

Kerncompetenties politie

Landelijk Management Development politie en brandweer





Bureau LMD politie en brandweer
Postbus 20011
2500 EA Den Haag

Bezoekadres

Juliana van Stolberglaan 148
Den Haag

T 070 42 67 516
F 070 42 66 879
E imd.info@minbzk.nl

Kerncompetenties politie

Wanneer de hoogste leidinggevenden binnen het politieveld worden gevraagd naar hun belangrijkste taken volgt meestal een antwoord als: “Het richting geven aan het korps en het inbedden van het korps in de maatschappelijke en politieke context”.

Daarmee heeft politieleiderschap niet alleen betrekking op de interne inrichting van het korps. De visie, werkwijze en organisatiemodelstructuur moeten in overeenstemming worden gebracht met de heersende maatschappelijke waarden en tegemoet komen aan de politiek-bestuurlijke eisen. Dat stelt nogal wat eisen aan de competenties van onze huidige en toekomstige politieleiders. Reeds in 2002 zijn de negen meest essentiële competenties voor leidinggevenden op het strategische niveau beschreven.

Deze competenties zijn verwerkt en toegepast in diverse selectie en ontwikkelinstrumenten en ook in het opleidingsaanbod zijn de competenties richtinggevend. Verder benutten de ingestelde toelatingscommissies die toekomstige politieleiders beoordelen deze competenties als toets voor hun oordeel en het mee te geven ontwikkeladvies.

Dit praktische handboekje beschrijft de competenties in gedragsuitingen onderverdeeld naar de drie beïnvloedingsniveaus van politieleiders. In een recent verschenen uitgave van LMD en SPL onder de titel ‘Kerncompetenties voor strategisch leiderschap’ worden de competenties nog verder verlevendigd met concrete en herkenbare verhalen uit de werkpraktijk van politieleiders.

Ik wens u veel lees- en gebruiksplezier.

Agnes Miedema

Op consistente wijze handhaven van algemeen aanvaarde sociale en ethische normen in woord en gedrag. Het daarop aanspreekbaar zijn en het aanspreken van anderen hierop.

Niveau 3

- representeert normen en waarden door uitstraling en eigen optreden
- brengt de discussie over normen en waarden cultuurbreed in de organisatie op gang en creëert draagvlak
- draagt normen en waarden uit naar buiten en in de bestuurlijke en maatschappelijke context
- laat blijken niet overal direct een antwoord op te hebben en vraagt tijd om over voorgedragen vraagstukken na te denken

Niveau 2

- draagt normen en waarden uit binnen de organisatie
- herkent thema's, maakt ze bespreekbaar en maakt afspraken
- kijkt kritisch naar de eigen organisatie en maakt gevoelige kwesties of terugkerende thema's in de organisatie bespreekbaar
- houdt ook in spanningsvolle en conflicterende situaties vast aan de normen en waarden van de organisatie

Niveau 1

- neemt besluiten op transparante wijze en licht de uitkomst en achterliggende afwegingen toe
- is consequent in het eigen handelen en vervult een voorbeeldrol signaleert niet integer gedrag en onderneemt actie c.q. spreekt anderen daarop aan en vergroot hiermee het bewustzijn bij anderen
- helpt anderen vertrouwelijke informatie te onderscheiden en spreekt hen aan om hiermee zorgvuldig om te gaan
- stimuleert respect en openheid in de omgang met anderen

Op eigen verantwoordelijkheid nemen van effectieve beslissingen in situaties die direct optreden verlangen, daarover transparant zijn en daarop ook aangesproken kunnen worden (accountability).

Niveau 3

- neemt verantwoordelijkheid om complexe vastzittende kwesties op te lossen en durft buiten gebaande paden te treden
- draagt verantwoordelijkheid voor korps(resultaten) en eigen handelen; gaat de discussie aan met de samenleving omtrent keuzes en doelstellingen
- is zichtbaar als leider en boegbeeld van de organisatie, straalt gezag en vertrouwen uit, genereert aanzien door krachtig, consistent / consequent en vastberaden optreden
- geeft de ander de ruimte om autonoom beslissingen te nemen; spreekt het gewenste eindresultaat af en laat de realisatie los

Niveau 2

- handelt onder druk weloverwogen en daadkrachtig in crisissituaties en heeft impact
- stelt zich vasthoudend op, creëert daarmee doorbraken en helpt de organisatie daarmee door impasses heen
- neemt standpunten in, dwingt daarmee respect af bij het bevoegd gezag
- spreekt medewerkers en collega-politieleiders aan op hun gedrag en bijdrage en bestuurlijke partners op hun rol
- betreft collega's bij het beslechten van een probleem of vraagstuk en geeft blijk van vertrouwen in de expertise van de ander

Niveau 1

- neemt verantwoorde, gecalculerde risico's, durft besluiten te nemen met (mogelijk) verstrekende gevolgen en consequenties
- draagt zelf bij aan crisismanagement en neemt het voortouw bij het managen van sectorale- of beleidscrises
- hanteert steekhoudende en overtuigende argumenten, anticipeert en speelt in op weerstand en tegenstellingen, ook bij bevoegd gezag
- handelt vanuit zelfvertrouwen en eigen overtuiging, neemt beslissingen en draagt hiervoor verantwoordelijkheid
- laat zich aanspreken op gedrag, stelt zich open op voor feedback; geeft fouten toe en bespreekt deze om ervan te leren

Met oorspronkelijke oplossingen komen voor problemen die met de functie en de organisatie verband houden. Nieuwe werkwijze bedenken.

Niveau 3

- ontwikkelt vernieuwende, oorspronkelijke inzichten en ideeën die effect hebben op of consequenties voor de eigen organisatie en de bestuurlijke en maatschappelijke context
- inspireert anderen in de organisatie en zet hen aan tot vernieuwing en creativiteit
- brengt relevante partijen en instanties bij elkaar om complexe vraagstukken op te lossen (ketendenken)
- verbindt verschillende vraagstukken met elkaar, komt tot innovatieve concepten en vertaalt 'lessons learned' naar nieuwe werkwijzen

Niveau 2

- stimuleert anderen om buiten gebaande paden te denken, bouwt voort op hun ideeën en ondersteunt hen in het realiseren daarvan
- vertaalt creatieve voorstellen in doelen en acties waardoor ze daadwerkelijk tot resultaten leiden voor de organisatie
- denkt na over trends in vraagstukken en komt met oplossingsrichtingen die buiten de kaders van het organisatiemodel gaan
- denkt buiten de grenzen van de eigen organisatie c.q. het eigen onderdeel (ketendenken)

Niveau 1

- denkt buiten bestaande kaders en komt met oorspronkelijke, vernieuwende en aansprekende ideeën en scheidt daarmee nieuwe kaders
- denkt conceptueel na over vraagstukken en komt met varianten die verder gaan dan de bekende technische aanpak
- verbetert bestaande werkwijzen, combineert bestaande oplossingen, zoekt alternatieven, benadert vraagstukken uit een andere invalshoek
- betreft en stimuleert anderen bij de uitwerking van ideeën en voorstellen

Kansen onderkennen en er naar handelen. Zelf beginnen.

Niveau 3

- creëert een klimaat waarin ruimte is voor ondernemerschap* en eigen initiatief, inspireert anderen om met elkaar te bouwen
- houdt zich actief bezig met de toekomst en de continuïteit van de organisatie
- anticipeert op externe ontwikkelingen en revitaliseert de organisatie op basis van externe impulsen en stelt (nieuwe) doelen
- zorgt voor organisatieontwikkeling door actief te sturen op individuele ontwikkeling
- draagt zorg dat succesvolle innovaties of aanpakken worden geborgd binnen de organisatie en creëert zodoende nieuwe routines

Niveau 2

- neemt het voortouw bij strategische veranderingen en uitdagingen; ziet en benut deze als kansen
- zoekt naar vernieuwing, verlegt grenzen en verankert deze in systemen en structuren binnen de organisatie
- zet stappen op basis van gevoel voor koers en richting, ook als het doel en resultaat niet helemaal helder zijn
- daagt anderen uit om zelf nieuwe kansen te signaleren en te benutten en stimuleert hen te leren van ervaringen elders

Niveau 1

- bespreekt externe ontwikkelingen en ziet trends, vertaalt deze naar kansen en doelstellingen voor de organisatie
- maakt anderen enthousiast, weet hen mee te krijgen met nieuwe plannen en acties
- delegeert verantwoordelijkheden zodat anderen met ideeën en voorstellen komen; is ontvankelijk voor hun ideeën en voorstellen
- zoekt samenwerking met andere korpsen om vraagstukken te beslechten

* Ondernemerschap betekent risico's durven nemen, verantwoordelijkheid nemen en verantwoording dragen voor consequenties.

Vlot en effectief contacten leggen en onderhouden; zich gemakkelijk in allerlei gezelschappen begeven.

Niveau 3

- herkent, bespreekt en sluit coalities /samenwerkingsverbanden die vruchtbaar zijn voor de organisatie
- zet zich in voor samenwerking en synergie binnen de Nederlandse politie; zet anderen aan tot samenwerking over de grenzen van het eigen korps heen betreft belangen tegenstellingen en langetermijneffecten van voorstellen / onderhandelingsresultaten in het proces
- hanteert effectieve leiderschapsrollen (coach, ondernemer, manager, inspirator), afgestemd op de situatie

Niveau 2

- presenteert zich duidelijk en aansprekend voor grote, multiculturele en/of diverse groepen; draagt beleid op begrijpelijke en inspirerende wijze over
- betreft anderen buiten het eigen korps bij eigen vraagstukken, zoekt synergie en leert van ervaringen van andere korpsen
- houdt rekening met belangen tegenstellingen en conflictsituaties en speelt hierop in om tot een geaccepteerd resultaat te komen
- herkent persoonlijke belangen bij de ander en kiest een geschikte beïnvloedingsstijl; zet verschillende invloedsstijlen effectief in
- stimuleert en stuurt anderen aan tot samenwerken
- laat zien zorg te hebben voor medewerkers

Niveau 1

- beweegt zich gemakkelijk en legt contacten in verschillende sociale en multiculturele omgevingen en onder uiteenlopende omstandigheden en bevordert/stimuleert dit bij anderen
- zoekt actief samenwerking; betreft anderen in beslissingen en acties, vraagt hun mening en betreft deze in eigen beeldvorming
- past taalgebruik aan de doelgroep aan, gebruikt herkenbare en begrijpelijke beelden als vertaling van visie en strategie; geeft intercultureel management
- legt persoonlijk contact door de ander te vragen naar zijn mening, advies, welbevinden; toont betrokkenheid, luistert actief
- faciliteert medewerkers en zorgt dat de basisvoorzieningen op orde zijn (apparatuur, etc.)

**Onderkennen van gevoelens en behoeften van anderen.
Verplaatsen in anderen en zich bewust tonen van de invloed van
het eigen handelen.**

Niveau 3

- creëert veiligheid in de organisatie waardoor medewerkers zich durven uiten; spreekt medewerkers aan authentiek gedrag te tonen
- onderkent rollen en posities en respecteert deze door de ander hierop te benaderen zonder de strijd aan te gaan
- bindt anderen aan de organisatie door eigen optreden en persoonlijke uitstraling
- wisselt van stijl/gedrag om bewustwording bij de ander te realiseren of omgedrag patronen te doorbreken of te versterken

Niveau 2

- is zichtbaar beschikbaar en aanwezig als leider, is op het juiste moment op de juiste plaats
- stimuleert en helpt anderen om gevoelens bespreekbaar te maken, maakt ruimte voor emotie binnen de organisatie en kalmeert anderen als emoties de overhand dreigen te krijgen
- spreekt anderen aan op hun ontwikkeling en bijdrage; stelt zich daarbij kritisch op vanuit een begripvolle houding
- stelt zich kwetsbaar op en heeft oog voor gevoeligheden ten aanzien van eigen gedrag

Niveau 1

- beïnvloedt het gesprek en de sfeer door gevoelens te benoemen, stuurt het gesprek in de juiste richting en houdt de relatie goed; beheerst de eigen emoties
- toont belangstelling, luistert actief, vraagt door, houdt rekening met eigen emoties en die van anderen en reflecteert hierop
- houdt rekening met omstandigheden en praktijkervaringen van anderen en toont begrip en waardering
- communiceert open en durft eigen vragen, zorgen en leerpunten bespreekbaar te maken

6

empatisch

Laten blijken geïnformeerd te zijn over maatschappelijke en politieke ontwikkelingen of andere omgevingsfactoren en deze kennis effectief benutten voor de eigen functie of organisatie.

Niveau 3

- onderhoudt actief een persoonlijk netwerk van relevante en invloedrijke personen en instanties en benut deze
- levert een bijdrage aan het maatschappelijke debat en geeft mede vorm aan de oplossing van vraagstukken en dilemma's
- heeft een visie op trends en ontwikkelingen in de maatschappij en distilleert hieruit onderwerpen voor de bestuurlijke agenda
- speelt proactief in op vraagstukken/dilemma's uit de maatschappij en vertaalt deze naar de eigen organisatie

Niveau 2

- stimuleert en stuurt medewerkers hun eigen netwerk te ontwikkelen
- houdt rekening met nieuwsaarde en mogelijke positieve en negatieve publiciteit bij interne gebeurtenissen en beslissingen
- onderkent de invloed van externe factoren en ontwikkelingen en vertaalt deze in een lange termijn perspectief op de politiefunctie; kijkt vooruit
- vertaalt problemen in de omgeving naar de inrichting van de organisatie en processen in het korps; geeft betekenis aan het politieoptreden

Niveau 1

- legt contact en stemt af met relevante personen en instanties binnen en buiten de organisatie; stelt zich betekenisvol voor anderen op
- communiceert helder wat de burger van de politie mag/kan verwachten, toont zich daarbij hulpvaardig en zoekt feedback uit de samenleving
- doorziet maatschappelijke tendensen en ontwikkelingen en vertaalt deze naar aanbevelingen voor de organisatie
- analyseert mogelijke gevolgen van maatschappelijke ontwikkelingen voor de politieorganisatie en initieert acties

7

maatschappelijk georiënteerd

Vertalen van de langetermijnvisie in heldere operationele doelen en deze realiseren door de organisatie en de omgeving richting en sturing te geven. Het tot stand brengen en handhaven van integrale en doeltreffende samenwerkingsverbanden.

Niveau 3

- brengt integrale en doeltreffende samenwerkingsverbanden tot stand binnen de bestuurlijk/justitiële omgeving en houdt daarbij rekening met belangen en verschillen
- vertaalt eigen visie naar handvatten voor acties en benoemt daarbij doelen, resultaten en consequenties op langere termijn
- versterkt resultaatgerichtheid van de cultuur, communiceert over doelstellingen en verankert resultaatgerichtheid in structuren en systemen

Niveau 2

- stelt meetbare strategische doelstellingen op en definieert de resultaten op langere termijn; maakt hiervoor de voorwaarden duidelijk en vult deze in
- schept randvoorwaarden voor blijvende samenwerking binnen de organisatie en houdt daarbij rekening met belangen en verschillen, zoekt, waar wenselijk, naar compromissen
- streeft gewenst resultaat na en geeft daarbij blijk afhankelijk te zijn van bijdragen of expertise van anderen
- spreekt externe partners aan op hun verantwoordelijkheden; onderhoudt externe samenwerkingsverbanden

Niveau 1

- werkt outputgericht en stelt prioriteiten over de wijze waarop beschikbare middelen worden aangewend; toetst en borgt naleving van afspraken
- neemt beslissingen; hakt knopen door om dilemma's te beslechten
- houdt vast aan het doel, speelt in op onverwachte zaken; stelt aanpak bij om effectief te blijven opereren
- communiceert helder over verwachtingen en licht de reden daarvan toe, informeert naar voortgang en spreekt medewerkers aan op het behalen van resultaten en op hun verantwoordelijkheden
- stelt zich vasthoudend op voor het verkrijgen van commitment van sleutelpersonen

8

resultaatgericht

Anticiperen op en onderkennen van de relevantie van gebeurtenissen die van invloed zijn op de positionering van de politie in de politiek- bestuurlijke context.

Niveau 3

- schat politiek-bestuurlijke belangen in, betreft actoren in besluitvorming en deelt het succes (van politieoptreden) met bestuurders
- benut het politiek-bestuurlijk krachtenveld rondom de politie en de ontwikkeling van de politieorganisatie, stemt zijn handelen af op dit krachtenveld en sluit allianties
- legt relaties tussen de verwachte resultaten voor de eigen organisatie en criteria voor andere schakels in de bestuurlijke keten

Niveau 2

- handelt in afweging tussen (korte termijn) politieke belangen en (lange termijn) belangen van de politieorganisatie
- stelt met bestuurlijk/justitiële omgeving gezamenlijk doelen met inachtneming van de wettelijke vastgestelde kaders
- vertegenwoordigt de politie op relevant bestuurlijk niveau; brengt belangwekkende onderwerpen onder de aandacht zodat deze op de bestuurlijke agenda komen
- vertaalt politieke issues naar de organisatie en zorgt voor verbinding met het operationele werk
- stelt, vanuit verschillende invalshoeken, een diagnose voor complexe vraagstukken en schat de langetermijngevolgen in

Niveau 1

- houdt rekening met de consequenties van eigen acties voor partners in het bestuurlijke proces
- verdiept zich in te maken politieke afwegingen en levert relevante en objectieve informatie aan
- manoeuvreert tussen formele en informele (machts)verhoudingen en de eigen positie binnen de politiek-bestuurlijke context
- doorziet politieke ontwikkelingen en vertaalt deze in aanbevelingen voor de organisatie

9

politiek-bestuurlijk gevoelig



Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

