



**POLITIE**

# Lerende leiders

**School  
voor Politie-  
leiderschap**

« waakzaam en dienstbaar »



# Inhoud

	<b>Introductie .....</b>	<b>5</b>
<b>1.</b>	<b>De deelnemers .....</b>	<b>7</b>
<b>2.</b>	<b>De visie .....</b>	<b>17</b>
<b>3.</b>	<b>De programmamakers .....</b>	<b>25</b>
<b>4.</b>	<b>De opbrengst .....</b>	<b>31</b>

## Colofon

*Uitgave:* Team Politieleiderschap van de Politieacademie

*Datum:* Mei 2021

*Oplage:* 250 exemplaren

*Fotografie:* Beeldbank PDC

*Drukwerk:* Koninklijke Van Der Most

*Informatie:* [politieleiderschap@politieacademie.nl](mailto:politieleiderschap@politieacademie.nl)

@2021 School voor Politieleiderschap/Politieacademie

Behoudens de door de wet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt zonder schriftelijke toestemming van de Politie, die daartoe door de auteurs met uitsluiting van ieder ander onherroepelijk is gemachtigd.

## Ter introductie

Na enige jaren in de luwte heeft de School voor Politieleiderschap (SPL) nieuwe wind in de zeilen gekregen. Het spraakmakende eerste decennium van de school werd gevolgd door de spreekwoordelijke 'tocht door de woestijn' ten tijde van de reorganisatie van de politie.

Met het dalen van het stof van zowel die eigen tocht als de herinrichting van de politie, werden in 2017 de zogenaamde 'Advanced Programmes' geïntroduceerd als onderdeel van het Team Politieleiderschap van de Politieacademie. De verloren gegane verbinding met het strategisch leiderschap was echter nog niet vanzelf hersteld. Inspanningen in de laatste drie jaar lijken daarvoor gezorgd te hebben. Het in ere herstellen van de naam 'School voor Politieleiderschap' voor het gehele leiderschapsaanbod van de Politieacademie past daarbij.

Dit document geeft een indruk van de ontwikkeling en de opbrengst van het aanbod voor tactisch en strategisch leidinggevend sinds januari 2020. Het was vanwege corona natuurlijk geen normaal jaar: we werkten veelal online, leerden daarin snel en denken dat de geest van ons aanbod hetzelfde is gebleven.

De verantwoording is geschreven op basis van interviews en kwantitatieve gegevens. We spraken uitgebreid met vijf deelnemers aan programma's van de SPL. Daarnaast belichten we het werk dat we doen en de ideeën die daaraan ten grondslag liggen. Ten slotte brengen we in beeld welke programma's we gemaakt hebben en hoeveel mensen daaraan deelnamen.

We werken met veel zin aan de versterking van het tactisch en strategisch leiderschap binnen de politie. Deze verantwoording laat hopelijk zien dat onze bijdrage waardevol is.

**Peter van der Noort**

**Sandra Kompier**

School voor Politieleiderschap mei 2021



*Scan de QR-code om  
naar de website van  
Politieleiderschap  
te gaan.*

# 1. De deelnemers

**H**et inspelen op de behoeften van de doelgroep is logischerwijs een belangrijke pijler bij de ontwikkeling van het aanbod van de SPL. Maar het is niet 'u vraagt, wij draaien'. De SPL is 'rekken en strekken'. Tactisch en strategisch leidinggevendenden bevragen, ze verleiden tot doorgroeien, zodat ze zich als mens en professional verder kunnen ontwikkelen. Individueel en gezamenlijk. Zodat ze leidinggevendenden worden die, nu en in de toekomst, mee kunnen bewegen met de complexiteit en dynamiek van de organisatie en de samenleving.

Aanbod voor strategisch en tactisch leidinggevendenden luistert nauw. Het is een kritische doelgroep. Men heeft al vanaf de start van de eigen loopbaan binnen en buiten de politie gewerkt aan de eigen ontwikkeling. De ene leidinggevende is natuurlijk de andere niet, maar veel van hen beschouwen 'leren' en 'groeien' als belangrijke kenmerken van hun professionaliteit. En omdat ze dat doen, zijn ze ervaren in het beoordelen van het aanbod dat ze krijgen. Of dat nu van de SPL is, of van andere partijen. Ze hebben al een idee van wat ze nodig hebben, soms helder, soms latent.

*'De kracht van het leerprogramma voor mij is het onderlinge contact, het uitwisselen van emoties, ideeën, ervaringen'*

*De morele vragen van ons werk raken al gauw ondergesneeuwd. Beleidsmatige en operationele thema's hebben de overhand. Het waardegedreven gesprek over leiderschap is minder vanzelfsprekend.*

*Ik heb het geluk dat Sandra (Sandra Kompier, red.) mij kent. "Volgens mij is dit wat voor jou" zei ze. Zo werkt het. Aan aankondigingen besteed ik geen aandacht. Sandra vertrouwt ik. Ze kan de vertaling maken omdat ze snapt wat voor werk ik doe.*

*Ik leer vanuit overdracht, beter dan vanuit lezen. Ik vind het fijn als mij kennis aangereikt wordt en we daar dan het goede gesprek over voeren. Als ik veel moet voorbereiden, dan past het niet. Samen leren, in een groep, van elkaar leren, dat vind ik wel een uitdaging. Je schrijft je als individu in, maar we zijn collega's, één organisatie, wat vinden we gezamenlijk, goed dat we daarover kunnen spreken.'*

**MARIEKE NELL**, HOOFD OPERATIËN, DEELNEMER AAN 'MOREEL LEIDERSCHAP'



*‘Hoe kijk ik, wat vind ik,  
waarom eigenlijk, waar  
ligt mijn echte passie?  
Er ligt vaak zoveel op mijn  
bord dat ik weinig toekom  
aan reflectie’*

**MARIEKE NELL**  
HOOFD OPERATIËN,  
DEELNEMER AAN ‘MOREEL LEIDERSCHAP’



*‘Ken jezelf, ken je vak, ken je wereld, optrekken met collega’s, het komt allemaal terug in dit programma’*

**ÜMIT AYGUN**  
SECTORHOOFD,  
DEELNEMER AAN ‘MET HET OOG OP DE TOEKOMST’

*Mijn collega’s werken als virtuele agenten. Ik zocht een leerprogramma dat mij als hun leidinggevende handvatten kon bieden. Ik wil kunnen inspelen op gedragsverandering en tegelijkertijd dacht ik in zo’n leergang ook wat te kunnen brengen.*



*Ik ben getipt door een collega. De kracht van de leergang is denk ik het onderlinge contact, het kunnen uitwisselen van emoties, ideeën, ervaringen. Ik hoop dat we een soort jaarclub worden.*

*Als ik niet oplet, kom ik te weinig toe aan ontwikkelen, aan investeren in mezelf. Door mij hiervoor in te schrijven, dwing ik mezelf om te leren, word ik uit mijn eigen praktijk gehaald. Er moet wel een goede balans zijn tussen studiebelasting en dagelijks werk.’*

**BART KAUERZ**, TEAMCHEF, DEELNEMER AAN ‘LEIDERSCHAP BIJ DIGITALE TRANSFORMATIE’

Mensen die zich voor onze programma’s inschrijven, zijn ook kritisch op het aanbod vanwege de tijdsdruk die ze ervaren. Op tactisch of strategisch niveau leidinggeven binnen de politie is mooi werk, maar veeleisend; kwalitatief en kwantitatief. Aanbod van de SPL moet zich op een positieve manier tot die tijdsdruk verhouden. Dat luistert nauw. Enerzijds moet de tijdsbesteding planbaar en niet al te intensief zijn, adem geven, anderzijds moet het

wel uitdagen, prikkelen, verdieping bieden. De woordkeuze van deelnemers is illustratief. Geen ‘studie’, geen ‘curriculum’, wel ‘ruimte’, ‘reflectietijd’, ‘cadeautjes’, ‘experimenteren’. De doelgroep van de SPL is leergierig, wil graag ‘gevoed worden’, maar buiten de bijeenkomsten doen zelf werk doen? Niet te veel. Enig leeswerk kan nog. Zelf produceren, bijvoorbeeld een reflectie schrijven, is al gauw een brug te ver. Die ruimte wordt niet gevoeld.

*Mijn politiechef wees mij op dit programma. Ze vroeg of ik geïnteresseerd was. Ik heb haar nadat ik de informatie had doorgenomen, geappt dat ik zeker wilde deelnemen. Ik had hier echt zin in, het was lang geleden dat ik me zo moest verdiepen. Ik zit nu een jaar of vijf op deze plek, dan is er meer tijd voor andere dingen.*

*Ken jezelf, ken je vak, ken je wereld, optrekken met collega’s, het komt allemaal terug in dit programma. De tijdspanne was ook belangrijk. Geen studie, maar een aantal bijeenkomsten, het heeft lengte, continuïteit, maar ook een duidelijke horizon. Ik kan de lichte dwang ook wel gebruiken. Nu lees ik meer, anders heb ik excuses: werk, privé.’*

**ÜMIT AYGUN**, SECTORHOOFD, DEELNEMER AAN ‘MET HET OOG OP DE TOEKOMST’

Dat de doelgroep van de SPL onder ogen krijgt en waar passend zich daarvoor inschrijft, is overigens zeker geen puur individueel proces. Tactisch en strategisch leidinggevend worden van verschillende kanten gewezen op programma's. Leidinggevend, MD-coördinatoren, collega's, programma-

makers van de SPL zelf: De SPL gaat rond in een divers netwerk. Soms is het gekoppeld aan een loopbaanperspectief, bijvoorbeeld de ontwikkeling van toekomstig strategisch leiderschap, dan weer aan verbreding en verdieping, om zo de eigen kwaliteit op peil te houden.



*Ik ben dol op leren, ben super nieuwsgierig. Ik zag deze opleiding op de website van de Politieacademie. Ik had eerder de masterclasses van de SPL gedaan, dat waren cadeautjes voor mezelf. Ik wil geestelijk gezond blijven. Als ik een jaar niks naast mijn werk heb, dan wil ik mezelf prikkelen.*

*Ik ben een generalist. Ik heb liever dat het me verteld wordt, dan dat ik het zelf moet gaan lezen. Als ik gevoed word op hoofdlijnen, dan maak ik mijn eigen verbanden en conclusies. Nieuwe kennis is voor mij belangrijk, en nieuw netwerk. Dat er een club ontstaat die zichzelf gaat onderhouden, dat er een lerende omgeving is. Ik heb andere delen van de organisatie ontdekt, contactpersonen. Je kunt ook googelen via intranet, maar dat duurt dus langer.'*

**JUDY KERKHOFF**, TEAMCHEF, DEELNEMER AAN 'LEIDERSCHAP BIJ DIGITALE TRANSFORMATIE'



*'Ik vind het fijn als mij kennis aangereikt wordt en daar dan het goede gesprek over voeren. Als ik veel moet voorbereiden, dan past het niet'*

Een belangrijke reden waarom het aanbod van de SPL gewaardeerd wordt, is niet gelijk inhoudelijk. Leidinggeven op tactisch of strategisch niveau kan eenzaam werk zijn, soms juist in de eigen omgeving omdat het werk die eenzaamheid kan vragen of omdat die omgeving competitief, soms ook onveilig kan zijn. Programma's waarin collega's uit verschillende eenheden bij elkaar komen, worden onder

andere juist om dat kenmerk gewaardeerd. Casuïstiek kan open gedeeld worden, dilemma's worden tijdens en rondom programma's besproken, er ontstaat inzicht in opvattingen binnen de politie buiten je eigen werkplek, telkens gevoed door inzichten en ideeën 'van buiten'. Er groeit door de programma's nieuw netwerk, soms rondom het thema van het programma, soms gewoon collegiaal.



*Ik heb twee jaar geleden bij de eenheidsleiding aangegeven dat ik een volgende stap wilde maken. Ik ben al een tijd sectorhoofd. Ik kreeg gelukkig een hele positieve reactie. De MD-coördinator kwam vervolgens met deze leergang. Toen ik de opzet las, wist ik meteen: dit is wat ik wil en wat ik nu ook nodig heb. Het is continu schipperen tussen het belang van de organisatie, het welzijn van mijn medewerkers en mijn eigen drijfveren. Dat laatste had ik te veel verwaarloosd door de hectiek van alle dag.*



*Ik wilde weer uitgedaagd worden met nieuwe strategische vraagstukken en persoonlijke vragen. Hoe kijk ik, wat vind ik, waarom eigenlijk, waar ligt mijn echte passie? Er ligt vaak zoveel op mijn bord dat ik weinig toekom aan reflectie. Dit leerprogramma helpt mij hierbij en dus ook om gemotiveerd te blijven, niet opgebrand te raken, anderen te kunnen blijven inspireren.*

*Ik vind een niet-uitgekauwd programma fijn. Het is voldoende mij een doorkijkje te geven, ergens aan te laten ruiken. Verschillende werkvormen, intervisie-achtig, collega's van gelijk niveau. Dat helpt allemaal, dan ga ik zelf nadenken, gesprekken voeren, verbanden leggen.'*

**MIRJAM VORDING**, SECTORHOOFD, DEELNEMER AAN 'MET HET OOG OP DE TOEKOMST'





*‘Mijn werk blijkt veel moreler dan ik gedacht had’*

## 2. De visie

**V**lak voordat ik hier begon, bestond de SPL in mijn beleving niet meer.' Sandra Kompier was voordat ze aan de slag ging bij de School voor Politieleiderschap een regelmatig afnemer van het aanbod. Ze ging in 2006 bij de politie aan de slag als leidinggevende in Amsterdam en had veel aan de SPL-programma's 'om bij de politie te kunnen landen'. Politiekunde voor zij-instromers, opsporingslaboratoria, het glazen plafond: Kompier nam eraan deel. 'Het gaf me het besef dat daar waar ik bij hoorde groter was dan waar ik dagelijks werkte. Je leert de politie kennen. Het hield me fris. Niet alleen maar dat operationele, ook leren in de breedte. Het hielp me met stil te staan, te reflecteren. Ik ben er beter door gaan functioneren en heb me richting strategisch niveau kunnen ontwikkelen. Zonder die binding was ik wellicht weer weggehopt uit de politie.'

In 2017 viel Kompier door ziekte enige tijd uit. Tijdens haar re-integratietraject in 2018 voerde ze gesprekken met teamchefs en sectorhoofden over hun toekomst. 'Ik kwam erachter dat er op dat moment weinig aanbod voor hen was, dat ze er ook geen tijd voor zeiden te hebben. En het loopbaanperspectief ontbrak. Wie zet de stap naar sectorhoofd niveau, wie naar strategisch? Ik ontmoette sectorhoofden die nog nooit in Warnsveld waren geweest. Dat staat ergens voor. Een ongezonde situatie. Zo kwam ik weer op het spoor van de SPL die er niet meer echt bleek te zijn.'

In het eerste decennium van deze eeuw was de School voor Politieleiderschap een spraakmakend onderdeel van het aanbod van de Politieacademie. Een rijke variëteit aan programma's, maar ook publicaties voedde het strategisch leiderschap binnen de politie. Door personele wisselingen, bezuinigingen en de reorganisatie van de politie zelf verloor de SPL aan positie.

De analyse van Kompier werd in de strategische top van de politie herkend. Ze kreeg een gezamenlijke opdracht van 'Den Haag' en 'Apeldoorn': het (weer) 'lerend krijgen en houden van de strategische top en het ontwikkelen van talent op weg naar de strategische top.'

### Persoonlijkheidsvorming

'Ik vind het onbegrijpelijk, zelfs onverantwoord als mensen op tactisch of strategisch niveau zich niet blijven ontwikkelen.' Kathelijne van Kammen is als directielid van de Politieacademie verantwoordelijk voor de portefeuille 'onderwijs'. Ze kijkt 'pragmatisch' aan tegen de vraag hoe je de top van de Nederlandse politie 'lerend krijgt en houdt'. Woorden als 'curriculum' of 'studieresultaten' zijn bij deze groep niet van toepassing, maar dat maakt de vraag hoe dan wel des te uitdagender. 'Reflectietijd bijvoorbeeld is essentieel. Dat geldt ook voor mij. Ik neem zelf bijvoorbeeld deel aan 'Moreel Leiderschap' van de SPL. Het nodigt mij uit stil te staan waar ik mee bezig ben: doe ik de goede dingen en doe ik ze goed? Zulke vragen helpen bij leren.'

Het werk van hoogleraar en pedagoog Gert Biesta stuurt haar ideeën over het aanbod voor politiemensen. 'Volgens mij is dit het aller-ingewikkeldste beroep dat je kunt doen. Fysiek, mentaal, vaardigheden, moreel kompas, invoegen, het wordt allemaal van je gevraagd. Het is echt een heel complex vak.' Van Kammen ziet als gevaar dat de opleiding van politiemensen vooral gaat over wat je doet, de actie. 'Terwijl dat niet is waar het in dit vak in essentie om draait, waardoor je je staande houdt. Die essentie gaat over oordeelsvorming, weerbaarheid.'

Biesta maakt in zijn werk onderscheid tussen 'kwalificeren', 'socialiseren' en 'persoonlijkheidsvorming'. Van Kammen ziet dat het eerste veel aandacht krijgt binnen de politie en constateert glimlachend dat het tweede in

*'Ik vind het onbegrijpelijk, zelfs onverantwoord als mensen op tactisch of strategisch niveau zich niet blijven ontwikkelen'*



*‘Wij geven ruimte en die ruimte leidt ook tot het vormen van een gedeelde cultuur’*

**KATHELIJNE VAN KAMMEN**  
DIRECTIEFID VAN DE POLITIEACADEMIE

deze organisatie het probleem niet is. Maar het derde: 'Dat is het lastigst om vorm te geven,' noemt ze.

De School voor Politieleiderschap is in haar ogen onderdeel van de persoonlijkheidsvorming. Het worden van een autonome professional. 'Het gaat om subjectvorming in je beroep, juist ten opzichte van de socialisatie, het ontwikkelen van het besef van het situationele. Dat gaat ook over jezelf, over je biografie. Juist de persoonlijkheidsvorming wordt gaandeweg je loopbaan steeds belangrijker.'

### Ontwikkelplek

In 2017 kreeg Peter van der Noort de opdracht binnen het Team Politieleiderschap van de Politieacademie de 'Advanced Programmes' te ontwikkelen, aanbod voor vooral teamchefs. De stap naar het strategisch leiderschap kwam later, met het aantreden van Sandra Kompier. Van der Noort geeft nu leiding aan het team dat het aanbod voor tactisch én strategisch leidinggevend ontwikkelt. 'Ik vind vooral het collectief leren van belang. Leidinggeven is vaak ook: er thematisch of geografisch alleen voor staan. Wie zijn dan je sparringpartners? Vragen in jouw werkgebied kun je optillen, gezamenlijk beantwoorden.' Van der Noort ziet daarnaast dat de politie in haar werk steeds 'horizontaler' wordt. 'Er is steeds meer inhoudelijke noodzaak om meer dan alleen hiërarchisch bij elkaar te zitten. Er zijn bij vraagstukken verschillende actoren die sturen en leidinggeven. Dat is relatief nieuw: de politie wordt meer een netwerkorganisatie.' De School voor Politieleiderschap is in zijn ogen een 'verzamelplaats', een 'veilige ruimte', een 'ontwikkelplek', individueel en collectief, waarbij het individuele leren het collectieve leren beïnvloedt en omgekeerd. Er wordt binnen de SPL aan individueel leiderschap gewerkt, maar ook aan de organisatie. Van der Noort: 'Onze doelgroep is in de dagelijkse praktijk druk met leidinggeven, met operationele kwesties, met beleid, maar niet gespecialiseerd in het leren en ontwikkelen, zowel niet van hunzelf als van de collega's met wie ze werken. Daar kunnen wij toevoegen. Je ontwik-

kelt je bij ons breed, in samenspraak met collega's, waardoor je een rijker palet krijgt waar je uit kunt kiezen om leiding te geven. Wij geven ruimte en benadrukken het belang van tussenruimte. Hier kan je reflecteren, taal ontwikkelen, oefenen en repertoire verbreden. Dit leidt ook tot het vormen van een gedeelde cultuur.' 'Rolzuiverheid' is vervolgens wel van belang. De SPL heeft geen directe functie in beleidsontwikkeling of -implementatie, benadrukt Van der Noort. 'Wij hebben een andere rol binnen de politie. Bij ons kunnen mensen experimenteren, ideeën uitproberen, vrijuit spreken. Hier kun je vertragen, verbreden, dat gaat niet vanzelf, daar maken wij plek voor. In de hectiek van het dagelijkse is dat moeilijker.'

### Werk in uitvoering

De wederopstanding van de School voor Politieleiderschap is werk in uitvoering. Een blauwdruk voor de komende vijf jaar ontbreekt en dat is een bewuste keuze, vertelt Sandra Kompier. 'We werken vanuit een aantal ideeën op basis waarvan we programma's maken, aanbod ontwikkelen. En zo ontwikkelen we ook de SPL. We willen wendbaar en actueel zijn.'

Aandachtspunten en ambities zijn er natuurlijk wel. Kompier wijst op de slagkracht van het team. Programma's kunnen nu slechts een klein aantal deelnemers accepteren. 'Het zou mooi zijn als je tijdens de eerste editie van een programma de tweede al kunt starten. Ook kan de bekendheid van het aanbod onder de doelgroep beter.' Nu vindt inschrijving vooral plaats op basis van 'mond-tot-mondreclame': het informele netwerk rondom de SPL. Kompier: 'Het risico is dat je dan telkens in dezelfde vijver aan mensen vist. Mede daarom hebben we de naam School voor Politieleiderschap afgestoft. Ik had als hoofd Bedrijfsvoering weinig besef van dat de Advanced Programmes bestonden en al helemaal niet wat dat dan was. En ik wil graag een knop SPL/Leiderschapsontwikkeling op het intranet, dat we zichtbaarder worden.'

Peter van der Noort waakt bovenal voor de kwaliteit van de programma's. 'Het goede goed houden. De impact van het aanbod

## 'Juist de persoonlijkheidsvorming wordt gaandeweg je loopbaan steeds belangrijker'

versterken, want één training is geen training.' Hij is zich bewust van de uitdagende scope van de 'nieuwe' School voor Politieleiderschap. 'Het gaat uiteindelijk over een doelgroep van meer dan drieduizend leidinggevend. Die proberen we in een turbulente omgeving te helpen met leren en ontwikkelen. Het is voor ons bovendien een uitzoekvraag. Hoe doen we dat, helpen? En wanneer is het dan genoeg? Hebben we de best mogelijke politieleidinggevend?' Het zijn kwesties die Kathelijne van Kammen ook ziet. De nieuwe SPL en de financiële middelen die daarvoor zijn, vragen dat er 'gewaakt wordt voor vrijblijvendheid' zoals ze dat noemt. Hoge beoordelingen van deelnemers zijn in haar ogen niet voldoende, hoe ingewikkeld het vaststellen van 'impact' ook moge zijn. 'Je moet je als makers wel de vraag stellen wat je inspanningen op individueel en collectief niveau opleveren. Je mag, vind ik, niet vervallen in 'dit is interessant, wij vinden het leuk, zij ook, we bedenken nog iets origineels ook, en dat is het dan'. Nee, wat beoog je met je aanbod, wat voor invloed heb je op iemands ontwikkeling en hoe weet je of je datgeen wat je beoogt, ook bereikt? Die vragen moet de SPL zich wel stellen.' Sandra Kompier noemt het 'terechte vragen die ons scherp houden' maar wel moeilijk te beantwoorden. 'Ik kan niet zeggen wat een masterclass voor de hoofden Operatiën oplevert. Of ze daardoor hun werk beter doen, dat er een causaal verband is. We kunnen wel laten zien wat we doen en waarom we dat doen. We

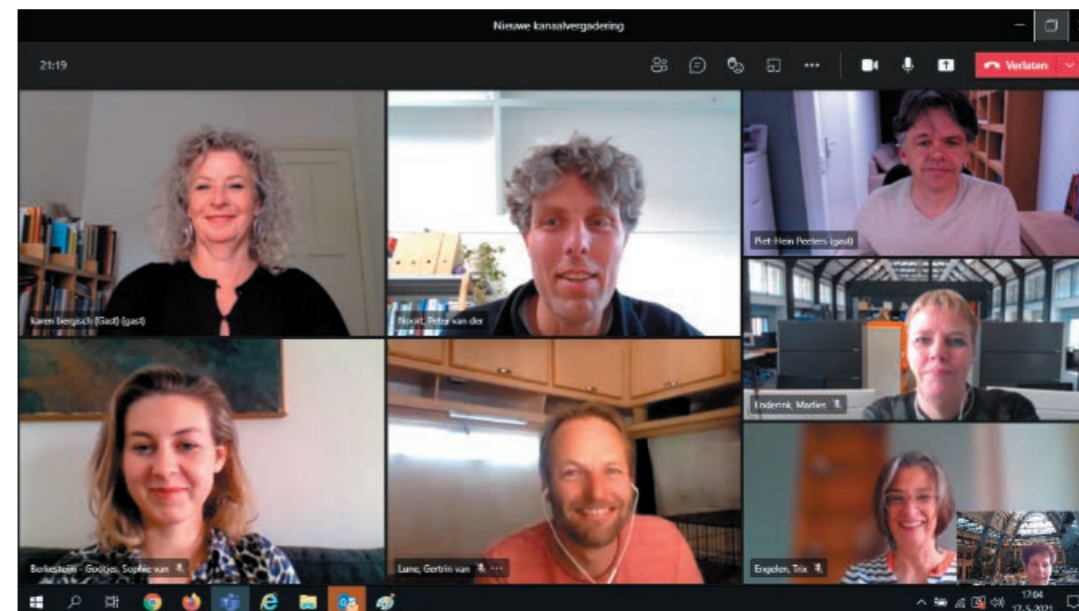
kennen de waardering die we van de doelgroep krijgen. En we kunnen de behoefte laten zien. We kunnen bijvoorbeeld aantonen dat sectorhoofden tot nog toe te weinig verbonden waren met collega's buiten de eigen dagelijkse praktijk, met andere netwerken en dus ontwikkelingen binnen de organisatie.' De deskundigheid die op leiderschap binnen de SPL ontwikkeld wordt, mag wat Van Kammen betreft meer doorwerken op andere plekken binnen de Politieacademie, te beginnen met de andere leiderschapsopleidingen. 'In het vak 'politie' is persoonlijk leiderschap een belangrijk element. Leidinggeven zit in de genen van de organisatie en er wordt van je gevraagd dat je leidinggeeft aan jezelf. Ik vind het nodig dat juist de ervaring en inzichten binnen de SPL breder gedeeld worden, dat je beschikbaar bent voor het gesprek daarover. Senior agenten doen ook iets met leiderschap. Ik denk dat we ook op andere plekken waar we mensen opleiden, docenten en studenten op dit thema beter kunnen maken.'



*‘Je moet je als makers wel de vraag stellen wat je inspanningen op individueel en collectief niveau opleveren’*

### 3. De programmamakers

*‘Ik hoop dat deelnemers ook iets voelen, dat ze geraakt worden, het mag ongemak zijn, vervreemding’*



**G**ertrien van Lune, voormalig sectorhoofd, is een van de programmamakers binnen de School voor Politieleiderschap. Van Lune is onder meer verantwoordelijk voor ‘Leiderschap bij digitale transformatie’. Zes tweedaagse bijeenkomsten, zelfstudie, samenwerken in kleine groepen. In de programmabeschrijving wordt gerept over ‘assignments, podium-reflecties, pit-stops, vouchers en e-learning’. De leerlijn is ontwikkeld in samenwerking met de portefeuille ‘digitalisering en cybercrime’ van de politie. Inzet: innovatie en leiderschap op die innovatie stimuleren.

‘We willen een beweging op gang brengen’, vertelt Van Lune, ‘de politie ondersteunen op dit relatief nieuwe thema, het programma werkt aan een met elkaar lerende gemeenschap.’ Dergelijk aanbod wijkt in zijn ogen nadrukkelijk af van het ‘meer klassieke’ curriculum van de Politieacademie. ‘Dan stel je wat het eindprofiel van iemand moet zijn, wat iemand daarvoor

moet kennen en dan ga je modules in elkaar zetten. ‘Leiderschap bij digitale transformatie’ is veel meer samen zoeken. Het is een plek voor leervragen rondom innovatie en digitalisering. Voor collectief leren. We helpen mensen hun eigen ideeën en oordeel te ontwikkelen, de verbinding te leggen met de praktijk waarin zij werken.’

De leerlijn heeft een redactie en een regiegroep waarin het programma voortdurend getoetst en geactualiseerd wordt. ‘We proberen mee te ademen met de actualiteit. De actualiteit binnen, de groep deelnemers, de politieorganisatie, maar ook buiten, de maatschappelijke ontwikkelingen.’ Met alle deelnemers wordt ‘een stevig intakegesprek’ gevoerd. Ieder van de tweedaagse bijeenkomsten, in de coronatijd voornamelijk online, is een combinatie van inzicht in de jongste digitale ontwikkelingen, het gezamenlijk verkennen van de betekenis voor de politie en het bespreken van de rol van leiderschap. Deelnemers werken onder meer aan zo concreet mogelijke ideeën voor de digitale transformatie van de politie. Van

Lune: 'Ik heb inmiddels wel de overtuiging dat dit waardevol is. Wat we hier doen, is goed geborgd binnen de politieorganisatie. De leerlijn levert iedere editie zestien collega's op die 'geladen' zijn in digitale transformatie en die op de verschillende plekken in de organisatie waar ze werken een motor kunnen zijn.'

Zelf is hij organisator en begeleider ineen.

'Ik heb geen kennis over digitale transformatie, daarvoor werken we samen met specialisten, maar wel over leiderschap. Mijn eigen ervaring als leidinggevende bij de politie helpt daarbij. Ik stel vragen. Ik modereer en faciliteer. Ik ontwikkel eigenaarschap bij deelnemers. Soms beoordeel ik ook. Ieder van de deelnemers begeleid ik. En ik werk aan het ontwikkelen en actief houden van het netwerk dat uit de leerlijnen ontstaat.'

### Mee ademen

De redactie van de School voor Politieleiderschap telt behalve Gertrien van Lune nog zes programmamakers, deels in vaste dienst, deels op freelance basis. Peter van der Noort en Sandra Kompier geven sturing aan het team. Elles Bannink en Marlies Enderink bieden de voor dit gezelschap broodnodige secretariële ondersteuning.

Van der Noort ziet zichzelf als een 'mee-werkend voorman', hij gelooft dat zijn effect van leiding 'afhangt van de match van de mensen met wie je werkt.' Hij wil een 'ruimte' bieden waarin redactieleden zich vrij voelen te ontwikkelen. 'Programmamaker zijn in ons team vraagt kritische zelfreflectie, mensen die zichzelf niet gauw een 8 of een 9 geven. Ruimte vraagt ook zelfdiscipline, ik ga niet vertellen hoe het moet, er is geen handboek 'programma maken'. En hier werken vraagt ondernemerschap. Dat je de motivatie hebt een thema aan te willen pakken, ergens mee aan de slag wil omdat dat dat in jouw ogen nodig is. Niet iedereen past hier bij.' Sandra Kompier noemt de redactie een enthousiaste, creatieve groep. Ze vindt het eigenlijk geen team. 'Het is meer een samenwerkingsverband van leuke, vrije geesten. Het is geen politieteam met een hiërarchie,

met vaste rollen en patronen. Dat komt onder meer omdat een aantal mensen ook elders binnen of buiten de politie werkt.'

Redactievergaderingen zijn eerder bijeenkomsten met soms breed uitwaaiende gesprekken dan klassieke vergaderingen. De programmamakers van de SPL spreken elkaar eens in de twee weken online en een keer in de zes weken is er een langere redactieraad waarin een specifiek thema, beleidsmatig of inhoudelijk, meer wordt uitgediept. Goede discussies ontstaan vaak spontaan, bijvoorbeeld op basis van een stand van zaken die door een van de programmamakers gedeeld wordt. Het kan gaan over wat een goed gesprek is, wat de randvoorwaarden daarvoor zijn, hoe je de 'centre of the song' vindt. Of over het diversiteitsdebat, wat de rol van de SPL en de rol van individuele begeleider daarin is. Wat de positie is van het oordeel, hoe je veiligheid in een discussie houdt. Het kan ook gaan over de identiteit van de SPL, wat de kern van het werk is en hoe je voorkomt dat je als SPL teveel opgerekt wordt.

Maar die goede discussies zijn er zeker niet altijd. Soms is het ook bijpraten, waarbij de gezamenlijke discipline beter kan. Gertrien van Lune: 'Of je hierbij past, ontdek je gaandeweg. Dat gaat vrij impliciet. Daarom zijn mensen hier denk ik ook afgehaakt. Tien jaar geleden had ik er ook meer last van gehad, dan had ik meer houvast gewild. Nu ga ik meer op mijn intuïtie. Ik vind dat wel bij onze rol passen. We proberen mee te ademen met de organisatie en een vaste structuur past daar minder bij.'

### Gedenkwaardig

Een van de collega's van Van Lune is Karen Bergisch, als freelancer verbonden aan de SPL. Ze maakt onder meer het programma 'Moreel leiderschap'. 'Het onderwerp ontstond uit gesprekken over welke thema's voor strategisch leidinggevend van belang zijn. Wat delen strategisch leidinggevend binnen deze organisatie in normen en waarden? Welke bronnen worden er gehanteerd? Hoe worden

## 'We proberen mee te ademen met de organisatie'

goed en kwaad afgewogen? Wat zijn de ideeën over verantwoording? Hoe spreken we er gezamenlijk over?'

Politiewerk is moreel werk, juist ook op strategisch niveau. Bergisch denkt dat het altijd een gespreksonderwerp moet zijn en ziet tegelijkertijd dat er in de dagelijkse praktijk weinig ruimte voor is. 'Daar begint ons werk al: die ruimte aanbieden, mogelijk maken.' Met collega Jan Nap is ze 'op ontdekkingsreis' gegaan. Ze keken ieder anders naar programma's ontwerpen, zo bleek. 'De eerste drie blokken van de eerste editie hebben een duidelijk programma, de laatste twee staan bewust nog open. We willen voortbouwen op wat uit die eerste bijeenkomsten komt.' Bergisch zelf vindt dat wel spannend. 'Ik ben dan toch bang dat het niet de kwaliteit gaat hebben die ik wil bieden. Ik vind houvast fijn, ook voor deelnemers. Jan is als een vis in het water als er veel ruimte is. We vullen elkaar mooi aan.'

Van huis uit is Bergisch dramaturg. De kern daarvan is, legt ze uit, is dat je kijkt naar het verleden: 'Wat is de oorsprong? En naar het heden: waar bevinden we ons? Maar ook naar de toekomst: welk effect wil ik bereiken voor de deelnemers?'

Zo kauwt ze op onderwerpen, op programma's waarin die onderwerpen aan bod moeten komen. 'Als ik vervolgens denk dat ik snap waar het over moet gaan, dan heb ik een scala aan bronnen, met name uit cultuur, wetenschap en filosofie, ik hoop dat deelnemers ook iets voelen, dat ze geraakt worden, het mag ongemak zijn, vervreemding. Dat ze iets laten zien wat buiten de context van de functie valt en tegelijkertijd nieuwe perspectieven en oplossings-

richtingen biedt voor hun rol. Het doel is niet om iets anders los te maken, maar om dat andere te verbinden met de professionele context.'

Ze vertelt over het optreden van veranderingkundige en danser Peter Rombouts in een ander programma van haar, 'Leiding geven aan talent'. 'Hij vertelde eerst over zijn eigen professionele ontwikkeling en ging daarna dansen. Een aantal deelnemers vond het prachtig, een aantal vond het ongemakkelijk. Daar kun je dan het gesprek over voeren. En dan gaat het over dapper luisteren, moedig spreken. Dat is hopelijk gedenkwaardig, waardoor je er in andere situaties uit kan putten.' Programmamaker Karen Bergisch is 'aanspreekbaar' op de kwaliteit van het programma en haar begeleiding. 'Jan en ik dragen in 'Moreel Leiderschap' bij aan goed leiderschap als bij deelnemers het vermogen te wegen wat in een bepaalde situatie 'het goede' is en het voeren van het gesprek over morele vragen verder ontwikkeld wordt. Als ze zich geholpen voelen bij het vinden van evenwicht tussen distantie en betrokkenheid, dat ze zelf meer bewust aanwezig zijn, ook als het heet is.' Of deelnemers de ervaringen in het programma daadwerkelijk vertalen naar de praktijk, wil Bergisch niet claimen. 'Er zijn zoveel factoren of iemand in een gegeven situatie het leiderschap toont dat daar nodig is. Ik hoop dat wij daarin betekenisvol zijn.'



DEELNEMERS AAN LEERPROGRAMMA 'MET HET OOG OP DE TOEKOMST'



*'We werken aan een met elkaar lerende gemeenschap'*





## 4. De opbrengst

Het programma van de School voor Politieleiderschap wil van positieve betekenis zijn voor de kwaliteit van het tactisch en strategisch leiderschap binnen de politie. Het causaal aantonen daarvan is niet makkelijk.

In de vorige hoofdstukken is hopelijk zichtbaar gemaakt dat de doelgroep van de SPL daadwerkelijk behoefte heeft aan het aanbod van de SPL, welke ideeën er ten grondslag liggen aan de programma's van de SPL en hoe binnen de SPL wordt gewerkt om aan te sluiten bij de behoeften van de doelgroep. Bovendien wordt geprobeerd

voorbij die behoeften tactisch en strategisch leidinggevend met inzichten en trends in organisatie, maatschappij en wereld te voeden in werk en ontwikkeling. In het kalenderjaar 2020 en de eerste maanden van 2021 werden de volgende programma's en programmalijn ontwikkeld en uitgevoerd (zie volgende pagina).

*'De programmaleiding schroomt niet om mij te confronteren met ongemakkelijke vragen. Ik ervaar dan ook wel wat groeipijnen momenteel.'*

*Bijdragen van sprekers in deze leergang zetten mij aan het denken over mijn eigen eenheid. Wat herken ik, welke patronen zie ik, hoe reageer ik daarop? Hoogleraar Paul 't Hart vertelde over het oprekken van de comfortzone waar je werkt, het laten oplopen van de druk in het systeem waardoor je weerbaarder wordt in het omgaan met risico, daar makkelijk mee omgaat. Hij vertelde dat binnen het kader van de risicomijdende maatschappij waarin we leven. Het vergroten van die weerbaarheid verbind ik met vraagstukken die bij ons intern leven.*

*Ik vind het hele programma top. Er is een mooie balans aangebracht tussen inhoudelijke en persoonlijke ontwikkeling. Er wordt volop geïnvesteerd in het goed benutten van je netwerk. Ik ga er beter werk door leveren. Ik voel me gevoed, geprikkeld. De programmaleiding geeft constructieve feedback op mijn handelen, waarbij ik beter zicht krijg hoe ik mijn kracht zo vol mogelijk kan inzetten. En zij schroomt uiteraard ook niet om mij te confronteren met ongemakkelijke vragen. Ik ervaar dan ook wel wat groeipijnen momenteel.*

*Ik heb in 2003 en 2004 het programma 'Persoonlijk leiderschap' aan de Politieacademie gevolgd. Dat heeft mij echt gevormd, echt geholpen bij mijn eigen leiderschap. Zo voel ik dat nu weer.'*

**MIRJAM VORDING**, SECTORHOOFD, DEELNEMER AAN 'MET HET OOG OP DE TOEKOMST'

## Leerprogramma's voor politieleiding-gevend en in cijfers

Aantal deelnemers  
programma's en trainingen

**698**

Webcast  
aantal afleveringen

**8**

Gemiddelde  
tevredenheid

**8,4**

Webcast  
aantal kijkers

**2034**

Gemiddelde  
kijktijd

**8:03**  
minuten

Podcast  
aantal luisteraars

**1617**

Podcast  
aantal afleveringen

**5**



Scan de QR-code om naar de webcasts te gaan.



Scan de QR-code om naar de podcasts te gaan.



*De serie heeft mij geholpen fundamenteler naar de organisatie te kijken. Het gaat niet alleen om het implementeren van digitale innovaties in het werk, het begint bij het besef dat door digitalisering en digitale transformatie het werk zelf aan het veranderen is.*

*Geen enkele opleiding past naadloos bij je praktijksituatie, deze ook niet. De programma's hebben me zeker iets aangereikt waarvan ik niet wist dat ik er behoefte aan had. En ik ben bevestigd in wat ik als mijn eigen rol zie. Ik ben geen innovator, maar ik kan die mensen die het innoveren wel in hun DNA hebben wel op gang helpen en houden. Als teamchef faciliteer ik beweging en ontwikkeling.*

*Ik heb beter beeld gekregen van wat mijn collega's binnen het perspectief van digitale transformatie motiveert. Sommigen gaan totaal voor innovatie en houden geen rekening met de bedrijfsvoering die er ook bij nodig is. Ik kan dat nu beter invoelen, meer de goede snaar raken en tegelijkertijd begrenzen.'*

**BART KAUERZ**, TEAMCHEF, DEELNEMER AAN 'LEIDERSCHAP BIJ DIGITALE TRANSFORMATIE'



*Ik wil geestelijk gezond blijven, een programma als dit helpt me daarbij. Ik ben beter gaan zien hoe de samenleving zelf verandert door de digitalisering. Het is een mentale transformatie. Digitalisering is niet enkel wat ons leven makkelijker maakt, nee, het leven zelf is anders geworden en verandert nog steeds. Of je wilt of niet, het gebeurt toch. Dat besef heeft me meer rust gegeven.*

*Als ik op hoofdlijnen gevoed word, dan leg ik mijn eigen verbanden, trek ik mijn eigen conclusies. Die hoeven me niet voorgekauwd te worden. Ik vertaal het zelf naar mijn eigen werk. De serie heeft me opnieuw het belang van netwerkend werken laten zien.*

*Mijn eigen stijl van leidinggeven is er niet door veranderd. Mensen meenemen, in verbinding zijn, oriëntatie geven, houvast bieden, dat is wat ik al deed. Ik heb wel meer inhoudelijk bagage gekregen, ook dat helpt bij mijn werk.'*

**JUDY KERKHOFF**, TEAMCHEF, DEELNEMER AAN 'LEIDERSCHAP BIJ DIGITALE TRANSFORMATIE'



*‘De programma’s hebben me zeker iets aangereikt waarvan ik niet wist dat ik er behoefte aan had’*

*Mijn werk blijkt veel moreler te zijn dan ik gedacht had. Ik was me er wel bewust van, maar liep er te makkelijk van weg. Ik was te veel aan het werk, aan het vergaderen, aan het regelen. Ik geef leiding en dat betekent meer principieel zijn, punten zetten, over ons optreden, onze legitimiteit, dat bespreekbaar maken.*

*We deden een avond een rondje aan de hand van een aantal vaste vragen en dan hebben andere mensen andere antwoorden. Dan besef ik weer dat ik in mijn werk mensen bij elkaar moet houden, dat al die andere oordelen er zijn en dat ik mijn oordeel kan uitstellen. Er is veelheid, het is raadzaam die veelheid onder ogen te zien, dat te benoemen.*

*Ik snap denk ik nu beter wanneer ik meer principieel moet zijn en wanneer het sec over belangen gaat. Maar bewustzijn is nog geen handelen. Deelname aan de serie heeft me wel meer oriëntatie gegeven, ik heb meer zicht gekregen op hoe ik belangen afweeg. Voeding zoals in deze programma's helpt. Maar goed, ingewikkeld blijft het.'*

**MARIEKE NELL**, EENHEIDSLIEDING, DEELNEMER AAN 'MOREEL LEIDERSCHAP'

*Door hier aan deel te nemen dwing ik mezelf anders te kijken, de perspectieven van anderen te horen, ander leesvoer door te nemen dan vergaderstukken. Ik vind dat lekker.*

*Ik ga nadenken over wie ik zelf ben, waarom ik doe wat ik doe op mijn werk en waarom ik het niet anders doe. In een intervisiegesprek hadden we het over een thema waar ik mee worstel. Ik realiseerde me door het gesprek dat ik mijn antwoord wel weet, maar daar niet naar handel. En dan krijg ik de vraag of ik besef wat ik de ander ontnemen door niet te handelen. Dat zijn mooie vragen die mij aan het denken zetten.*

*Ik ben van mezelf wat geslotener, bijvoorbeeld over mijn ontwikkelingsvraag. Ik zie nu dat ik anderen meer mag betrekken, maar ook meer mag delen. Ik loop niet zo te koop met mezelf. Dat is niet zozeer goed of fout, het is voor mij een aandachtspunt. Ik ben gaan nadenken over zaken die mij in mijn praktijk dwars zaten. Zonder dit programma was ik dat niet gaan doen.'*

**ÜMIT AYGUN**, SECTORHOOFD, DEELNEMER AAN 'MET HET OOG OP DE TOEKOMST'

