuit de portefeuille Leiderschapsontwikkeling van de korpsleiding en verantwoordelijk voor de ontwikkeling van het strategisch leer- en ontwikkelaanbod binnen de School voor Politieleiderschap en de afstemming met het MD-bureau.
- Peter van der Noort is verantwoordelijk voor de inhoudelijke onderwijskwaliteit van het programma vanuit de School voor Politieleiderschap van de Politieacademie.

## 5.4 Praktische informatie

Wil je meer informatie? Neem dan contact op met het secretariaat van de School voor Politieleiderschap op telefoonnummer 088-6622059 of mail naar [politieleiderschap@politieacademie.nl](mailto:politieleiderschap@politieacademie.nl). Wil je in aanmerking komen voor deelname, maak dit dan kenbaar bij je eenheidsleiding of neem contact op met de MD-adviseur van je eenheid.

### Contactgegevens

Politieacademie  
Politieleiderschap  
Postbus 834  
7301 BB Apeldoorn

T 088 – 66 22 059  
[politieleiderschap@politieacademie.nl](mailto:politieleiderschap@politieacademie.nl)

[Website Politieleiderschap](#)

