



Programmagids 2010 - 2012 Kandidatenprogramma Politie Kaleidogroep





Voorwoord

Met veel plezier presenteer ik u de programmagids van de Kaleidogroep van het Kandidatenprogramma Politie.

Het Kandidatenprogramma Politie heeft zich het afgelopen jaar bewezen als een programma voor en door de korpsen, waarbinnen de kandidaten zich rijkelijk kunnen ontwikkelen in hun strategisch politieleiderschap. Maar dat niet alleen. Het gros van de kandidaten heeft laten zien al gedurende het programma hun betekenis voor de politie te kunnen vergroten, door het aangaan van grotere of complexere verantwoordelijkheden of het leveren van vernieuwende of verrassende oplossingen. Ik ben dan ook trots op de vruchtbare samenwerking tussen korpsen, kandidaten en programma die we in deze korte tijd hebben bereikt.

De kandidaten van de Kaleidogroep gun ik net zo'n mooie en betekenisvolle ontwikkeling, maar ik gun hen ook hun eigen pad en hun eigen leiderschapsprofiel. En niet alleen omdat mensen beter groeien als ze aangesproken worden op hun talenten. Maar ook omdat in deze complexe

wereld, met vraagstukken die om een meervoudige benadering vragen, een 'kaleidoscoop' aan mensen hard nodig is. Het vak is wat ons met elkaar verbindt en waar we voor zijn. De uiteenlopende profielen en achtergronden van mensen zorgen ervoor dat we in staat zijn ons vak goed te verstaan en dat onze verbindingen binnen en buiten effectief zijn.

In deze programmagids vindt u de achtergronden, leerfilosofie en opzet van het Kandidatenprogramma Politie voor de Kaleidogroep. Deze groep doorloopt het programma van september 2010 tot juni 2012. Ook is praktische informatie over geplande cursusdata, studiebelasting en gegevens van leden van het programmateam opgenomen. Ik wens u allen een inspirerend leerpad toe!

Met vriendelijke groeten,

Pim Miltenburg

Korpschef Gelderland-Midden, portefeuillehouder diversiteit Raad van Korpschefs

Kaleido

De tweede groep die aan de slag gaat met het Kandidatenprogramma Politie heeft de naam 'Kaleidogroep' gekregen.

Het woord Kaleidoscoop stamt uit het Grieks en is opgebouwd uit kalos = mooi, eidos = vorm of gestalte en skopeo = kijken. 'Kaleidoscopisch' betekent dat sprake is van een grote keuze aan aspecten, meningen of standpunten.

Iedereen kent wel de kaleidoscoop; een soort verrekijker die van binnen is bedekt met talloze kleine spiegels die kleuren van buiten - of gekleurde steentjes van binnen - in telkens een andere vorm of constellatie weerspiegelen.

Elk nieuw perspectief leidt tot een nieuwe kleurrijke reflectie. Een kaleidoscoop verleidt tot het telkens veranderen van je perspectief, om zo te komen tot meervoudigheid. Een passend beeld voor deze diverse groep politieleiders met hun kleurrijke spectrum aan talenten, die op weg gaan om nog meer kleurrijke beelden en toegevoegde waarde vanuit hun leiderschap aan de politie en aan veiligheid in het algemeen te leveren.



Aanleiding van het Kandidatenprogramma Politie

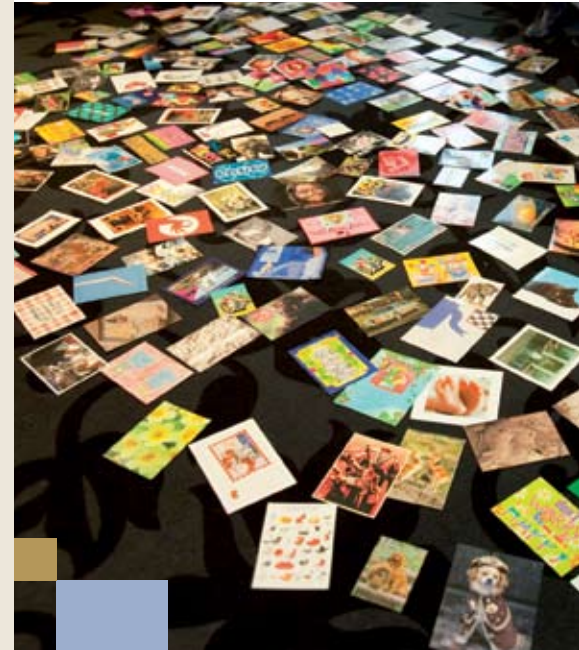
Het Kandidatenprogramma Politie is een directe uitwerking van de 'Samenwerkingsafspraken Diversiteit 2008 - 2011', zoals overeengekomen tussen de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) en de korpsbeheerders (zie bijlage I). De wens om te komen tot meer diversiteit in de (sub)top van de politie wordt onder andere vormgegeven via het Kandidatenprogramma Politie. Het doel van het Kandidatenprogramma is om talentvolle leidinggevenden in de schalen 9 tot en met 12 ondersteuning te bieden zodat ze versneld door kunnen groeien naar een leidinggevende functie op schaal 13 en hoger, om zo een versnelde (diverse) instroom in het landelijke MD-bestand (inmiddels ABD Politietop) te realiseren. Neveneffect van het programma is het ontstaan van een nieuw en divers netwerk van politieleiders.



De vorming van de Kaleidogroep

Alle korpsen, de vtsPN en de Politieacademie zijn verzocht twee kandidaten aan te leveren. Alle korpsen zijn dan ook, in meer of mindere mate, vertegenwoordigd in de Prisma- en Kaleidogroep gezamenlijk. Het streven is om de totale groep te laten bestaan uit 50% mannen en 50% vrouwen, en daarbinnen 50% allochtoon en 50% autochtoon.

De Kaleidogroep bestaat uit 27 kandidaten die afkomstig zijn uit 20 korpsen, de vtsPN en de Politieacademie. Het gaat om 16 vrouwen en 11 mannen, waarvan 3 van allochtone afkomst. In de groep zitten 22 leidinggevendenden met een executieve status, 5 hebben een ATH-functie. De leeftijd van de kandidaten varieert van 32 tot 51 jaar en bij de start van het programma bekleeden ze leidinggevende functies in de schalen 9 tot en met 12. In de groep zitten zowel doorstromers als zij-instromers. Variëteit in de breedste zin van het woord dus.

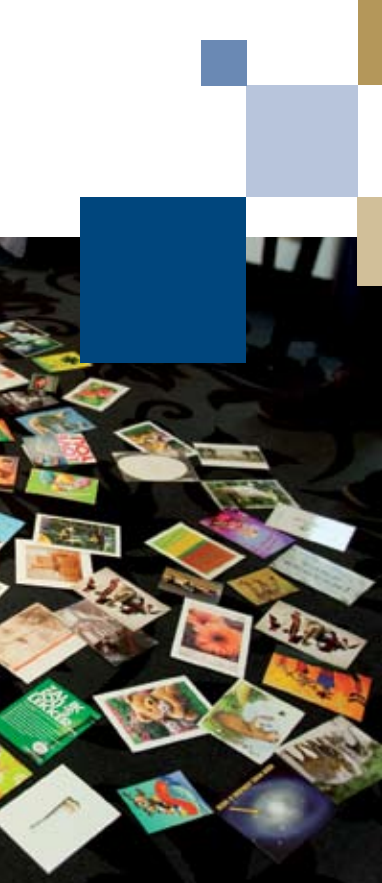


INHOUD

1.	Het Kandidatenprogramma Politie in vogelvlucht	8
2.	Politieleiders van de toekomst	14
3.	Leerfilosofie Kandidatenprogramma Politie	20
4.	Het collectieve programma nader toegelicht	28
5.	Het individuele programma nader toegelicht	34
6.	Contextverandering	40
7.	Evaluatie	42
8.	Praktische informatie	46

Bijlagen

I	Samenwerkingsafspraken Diversiteit 2008 - 2011	54
II	Startprofiel van de kandidaat	55
III	Bronnen voor politieleiderschap	56
IV	Leiderschapsparadoxen	58
V	Ken je vak - onderwerpen en thema's	60
VI	Trimesteroverzicht Kandidatenprogramma Politie - Kaleidogroep	62
VII	Overleg- en organisatiestructuur Kandidatenprogramma Politie	64
VIII	Contactgegevens	67





1

Het Kandidatenprogramma Politie in vogelvlucht

Doelgroep

Het Kandidatenprogramma Politie richt zich op talentvolle medewerkers die binnen de korpsen, vtsPN of de Politieacademie werkzaam zijn in de schalen 9, 10, 11 of 12 als (tactisch) leidinggevende of als professional met minimaal twee jaar leidinggevende ervaring, opgedaan binnen of buiten de politie. De beoogde kandidaat heeft zowel het talent als de ambitie om versneld door te stromen naar het niveau van een functie op schaal 13 of hoger. (Zie bijlage II voor het startprofiel van de kandidaat).

Doel

Het doel van het programma is het versnellen van de loopbaan - en daarmee de doorstroom naar het strategisch niveau - van getalenteerde personen binnen de politie in het algemeen, en vrouwen en allochtonen in het bijzonder. Het gewenste resultaat is dat de kandidaten zich sneller dan gebruikelijk kwalificeren voor een leidinggevende functie

in schaal 13 (of hoger) en eveneens versneld in het Landelijke MD-bestand kunnen worden opgenomen. Schaal 13 of hoger wordt in deze context ook wel het 'strategisch niveau' genoemd. Het programma stimuleert zo de diversiteit in de Nederlandse politietop.

Het Kandidatenprogramma Politie kenmerkt zich als een leiderschapsprogramma dat zich richt op de persoonlijke en inhoudelijke ontwikkeling van de kandidaten. De termijn waarop het strategisch niveau bereikt zal zijn, is vanzelfsprekend afhankelijk van de startkwalificatie van de kandidaat, de getoonde ontwikkeling en de mogelijkheden binnen de politieorganisatie. Deelname aan het Kandidatenprogramma Politie geeft geen garantie voor toelating tot de ABD Politietop of een functie in een hogere schaal. De kandidaat moet laten zien dat hij of zij aan het gewenste profiel voldoet en op basis daarvan kan de kandidaat te zijner tijd worden voorgedragen voor de (dan geldende) procedure voor toelating tot de ABD Politietop. Een bijkomend effect van het Kandidatenprogramma is

dat een nieuw en divers samengesteld netwerk van (aankomend) topmanagers binnen de Nederlandse politie ontstaat.

Het kandidatenprogramma Politie bestaat uit twee groepen: de Prisma-groep en de Kaleidogroep. De informatie in deze programmagids gaat over de Kaleidogroep.

Duur en opzet

De looptijd van het programma voor de Kaleidogroep is twee jaar (september 2010 - juni 2012) en is verdeeld over zes trimesters. De procedure van voordracht en intake is hieraan vooraf gegaan.

Het Kandidatenprogramma Politie bestaat uit drie componenten:

1. een collectief programma;
2. een individueel programma en
3. een werkervaringcomponent (ook wel contextverandering genoemd).

De drie componenten helpen de kandidaat om zijn of haar eigen persoonlijke ontwikkeling vorm te geven, de rol als politieleider verder te verdiepen, zicht te krijgen op de omgeving van de politie en hier adequaat op in te leren spelen. De leervragen van de kandidaat, verwoord in zijn of haar Individuele LeerTraject (ILT), zijn de verbindende elementen tussen de drie componenten.

Collectieve programma

Het collectieve programma bestaat uit drie onderdelen: ken je vak, ken jezelf en ken de wereld. In het collectieve programma gaat het om het opdoen van inspiratie, zelfinzicht, vakkennis, wederzijds leren met collega's en horizonverbreding. Boeiende gastsprekers, experts, docenten en rolmodellen uit de politiewereld en daarbuiten verzorgen de onderdelen. Het gaat om personen die hun sporen verdiend hebben op terreinen als persoonlijke of leiderschapsontwikkeling, vakmanschap binnen en buiten de politie, wetenschap en maatschappij. Ook maakt een internationale

module onderdeel uit van het programma. Zie voor een verdere uitwerking van het collectieve programma ook hoofdstuk 4.

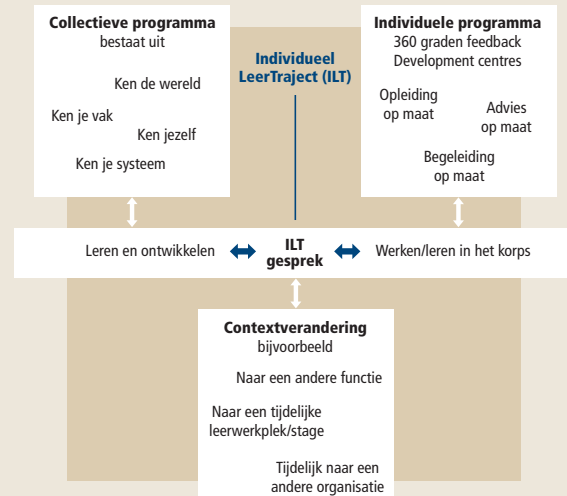
Individuele programma

Het individuele programma is een op maat gesneden aanbod van advies, begeleiding en opleiding. De individuele leervragen staan hierbij centraal. De kandidaat stelt een Individueel LeerTraject (ILT) op, dat fungeert als spoorboekje voor het individuele programma. Elke kandidaat voert in het kader van zijn of haar individuele programma een 360 graden feedback uit en volgt een Development Centre. Zie voor een verdere uitwerking van het individuele programma ook hoofdstuk 5.

Contextverandering

Een van de eisen voor deelname aan het Kandidatenprogramma Politie is dat de kandidaat – na ongeveer een jaar – verandert van functie, rol en omgeving. De filosofie hierachter is dat leren krachtiger wordt in een nieuwe context (zie ook hoofdstuk 6).

In samenhang ziet het programma er zo uit.



Figuur 1: Het Kandidatenprogramma Politie in samenhang

Begeleiding

Gedurende het programma krijgt de kandidaat begeleiding van een ontwikkelconsultant. Deze is de belangrijkste schakel tussen het individuele leerproces, de drie programmaonderdelen en de werkpraktijk. Met de ontwikkelconsultant bepaalt de kandidaat zijn of haar individuele leerplan. Ook kan de kandidaat bij de ontwikkelconsultant terecht met alle vragen, suggesties of problemen die gedurende het programma ontstaan. Daarnaast zijn er diverse begeleidingsmomenten door de begeleiders van het collectieve programma, de trainers van het Development Centre en de aan de kandidaat gekoppelde tutor. De leidinggevende in het korps van de kandidaat speelt een belangrijke begeleidende rol in de ontwikkeling op de

werkplek. De eindverantwoordelijkheid voor het programma en de begeleiding ligt in handen van de programmaleider.

Kandidatennetwerk

Gedurende het Kandidatenprogramma kunnen waardevolle contacten ontstaan op zowel professioneel als persoonlijk niveau. Om die reden kunnen de kandidaten het initiatief nemen deze contacten ook na het doorlopen van het programma te behouden. De manier waarop en de organisatie hiervan is in handen van de kandidaten zelf.



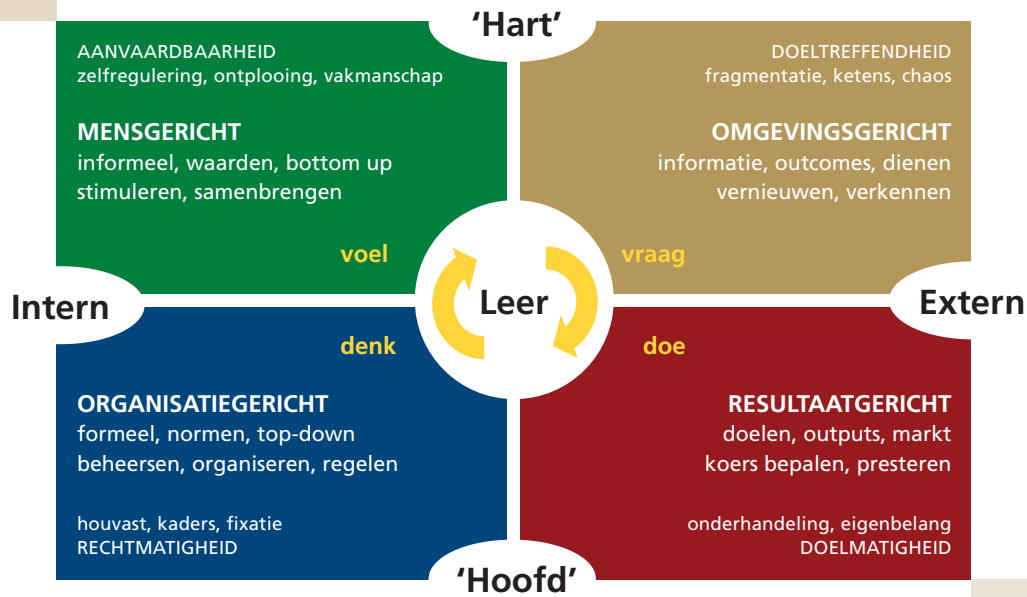


2

Politieleiders van de toekomst

Vanzelfsprekend sluit het programma aan op de actuele ontwikkelingen op het gebied van politieleiderschap: de Visie op Politieleiderschap (School voor Politie Leiderschap) en de Werkgeversvisie (Landelijk Programma HRM Politie). In bijlage III worden deze documenten kort toegelicht. Politie in Ontwikkeling (2005) is bepalend voor de 'inhoud' van leiderschapsontwikkeling binnen Politie Nederland. Hierin staat immers waarheen de politieorganisatie zich in professioneel opzicht wil ontwikkelen. De Werkgeversvisie en de Visie op Politieleiderschap hebben een doorvertaling gemaakt van Politie in Ontwikkeling naar het HRM beleid voor de politie. De inhoud van gewenst politieleiderschap is dynamisch en moet kunnen 'stromen'; meebewegen met de tijdsgeest en de veranderende richting waarin het politievak zich begeeft, maar wel binnen de duurzaamheid van een vast kader. Verbindend leiderschap, zoals vormgegeven in het model van Quinn (zie figuur 2), biedt dit duurzame en vaste kader.

Alle kwadranten van het model doen ertoe en het gaat juist om het evenwicht tussen de onderliggende kenmerken. Soms in één persoon, veelal in teamverband. Verbindend leiderschap betekent voor politieleiders dat ze zich in een optimale balans – zowel persoonlijk als in teamverband – in alle vier de kwadranten kunnen bewegen en op authentieke wijze verbinding kunnen aanbrengen in de complexiteit van de leiderschapsparadoxen die hun externe opgave met zich meebrengt. Zie hiervoor ook hoofdstuk 3, Leerfilosofie.



Figuur 2: Leiderschapsmodel van Quinn

Dit gemeenschappelijke referentiekader levert vier uitgangspunten op die noodzakelijk zijn om de kandidaten voor te bereiden op de opdracht waar ze voor staan. Politieleiders kenmerken zich door het vermogen:

- divers of meervoudig te kunnen kijken, denken en doen
- het eigen leiderschap en de politieprofessie steeds te vernieuwen vanuit een eigen verantwoordelijkheid
- te kunnen en durven samenwerken
- te sturen op de groei en ontwikkeling van anderen

Het Kandidatenprogramma Politie richt zich op de leiders van de toekomst en stelt dan ook deze uitgangspunten voor vernieuwing in leiderschap centraal.

In het Kandidatenprogramma Politie wordt gewerkt aan de ontwikkeling van politieleiderschap. Dit betekent enerzijds het leren 'runnen van de or-

ganisatie' net als elke leider en anderzijds datgene leren wat politieleiderschap specifiek maakt: 'het verbinden van de externe opgave met (de mensen in) het primaire proces', het politievak. Het gaat in het Kandidatenprogramma dus om leiderschap in de specifieke politiecontext. In het programma werken we nadrukkelijk niet aan één gewenst leiderschapsprofiel. Het vertrek- en eindpunt voor het programma vormen de talenten en kwaliteiten van, en de verschillen tussen, de kandidaten. De inhoud waarlangs dit leiderschap zich ontwikkelt, kan per kandidaat of per opgave verschillen. Door vanuit verschillen te werken, in samenhang met elkaar en binnen de context van waaruit de kandidaat komt, levert het programma een wezenlijke bijdrage aan meervoudig kijken en denken. Zo creëert het programma ruimte om effectief anders te kunnen zijn.

De Visie op Politieleiderschap en de daaruit volgende uitgangspunten voor leiderschap zijn als volgt vertaald naar het Kandidatenprogramma Politie:

Succesvolle leiders zijn authentiek

Leiders moeten in zichzelf een anker hebben, weten wat hen drijft en waar ze voor staan. Om verbinding te hebben met jezelf en authentiek te zijn, moet je als leider ook je beperkingen en grenzen kennen om te weten waar de blinde vlekken zitten. Leiderschap vraagt moed, zoals het communiceren van een boodschap die niet altijd gewenst is en de bereidheid hier rekenschap over af te leggen. Moed is in dit verband een uitdrukking van je oorspronkelijkheid.

Leiderschapsontwikkeling is geen geïsoleerde opgave

Verbinding met de wereld buiten is vanzelfsprekend omdat die verbinding betekenis geeft aan je leiderschap in de politieorganisatie en het begrip voor je medewerkers. Leiderschap vraagt verbindingen op diverse niveaus: gezag, medewerkers, partners en burgers.

Leiderschap vraagt om denken en handelen

Leiderschap gaat over wijsheid, het verhalen over de functie die de politie in de samenleving behoort te vervullen, welke organisatie daarbij passend is en welk vakmanschap hierbij hoort. Maar het gaat ook over handelend optreden, niet afwachten en toekijken.

Leiderschap is het productief maken en waarderen van verschillen

De politie is in haar aard een organisatie die veiligheid, zekerheid en orde nastreeft. Hoe maak je als leidinggevende verschillende talenten van mensen productief in termen van maatschappelijke ontwikkeling? Hoe leer je meervoudig kijken en diversiteit benutten in bemensing en repertoire? Eén van de essenties van toekomstig politieleiderschap omvat de koestering en omarming van verschillen tussen mensen en het ondersteunen van leidinggevend en in het productief maken van deze verschillen.

Leiderschap is congruentie tussen binnen en buiten

Leidinggevenden kunnen zich verplaatsen in een ander en zien dat succes bepaald wordt door het succes van de ander. Leidinggevenden kijken van buiten naar binnen, vertalen wat buiten nodig is naar richting voor binnen. Leiderschap is ook naar buiten toe laten zien wat je van binnenuit bedoelt.

Leiderschap kent een drive om de wereld mooier te maken

Leidinggevenden hebben het besef dat zij én in de positie én in de gelegenheid zijn bij te dragen aan een betere wereld. Zij verlangen ernaar betekenisvol te zijn in een omgeving die verder reikt dan het persoonlijke belang.

Leiderschap betekent oog hebben voor het systeem waarin je werkt

Leiderschap gaat over het herkennen en begrijpen van patronen die horen bij de context van de politieorganisatie om zo jezelf, het vak en de

wereld beter te begrijpen. Leiderschap vraagt om het voelen en snappen waarom het systeem 'doet zoals het doet', hoe het werkt en hoe je daarmee om kunt gaan.



3

Leerfilosofie Kandidatenprogramma Politie

Ken jezelf, Ken je vak, Ken de wereld

Het Kandidatenprogramma Politie is een intensief leerpad voor aankomend politieleiders. Voor een politieleider staat persoonlijke ontwikkeling in directe relatie met het belang voor de politieorganisatie en met de rol die de politie wil vervullen in een snel veranderende maatschappij. Kenmerkend voor het programma is dan ook de drie-eenheid van persoonlijke ontwikkeling (Ken jezelf), vakken- nis (Ken je vak) en de positie van de politieleider in de maatschappij (Ken de wereld). De kandidaten leren vooral door in hoog tempo nieuwe en verschillende inzichten en ervaringen op te doen dankzij een gevarieerd aanbod van nieuwe ideeën en inzichten op alle drie de terreinen en ervaringen van uiteenlopende gastsprekers. Daarbij zoeken ze nadrukkelijk naar de verbinding tussen leerervaringen en de vertaling naar de werkpraktijk. De kandidaten worden uitgedaagd om situaties te leren lezen, te reflecteren op het

eigen handelen en ze krijgen begeleiding in het zicht krijgen op hun persoonlijke drive in het leven en hun loopbaan. Door het vergroten van het zelfbewustzijn krijgen ze ook meer inzicht in wat hen en anderen drijft en beweegt. Investeren in zelfkennis is bedoeld om beter te leren omgaan met jezelf, medewerkers, leidinggevend en samenwerkingspartners.

Individueel maatwerk

Op basis van de talenten en de individuele leerdoelen van de kandidaten biedt het programma zoveel mogelijk individueel maatwerk. Zo krijgt de inhoud van de verschillende onderdelen mede vorm door de interesse, ambitie, situatie, mogelijkheden en persoonlijke ontwikkeling van de deelnemers. De talenten van de kandidaten zijn het uitgangspunt en er is dan ook voorzien in ruimte voor hun inbreng bij de invulling van het programma.

Uitgangspunten voor het programma

De leerfilosofie van het Kandidatenprogramma Politie is de basis van waaruit de verschillende onderdelen worden vormgegeven. Het is ook het referentiekader van waaruit de programmaleider, ontwikkelconsultants, trainers en begeleiders handelen. Om versneld leren te ondersteunen, gaat het Kandidatenprogramma uit van:

- het actief zelf vormgeven van je eigen leerproces;
- het op zoek gaan naar en ervaren van je 'plek der moeite';
- het leren verbinden met de praktijk van alledag en
- het leren samen betekenis geven in dezelfde context.

Dit vertaalt zich in de onderstaande uitgangspunten voor leren en ontwikkelen:

Positief waarderend

In het programma gaat het om het sterker maken van waar je goed in bent. We gaan uit van de aanwezige capaciteiten en willen die zoveel mogelijk ontwikkelen. Doen waar je goed in bent, geeft zoveel energie dat je echt uit kan blinken. Vaak verbeter je daarmee indirect ook je minder sterke punten. We besteden veel aandacht aan het ontdekken waar de sterke kanten van de kandidaten echt liggen (in welke kwadranten van Quinn ben ik goed?) en hoe ze die effectief kunnen benutten en complementair aan anderen kunnen maken (hoe kan ik de balans met de andere kwadranten aanbrengen, hetzij via mijzelf, hetzij via samenwerking met een ander?).

Individueel leren op maat

Er is geen eenduidig streefprofiel van wat de kandidaat moet leren, wel hanteren we de balans tussen de vier kwadranten van Quinn. De individuele ontwikkeling richting strategisch niveau

staat centraal. De begeleiding is gericht op het aanbieden van die zaken aan de kandidaat die hij of zij nodig heeft voor zijn of haar ontwikkeling. Dit betekent ook dat de kandidaten actief op zoek zullen gaan naar hun 'plek der moeite', om zo versnelling te bereiken.

Leren op verschillende niveaus

Leren wordt krachtiger als niet alleen een beroep op het hoofd, maar ook op de buik en het hart wordt gedaan. De werkvormen die we kiezen, appelleren dan ook aan alle niveaus. En we leren de kandidaat op deze verschillende niveaus naar zichzelf te kijken. Ook krijgt de kandidaat inzicht in zijn eigen leren (meta-leren): als je weet hoe je zelf leert, kan je je leren beter aansturen en mogelijk ook verbeteren.

Individueel, collectief en werkervaringsleren

De verschillende vormen van leren die ingebed zijn in het programma versterken elkaar. De kandida-

ten leren zelf, van elkaar, van de begeleiding en sprekers, en in de praktijk. Samen leren in eenzelfde (politie)context leidt tot betekenisvol leren. Dit betekent ook dat verschillen tussen kandidaten het vertrekpunt zijn, dat deze gekoesterd en omarmd worden. Juist het benoemen, uitwisselen en onderzoeken van verschillen verbreedt en verdiept het perspectief van de kandidaten. Werkervaringsleren wordt versterkt doordat de kandidaat gedurende het programma van functie (en daarmee omgeving) zal veranderen.

Samenhang in het programma

De verschillende programmaonderdelen zijn verbonden door de individuele leervragen van de kandidaten. Het ontdekken van de leervragen, het scherp krijgen daarvan en deze vertalen naar de werkomgeving, staat centraal in de gesprekken met de ontwikkelconsultants. In de collectieve onderdelen bieden we verdieping en handvatten om met de leervragen aan de slag te gaan.

Inspiratie, reflectie en realiseren

Het programma is gericht op verrijken en inspireren middels prominente en deskundige sprekers van binnen en buiten de politie, op verrassende locaties. Er gaan deuren open die anders gesloten blijven. Door de kandidaten te helpen reflectie als vanzelfsprekend onderdeel van het werk te laten zijn, willen we de ontwikkeling versnellen. Het Kandidatenprogramma Politie richt zich ook op het daadwerkelijk laten zien in de praktijk en het leren verbinden aan die alledaagse praktijk. Het programma streeft naar een optimale wisselwerking tussen theorie en praktijk. Er is volop ruimte voor inbreng van praktijkcases en we zullen de kandidaten regelmatig vragen naar de effecten van het programma op het dagelijks functioneren.

Eigen verantwoordelijkheid in leren

De kandidaat is regisseur van zijn of haar eigen leerproces en behoudt het eigenaarschap van zijn of haar leren. Kandidaten bepalen zelf het groeipad en geven dit leerproces zelf vorm. Er is dus een

grote mate van eigen verantwoordelijkheid. Het programma biedt inhoud, ondersteuning en begeleiding, maar het leren wordt niet 'overgenomen'.

Leiderschapsparadoxen

Een belangrijk fundament van het programma vormen de zes leiderschapsparadoxen (zie figuur 3). De paradoxen zijn afgeleid van de concurrerende waarden van het model van Quinn. De kwadranten lijken op het eerste gezicht moeilijk verenigbaar: intern versus extern, hard versus zacht, normen versus waarden, controleren versus delegeren, masculien versus feminien, et cetera. Een paradox ontstaat als het gaat om een schijnbare tegenstelling. Paradoxen roepen dilemma's op: het gevoel dat je uit twee of meer wegen moet kiezen, terwijl beide kanten (even) belangrijk of onprettig zijn. Dit gevoel veroorzaakt onzekerheid en ambivalentie naar de richting die je op moet en wilt. De gewenste keuze bij een dilemma is je te positioneren in het spanningsveld tussen beide uitersten.

Dat is echter een ongemakkelijke ervaring en de verleiding is groot om een keuze te maken voor één van de polen. Het vraagt creativiteit om met paradoxen om te gaan, te zoeken naar de optimale verhouding tussen de tegenstellingen. Het vraagt van kandidaten de vaardigheid om het evenwicht te bewaren op een schuivend speelveld. In het Kandidatenprogramma Politie is volop ruimte voor het bespreken van deze dilemma's. Het gaat hierbij

om het herkennen en delen van dilemma's. Om bij anderen en bij jezelf van binnen te rade te gaan in het omgaan met dilemma's en paradoxen. En vragen te beantwoorden als: 'wat vragen deze dilemma's en paradoxen van alle betrokkenen (collega's) en van mijzelf als leidinggevende? Om zo uiteindelijk meervoudig te leren kijken, in verbinding met de omgeving.



Figuur 3: Leiderschapsparadoxen in het Kandidatenprogramma Politie (zie ook Bijlage IV)

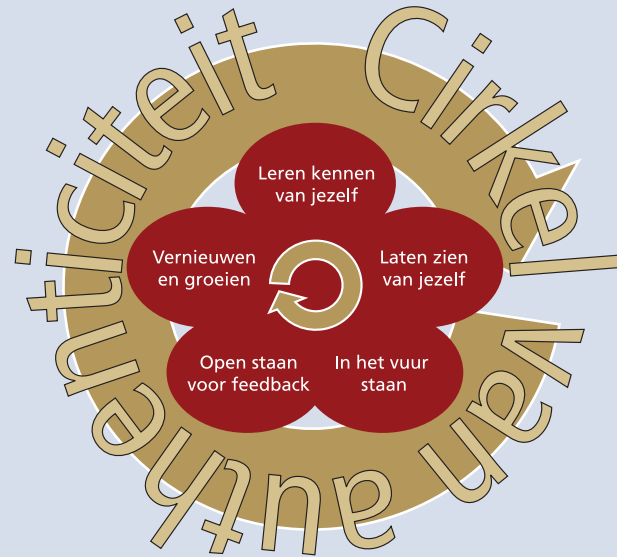


4

Het collectieve programma nader toegelicht

Ken jezelf

In zes trimesters wordt, in telkens een driedaagse bijeenkomst, gewerkt aan de verdieping en verrijking van het persoonlijke leiderschap. 'Ken jezelf' gaat over een spannende en inspirerende ontdekkingsstocht naar jezelf en jouw leiderschap. Over het ontwikkelen van moed om te gaan staan voor je passie, om te leren omgaan met angsten en belemmeringen en met kritische feedback op je eigen gedrag. Rode draad in 'Ken jezelf' is de cirkel van authenticiteit (figuur 4). De cirkel start met het leren kennen van jezelf, gevolgd door het zichtbaar maken in gedrag van wie je bent, de bereidheid in het vuur te gaan staan voor datgene wat jij belangrijk vindt en het open staan voor feedback en reflectie op jezelf om op die manier te kunnen groeien en te vernieuwen.



Figuur 4: Cirkel van authenticiteit

Het leren in 'Ken jezelf' vindt plaats op vier dimensies:

- fysiek bewustzijn (contact met je lijf, de wijsheid van je lichaam)
- emotioneel bewustzijn (leiderschap met gevoel, in verbinding met anderen)
- mentaal bewustzijn (met nieuwe ogen leren kijken en creëren)
- spiritueel bewustzijn (inspiratie, passie en bezieling)

Werkvormen in 'Ken jezelf' zijn gericht op deze vier niveaus van leren en de gastdocenten zijn expert op één of meerdere van deze niveaus. De bijeenkomsten vragen om een rustige, reflectiestimulerende omgeving die als rustpunt en thuisbasis kan fungeren gedurende dit intensieve leertraject. De gekozen locatie, de Morgenstern in Barchem, draagt hier excellent aan bij.

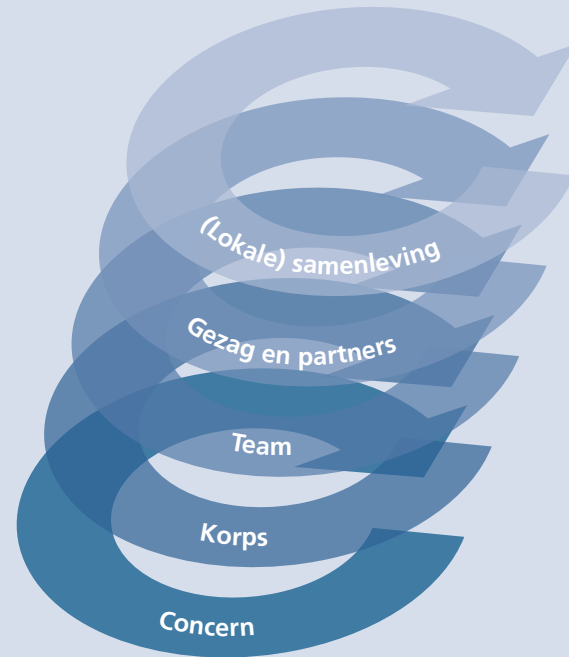
Ken je vak

In zes trimesters werken de kandidaten in tweedaagse bijeenkomsten aan de verdieping van hun vakmanschap als politieleider. Goed politiewerk vraagt om krachtige verbindingen tussen politiemensen en hun omgeving. Het versterken van deze verbindingen met de externe en interne omgeving kan worden gezien als de centrale opgave van politieleiders. Daarom staat het programma 'Ken je vak' in het teken van het vermogen tot verbinden.

Rode draad in 'Ken je vak' zijn verbindingen op diverse niveaus (zie figuur 5). In ieder trimester staat een verbinding centraal en behandelen we afhankelijk van de actualiteit en de behoefte verschillende thema's in het kader van die verbinding, zoals actieve wederkerigheid, multicultureel vakmanschap, ondergeschiktheid met gezag, HR-beleid en talentontwikkeling (zie bijlage V voor voorbeelden van de thema's per verbinding).

De thema's sluiten aan bij actuele onderwerpen die binnen de politie spelen en de strategische agenda van de Raad van Korpschefs. Het gaat niet zozeer om het verwerven van de laatste wetenschappelijke inzichten, maar meer om het begrijpen van de context van de thema's, inzicht krijgen in strategische ontwikkelingen en het ontwikkelen van een eigen visie en opvatting hierop.

De locatie van 'Ken je vak' zal steeds een andere zijn. De plek wordt per trimester zo gekozen dat het aansluit bij het verbindingsthema van dat trimester. In het vijfde trimester maken de kandidaten kennis met de invloed van Europa op de Nederlandse politie, in combinatie met 'Ken de wereld' gaan de kandidaten aan de slag met grensoverschrijdende thema's die verbinding in internationale context vragen. Deze internationale module wordt uitgevoerd in samenwerking met de School voor Politie Leiderschap. Het programma levert veel input om in de praktijk (beter) te kunnen werken aan krachtige verbindingen en daarmee het eigen leiderschap!



Figuur 5: Verbindingen voor leidinggevenden

Ken de wereld

Het is voor politieleiders van de toekomst van groot belang dat zij de wereld begrijpen waarin we leven en werken en weten welke rol, positie en verantwoordelijkheid de politie heeft als het gaat om het vergroten van de veiligheid. 'Ken de wereld' zet vensters open. Het wereldbeeld van de kandidaten wordt verrijkt door confrontaties met andere (onbekende) werelden. Zo worden vanzelfsprekendheden losgelaten, de externe oriëntatie vergroot en kijken de kandidaten weer met verwondering naar de eigen organisatie. Elk trimester staat een 'wereld' centraal. Het gaat om de werelden van de media, politiek, religie, cultuur, wetenschap en internationale politieverwerking. Tijdens de collectieve bijeenkomsten (één dag per trimester) worden de kandidaten geïnspireerd door prominente vertegenwoordigers of sprekers uit één van de werelden. Na de bijeenkomst gaan de kandidaten hun 'balboekje' vullen met ontmoetingen met mensen uit de betreffende wereld. Deze ontmoetingen vergroten het eigen

'wereldbeeld' en verrijken het beeld van leiderschap. De locaties van 'Ken de wereld' vormen een inspirerend decor voor de wereld die in dat trimester centraal staat. De bijeenkomst van 'Ken de wereld' wordt in het vijfde trimester gecombineerd met 'Ken je vak' en ingevuld vanuit het perspectief van internationale politieverwerking.

Ken je systeem

Ken je systeem is geen apart programmaonderdeel, maar wordt geïntegreerd in de onderdelen 'Ken jezelf', 'Ken je vak' en 'Ken de wereld'. Als kandidaat maak je onderdeel uit van het systeem, je omgeving. Het systeem leren begrijpen, maakt de kandidaten weerbaarder in hun functie en in het regisseren van hun loopbaan. Ze leren de donkere kanten van het vak (her)kennen en leren wat het systeem met ze doet en hoe ze hiermee om kunnen gaan. 'Het voelen en snappen waarom het systeem zo werkt.' Dit doen we onder andere door aandacht te schenken aan de systemische rationale en irrationele processen die spelen tussen mensen, groepen en organisaties in de wereld.





5

**Het individuele programma
nader toegelicht**

Individueel leertraject

Focus aanbrengen in wat je wilt leren en gericht werken aan bepaalde ontwikkelpunten zorgt voor versnelling. Daartoe stellen de kandidaten, in samenspraak met hun ontwikkelconsultant, een Individueel LeerTraject (ILT) op. De uitkomsten van de intake (potentieelanalyse en intakegesprek) vormen de basis voor het ILT. Daarna actualiseren de kandidaten hun ILT telkens op basis van inzichten en progressie gedurende het programma. Voor het ILT is een format ontwikkeld waarmee de kandidaat zijn of haar ervaringen en de vorderingen in ontwikkeling bijhoudt en deze omzet in acties. De ervaringen doen ze op in het werk, tijdens de collectieve bijeenkomsten, de 360 graden feedback of de Development Centres, of tijdens een gesprek met een tutor of ontwikkelconsultant. Het ILT gaat zowel over ontwikkeling van het persoonlijk leiderschap als het vakmanschap. Maar ook over het richten van bewuste leerervaringen (vooraf sturen) en over het betekenis geven aan 'spontane' leermomenten (achteraf verankeren).

Rol van de ontwikkelconsultants

Iedere kandidaat krijgt een ontwikkelconsultant toegewezen. Met hem of haar voert de kandidaat gemiddeld één keer per trimester een gesprek, waarbij het ILT de rode draad vormt. De kandidaat neemt hiertoe zelf het initiatief, op het moment dat hij of zij het nodig vindt. De ontwikkelconsultant fungeert als leerbegeleider, in de gesprekken staat de persoonlijke ontwikkeling centraal. Ook staat het tweetal regelmatig stil bij de vorderingen die de kandidaat gemaakt heeft en bij de vraag of hij of zij eventueel, naast datgene wat het Kandidatenprogramma Politie biedt, nog aanvullende training, coaching of advies nodig heeft om zijn of haar leerdoelen te bereiken. Met de ontwikkelconsultant onderzoekt de kandidaat ook wat een goede leer-/werkomgeving is, om zo een doeltreffende functie- en contextverandering in te kunnen gaan, ten behoeve van de ontwikkeling die het Kandidatenprogramma Politie nastreeft. Halverwege en aan het eind van het programma zal een gezamenlijk gesprek plaatsvinden met de

kandidaat, de ontwikkelconsultant en de programmeur, waarbij ook de visie van de leidinggevende van de kandidaat betrokken wordt. Hierbij worden verwachtingen over en weer besproken, en bereiden de betrokkenen het opdoen van de nodige ervaringen in de werkcontext en een eventuele functieverandering voor.



360 graden feedback

In het eerste trimester ontvangt de kandidaat een uitnodiging om een 360 graden scan uit te zetten bij de leidinggevende, collega's, medewerkers en externe samenwerkingspartners. Zij beantwoorden vragen over de competenties van de kandidaat en geven zo een beeld van zijn of haar functioneren in de praktijk. De competenties waarnaar gevraagd wordt, zijn gebaseerd op het vernieuwde profiel van de politieleider en beslaan alle vier de kwadranten van het leiderschapsmodel van Quinn (zie figuur 2). De 360 graden feedback vergroot het zelfinzicht van de kandidaat en hij of zij krijgt helderheid over beelden van anderen over zijn of haar functioneren. De resultaten worden besproken in triades (groepjes van drie kandidaten), samen met de trainer en eventueel een ontwikkelconsultant. Ontwikkelpunten en acties die hieruit volgen, verwerkt de kandidaat in zijn of haar ILT.

Development Centres

De Development Centres vinden plaats in het tweede/derde trimester. Een Development Centre duurt twee aaneengesloten dagen, inclusief avond, en vindt tegelijkertijd plaats voor drie triades (negen kandidaten). Het Development Centre biedt de kandidaten de gelegenheid om te oefenen met effectief gedrag in belangrijke werksituaties, en de mogelijkheid hun eigen leerproces te beïnvloeden. Het Development Centre bestaat voor elke kandidaat uit drie zowel generieke als specifieke stations. Een generiek station omvat een werksituatie met onderliggende competenties die voor alle kandidaten van toepassing zijn. Afhankelijk van het leerdoel of het niveau waarop de kandidaat nu functioneert, kan het station ingezet worden. Op basis van de resultaten van de 360 graden feedback of het ILT bieden we daarnaast ook specifieke stations aan: situaties die vooral op een individuele kandidaat en zijn of haar specifieke leerpunten van toepassing zijn. De kandidaat is afwisselend zelf deelnemer aan een station, samen met een acteur

of een vertegenwoordiger uit de politieorganisatie, of observator van een van de triadegenoten. Ook van observeren leer je veel, want als politie-leider moet je dagelijks het gedrag van anderen observeren en beoordelen. Na de stations besteden we zorgvuldig aandacht aan het betekenis geven aan de leerervaringen en de vertaling naar het ILT.

Tutor

Elke kandidaat krijgt een tutor toegewezen. Een groot aantal korpschefs, hun plaatsvervangers en leden van de korpsleiding is bereid gevonden zich als gesprekspartner op niveau aan te bieden aan de kandidaten. Zij hebben de ontwikkeling naar een topfunctie zelf meegemaakt en willen graag investeren in de leiders van de toekomst. Het doet hen plezier hun kennis en ervaringen met anderen te delen. Ook kunnen zij wellicht helpen om het netwerk van de kandidaat te vergroten of ze te ondersteunen in een loopbaanstap. Elke kandidaat krijgt een tutor uit een ander korps of vtsPN of

Politieacademie. Ongeveer vier keer gedurende het programma voert de kandidaat een gesprek met de tutor. Hij of zij neemt hiervoor zelf het initiatief en brengt zelf de gesprekspunten in. Gesprekspunten kunnen situaties op het werk zijn, ontwikkelingen binnen de politie, persoonlijke ervaringen, loopbaanvragen of dilemma's in leiderschap.

De spelers in de werkcontext: de korpschef, de leidinggevende en de MD-coördinator

De kandidaat is persoonlijk voorgedragen door de eigen korpschef, de directeur van de vtsPN of de voorzitter van het college van bestuur van de Politieacademie voor het Kandidatenprogramma Politie. Met hem of haar is de kandidaat het 'contract' aangegaan voor deelname. Dit betekent ook dat hij of zij de belangrijkste sponsor is die de kandidaat in woord en daad zal ondersteunen in de versnelling richting strategisch niveau. De directe

leidinggevende is actief en gericht betrokken bij de ontwikkeling van de kandidaat vanuit zijn of haar verantwoordelijkheid voor de kandidaat als medewerker. Van de leidinggevende wordt verwacht dat hij de randvoorwaarden creëert die de ontwikkeling optimaal ondersteunen. Denk aan het maken van goede afspraken over studiebelasting, het bieden van ontwikkelingsgerichte werkzaamheden, het faciliteren van de contextverandering en het voeren van ontwikkel- of functioneringsgesprekken. Vanzelfsprekend ligt het initiatief hiertoe wel bij de kandidaat zelf, als regisseur van zijn of haar eigen leerproces en ontwikkeling.

De MD-coördinator of -adviseur in het korps of de organisatie van de kandidaat ondersteunt het management onder andere bij talentontwikkeling. Het is dus in het eigen belang van de kandidaat om deze persoon te betrekken bij zijn of haar ontwikkeling en ambities. In de praktijk blijkt dat kandidaten vaak met verschillende mensen een vertrouwensband hebben als het gaat om hun ontwikkeling of ambities. Wie dat zijn, verschilt per

persoon. Het kunnen collega-leidinggevend zijn, collega's die inmiddels elders werken of collega's die al op strategisch niveau werkzaam zijn. We adviseren de kandidaten zelf te bedenken om welke mensen het gaat, want ze kunnen waardevol zijn in het spiegelen van ideeën en gedrag. Vooral op het moment dat een kandidaat van functie verandert en zekerheden en vanzelfsprekendheden wegvallen, kunnen zij belangrijk zijn.

Specifieke aanvullende training of coaching

In overleg met de ontwikkelconsultant kan besloten worden aanvullende coaching of training in te zetten. Deze moet dan wel gericht zijn op het bereiken van de ontwikkeldoelen uit het ILT. Hiervoor heeft het Kandidatenprogramma Politie een beperkt budget beschikbaar.





6

Contextverandering

Met het korps of organisatieonderdeel is afgesproken dat de kandidaat de gelegenheid krijgt gedurende het programma van functie te veranderen. Dit kan halverwege het programma zijn, na één jaar, of in overleg op een ander moment. De verandering van werkomgeving leidt tot herijking van eigen leiderschapskwaliteiten, waarbij blinde vlekken en lacunes in kennis en ervaring zichtbaar kunnen worden. Contextverandering stimuleert het leren, leidt tot dieper zelfinzicht en versterkt het zelfvertrouwen. Gaan werken in een omgeving waarin je meer verantwoordelijkheden hebt of waarin je kennis moet maken met nieuwe werelden, zorgt voor het loslaten van zekerheden en het aanboren van andere krachten. Leren gaat zichtbaar sneller door jezelf letterlijk in een nieuwe omgeving te zetten. Ook biedt de contextverandering de kandidaat de gelegenheid om, los van oude beelden, datgene wat hij of zij geleerd heeft in het programma toe te passen in een nieuwe omgeving. Een contextverandering betekent bijvoorbeeld het (tijdelijk) vervullen van een openstaande vacature,

een stage, een project of het opdoen van ervaring in een ander korps of buiten de organisatie. De overstap is vanzelfsprekend maatwerk. De ontwikkelconsultants helpen de kandidaten bij het scherp krijgen van de voor hen gewenste leer/ werkomgeving, zodat ze optimaal met hun ontwikkeling aan de slag kunnen. Dit helpt de kandidaat bij het zoeken naar een geschikte plek of het benutten van zijn of haar netwerk, in samenspraak met het eigen korps of de organisatie. We willen de kandidaat stimuleren een omgeving te zoeken die hem of haar uitdaagt dingen te laten zien die hij of zij tot nu toe nog niet heeft (durven) tonen. Het Kandidatenprogramma Politie ondersteunt de kandidaat hierin, adviseert het korps desgevraagd en brengt mensen met elkaar in contact, maar bemiddelt of plaatst niet.



7

Evaluatie

Beoordelen van leervorderingen

Als regisseur van het eigen leerproces is de kandidaat zelf verantwoordelijk voor het bijhouden van de vorderingen in zijn of haar ontwikkeling. De kandidaat is zelf in staat om dat wat hij of zij geleerd heeft te vertalen naar groei, zowel in management als in persoonlijk leiderschap. Natuurlijk hoeft de kandidaat dat niet alleen te doen; er zijn veel mensen die daarbij kunnen helpen.

Ontwikkelconsultant

De ontwikkelconsultant is degene die, als leerbegeleider, dichtbij de kandidaat staat en gedurende het gehele programma met hem of haar meeloopt. Mede dankzij de observaties van de ontwikkelconsultant krijgt de kandidaat zicht op de leervorderingen.

Medekandidaten en begeleiders

In het collectieve programma zijn regelmatig momenten voor feedback en reflectie ingebouwd. Medekandidaten en begeleiders zullen dan feed-


back geven over gedrag, houding en persoonlijke ontwikkeling van de kandidaat. De begeleiders vervullen hun rol op basis van hun professionaliteit in coaching en begeleiding. Vanuit hun deskundigheid kunnen zij de kandidaat feedback geven op het functioneren in de groep.

De leidinggevende

De leidinggevende ziet de kandidaat in de werksituatie en heeft vanwege zijn of haar verantwoordelijkheid een mening over diens functioneren. Tijdens functioneringsgesprekken - en tussendoor - zal hij of zij dit verwoorden. Het is de bedoeling dat de kandidaat het ILT met de leidinggevende bespreekt en ervoor zorgt dat de ontwikkeldoelen uit het ILT een plek krijgen in de werkcontext.

De medewerkers

De medewerkers van de kandidaat kijken nog weer vanuit een andere invalshoek en kunnen de kandidaat waardevolle feedback geven over zijn of haar functioneren of eventuele groei daarin.



Via het 360 graden feedback instrument maken zij hun feedback concreet zichtbaar.

De tutor

In de gesprekken met de tutor kan de kandidaat concrete feedback vragen op de eigen leiderschapskwaliteiten, de ervaren knelpunten en de kwaliteiten die gevraagd worden of noodzakelijk zijn. Daarmee vergroot de kandidaat het zicht op zichzelf en zijn effectiviteit.

Effectiviteit van het programma

Naast de continue aandacht die gericht is op de ontwikkeling van de kandidaten, zullen we halverwege en aan het eind van het programma voor de hele groep de vorderingen in kaart te brengen. We doen dat door per individu de doorgemaakte ontwikkeling in beeld te brengen. Inclusief de eventuele loopbaanstap en de eventuele extra investeringen (maatwerk) die gepleegd zijn. Op termijn zullen we ook vaststellen hoeveel en welke

kandidaten met succes de (dan geldende) toelatingsprocedure voor de ABD Politietop hebben doorlopen. Is de instroom op schaal 13 en hoger daadwerkelijk toegenomen en diverser geworden? Met deze toetsing willen we onder andere de effectiviteit van het Kandidatenprogramma Politie in kaart brengen, ofwel:

- leidt de investering in tijd en geld daadwerkelijk tot de gewenste ontwikkeling van de kandidaat?
- leidt de investering in tijd en geld daadwerkelijk tot een hogere en diverser samengestelde instroom in het landelijke MD-bestand?
- leidt de investering in tijd en geld daadwerkelijk tot een nieuw en divers samengesteld netwerk van politieleiders?





8

Praktische informatie

Tijdsinvestering

De ervaring leert dat de kandidaat gemiddeld 8 uur per week nodig heeft voor het Kandidatenprogramma Politie, verdeeld over werk- en privé-tijd. De belasting bestaat uit het bijwonen van collectieve bijeenkomsten en het uitvoeren van opdrachten, aanwezigheid bij triades en Development Centres en het voeren van gesprekken met de ontwikkelconsultant en tutor. De belasting kan per week variëren; soms is er een driedaagse bijeenkomst, soms een individueel gesprek van een uur.

Collectieve bijeenkomsten

De collectieve bijeenkomsten kosten in twee jaar tijd 35 dagen aanwezigheid. Inclusief de avonddelen in twee- of driedaagse bijeenkomsten omvat het collectieve programma 88 dagdelen. Hier komen een kickoff bijeenkomst en een afsluitende bijeenkomst bij. Het trimesteroverzicht met de data van de collectieve bijeenkomsten is te vinden in bijlage VI. Soms krijgt de kandidaat vooraf-

gaand aan een collectieve bijeenkomst materiaal opgestuurd of moet hij of zij bepaalde documenten doornemen. Voor 'Ken je vak' staan tussentijds opdrachten op het programma die individueel of in groepjes worden uitgevoerd. De tijdsbesteding wisselt per opdracht. Voor 'Ken de wereld' gaan de kandidaten een 'balboekje' vullen om hun wereld te vergroten. Tussen de bijeenkomsten in voeren zij drie gesprekken met vertegenwoordigers uit een bepaalde 'wereld' of laten zich op een andere wijze 'onderdompelen' in die andere wereld en verwerken vervolgens hun inzichten. Wanneer en waar ze dat doen, plant de kandidaat zelf, natuurlijk in overleg met degene met wie het gesprek gevoerd wordt.

360 graden feedback en Development Centre

De 360 graden feedback en het Development Centre beslaan in totaal bijna drie dagen en zijn als volgt opgebouwd:

- uitzetten van de 360 graden feedback

- bespreken van de 360 graden feedback in de triade (0,5 dag)
- Development Centre (twee aaneengesloten dagen, met avonddeel en overnachting)

Individuele leertraject

Ongeveer een keer per trimester voert de kandidaat een gesprek van ongeveer anderhalf uur met de ontwikkelconsultant. De locatie wordt in onderling overleg afgesproken. Een keer per half jaar plant de kandidaat een gesprek met zijn of haar tutor. Veel van de kandidaten zitten ook periodiek om de tafel met degene die hem of haar heeft voorgedragen en nu sponsort: de korpschef. Samen bespreken ze de gemaakte vorderingen en eventuele loopbaanstappen. De tijdsinvestering van opleidingen of coaching op maat is per persoon verschillend.

Presentie

De onderdelen van het Kandidatenprogramma Politie zijn in onderlinge samenhang ontwikkeld. Voor een optimaal effect is het noodzakelijk dat alle onderdelen gevolgd en doorlopen worden. De groep kandidaten maakt samen een intensief, interactief en persoonlijk leerproces door. Hierdoor is het niet mogelijk en uiterst onwenselijk onderdelen te missen. Werk is geen reden voor afmelding. Mocht een kandidaat door overmacht of privéomstandigheden toch een onderdeel dreigen te missen, dan neemt hij of zij tijdig contact op met de programmaleider om dit te bespreken. Als een onderdeel gemist is, wordt van de kandidaat een voorstel verwacht hoe hij of zij dit in gaat halen. Na twee volledig gemiste programmaonderdelen volgt een gesprek met de programmaleider. Drie gemiste onderdelen betekent dat de kandidaat het programma niet meer voort kan zetten.

Afspraken met leidinggevende over studiebelasting

Alle partijen hebben baat bij duidelijke afspraken over studiebelasting. Bij voorkeur krijgt de kandidaat vrijstelling van bepaalde verantwoordelijkheden om zo het optimale uit het Kandidatenprogramma Politie te halen. Het programma komt zo niet bovenop de toch al drukke agenda te liggen. De verantwoordelijkheid voor het maken van afspraken over tijdsbesteding ligt bij de kandidaat, in samenspraak met zijn of haar leidinggevende.

Kosten

Alle kosten voor bijeenkomsten, materialen, logies en maaltijden zijn voor rekening van het Kandidatenprogramma Politie. Reiskosten van en naar de locatie en eventuele kosten van overnachtingen zijn voor rekening van het korps.

Omgaan met vertrouwelijke informatie

In de intake en gedurende het programma wordt veel informatie verzameld over de kandidaat en zijn of haar ontwikkeling. Wij vinden het belangrijk dat er zorgvuldig met deze informatie wordt omgegaan en dat van tevoren helder is wie wanneer welke informatie krijgt. De programmaleider, ontwikkelconsultants en begeleiders hebben allemaal toegang tot deze informatie nodig ten behoeve van de begeleiding. Zij delen dus relevante informatie over de kandidaten met elkaar, maar deze informatie zal alleen ten behoeve van het leerrendement gebruikt worden. Pas als de kandidaat daar toestemming voor geeft, zal informatie over zijn of haar leren/ontwikkeling aan bijvoorbeeld het korps ter beschikking gesteld worden. Als een kandidaat wil dat bepaalde informatie in het personeelsdossier van het korps opgenomen wordt, dan zal hij of zij daar zelf voor moeten zorgen. De kandidaat wordt gevraagd een verklaring voor deze afspraken te ondertekenen.



Vragen

Over individuele ontwikkeling

Alle vragen of ideeën die betrekking hebben op de individuele ontwikkeling binnen het programma kan de kandidaat bespreken met de ontwikkelconsultant. Dit zijn bijvoorbeeld vragen over het ILT, de contextverandering of persoonlijke coachingsvragen.

Over onderdelen van het collectieve programma

Alle vragen of ideeën die betrekking hebben op onderdelen of opdrachten van het collectieve programma, kunnen gericht worden aan de programmaleider of specifiek aan de begeleider van een onderdeel.

Over algemene en administratieve zaken

Vragen over logistiek, overnachtingen, dieet, persoonsgegevens en andere administratieve zaken kunnen gericht worden aan de programmasecretaris.

Overige

Voor alle overige vragen, vanuit korps of kandidaat, kan contact worden opgenomen met de programmaleider. Voor contactgegevens: zie bijlage VIII.





Bijlagen

Bijlage I

Samenwerkingsafspraken Diversiteit 2008-2011 / 2d

Naar een divers samengestelde politieorganisatie

2d. Doorstroommogelijkheden voor vrouwen en/of allochtonen krijgen een extra impuls in de vorm van een 'talentenprogramma' voor medewerkers in de schalen 9-12. De korpsen, de Politieacademie en BZK ontwikkelen voor 1 juli 2008 een talentenprogramma. Doel van het talentenprogramma is om de meest talentvolle, startende leidinggevenden in de schalen 9-12 versneld te laten doorgroeien. In het najaar van 2008 start de eerste groep. Voor deelname aan het programma wordt uitgegaan van het aanwezige talent, met specifieke aandacht voor een divers samengestelde groep.



Bijlage II

Startprofiel van de kandidaat

De voorgedragen kandidaat moet bij aanvang van het Kandidatenprogramma Politie voldoen aan het volgende profiel:

- a. minimaal twee jaar ervaring in een executieve functie (in bijzondere gevallen kan een ATH-kandidaat worden toegelaten, mits hij/zij geschikt is om het strategisch executieve niveau te bereiken)
- b. werkzaam in schaal 9, 10, 11 of 12
- c. minimaal twee jaar leidinggevende ervaring binnen of buiten de politie
- d. minimaal HBO-opleiding (bv. TLL of NPA) of opleiding op niveau 5 of 6
- e. inschatting dat hij/zij op termijn in een executieve, leidinggevende functie kan werken op minimaal schaal 13 niveau en tevens versneld kan instromen in het LMD-bestand (inmiddels ABD Politietop)
- f. de ambitie om door te groeien naar het strategisch niveau (minimaal schaal 13) en opgenomen te worden in het LMD-bestand (inmiddels ABD Politietop)
- g. korps en kandidaat willen beiden investeren in tijd, en zijn ook bereid zijn om tijdens het programma (na minimaal 1 jaar) van functie te (laten) veranderen binnen of buiten het korps of de organisatie.

Bijlage III

Bronnen voor Politieiderschap¹

Politie in Ontwikkeling (2005)

Politie in Ontwikkeling is bepalend voor de 'inhoud' van politieiderschap. Hierin staat de richting waarin de Nederlandse politie zich de komende jaren professioneel zal ontwikkelen. De missie is: 'Waakzaam en Dienstbaar staan wij voor de waarden van onze rechtsstaat'. Belangrijke elementen daarbij zijn: samenwerkingsgericht, ondergeschiktheid met gezag, resultaatgericht en een brede, samenhangende taakuitvoering. De komende jaren wil de politie zich ontwikkelen in de volgende richtingen:

1. De Nederlandse politie wil bijdragen aan veiligheid.
2. Signaleren en adviseren is een expliciete taak van de Nederlandse politie.
3. De Nederlandse politie straalt professionele autoriteit uit.
4. Het gebiedsgebonden werken blijft een leidend principe voor de Nederlandse politie.
5. Binnen het gebiedsgebonden werken vormt een nodale oriëntatie de noodzakelijke aanvulling op de lokale oriëntatie.

6. De Nederlandse politie richt zich op policing of communities.
7. De Nederlandse politie wil informatiegestuurd werken.
8. De Nederlandse politie ziet programmasturing als adequaat middel tot samenwerking.
9. De Nederlandse politie vormt één concern.
10. De Nederlandse politie ziet intensieve internationale politiesamenwerking als vanzelfsprekend onderdeel van het gemeenschappelijke veiligheidsbeleid.

Werkgeversvisie (juni 2008)

In de Werkgeversvisie wordt de 'inhoud' van PIO doorvertaald naar HRM Beleid. De Werkgeversvisie maakt duidelijk dat de politie een stap zet naar een organisatievorm die gebaseerd is op de kwalitatieve inzet van politiemedewerkers. Deze inzet kenmerkt zich door samenwerking, kennisontwikkeling, flexibiliteit en creativiteit. Dit betekent een ontwikkeling naar meer diversiteit aan medewerkers, een betere matching tussen de behoefte van de organisatie en

de competenties van de medewerkers, meer ruimte voor verschillende talenten en kwaliteiten van medewerkers, meer variatie in leiderschapsstijlen, meer carrièreperspectief voor specialisten in de uitvoering, meer eigen verantwoordelijkheid voor loopbaan en ontwikkeling en meer loopbaanbeleid buiten de grenzen van de eigen organisatie.

Visie op Politieleiderschap (2008)

Ook in de Visie op Politieleiderschap is nadrukkelijk niet gekozen voor één leiderschapsprofiel aan de hand waarvan alle leidinggevendenden zich moeten ontwikkelen. De vier actuele bewegingen binnen politieleiderschap zijn:

- Meer balans in de kwadranten Resultaat, Medewerker, Omgeving en Organisatie van het model van verbindend leiderschap van Quinn
- Van 'iedere leider kan alles' naar 'waardering voor het verschil'
- Van 'ieder voor zich' naar 'samen'
- Van 'anderen veranderen' naar 'zelf veranderen'

De zeven actuele kernthema's binnen politieleiderschap zijn:

- Bij jezelf beginnen
- Gericht op goed politiewerk
- Gewenst leiderschap verbinden met de externe opgave
- Verbinding met (de mensen in) het primaire proces
- Aanwezig zijn
- Oog hebben voor systeemwerking (goede bedoelingen, ongewenste effecten)
- Gericht op groei, ontwikkeling en diversiteit

Bijlage IV

Leiderschapsparadoxen

Aangepast authentiek

- Strijdbaar, moedig, meevoelend, overzichtelijke onzekerheden, vertrouwen, durf, verlaten van de comfortzone, plek der moeite, inhoud en zingeving, weerbaar en onzeker, congruentie tussen binnen en buiten.
- Wat vraagt de organisatie van mij, hoe kan ik authentiek zijn?

Vrijlatend sturen

- Managen versus leidinggeven, verbeeldingskracht – heb ik een visie?, ruimte geven.
- Je wilt als politie stabiel en onder controle zijn, maar tegelijkertijd ook flexibel en inspirerend. Je wilt als leidinggevende doelen vaststellen en plannen, maar juist ook ruimte geven voor ontplooiing van mensen, je wilt kort termijn effecten sorteren, maar ook lange termijn belangen in het oog houden.

Eenheid in verscheidenheid

- Divergentie versus convergentie, productief maken van verschillen, diversiteit en vertrouwen, meervoudig kijken en diversiteit in bemensing en repertoire.
- De politie is in de aard een organisatie die veiligheid, zekerheid en orde uitstraalt, maar hoe komen dan verschillen tot hun recht? Kijken naar wat je niet ziet! Hoe sta je open voor andere signalen?

Veilige disbalans

- Continu zoeken naar evenwicht in een veranderende omgeving, acceptatie van disbalans, in tijden van turbulentie uitgroeien tot steunpunt, accepteren dat 100% veiligheid niet bestaat, accepteren, uitvoeringsdilemma's, zekerheid versus onzekerheid, continuïteit versus discontinuïteit.
- De veilige comfortzone bestaat niet uit balans, maar uit geaccepteerde disbalans.

Kwetsbare autoriteit

- Horizontaal en verticaal, zenden versus luisteren, nemen versus geven, dienstbaar aan de samenleving, open en oprecht naar interne organisatie, durf te communiceren over boodschappen die liever niet gehoord worden, verbeeldingskracht en verhalen over het politievak.
- Je wordt vaak herkend als politie op je gezag, maar deel je vervolgens ook je kennis en ervaring?

Autonoom samenwerken

- Leiderschap vraagt verbinding, succes van het werk wordt mede bepaald door de samenwerking, ben ik gericht op samenwerken?
- Hoe ben ik aanwezig, wie ontmoet mij, wie ontmoet ik? Met wie heb ik echt verbinding? Op welke manier betrek ik de buitenwereld in mijn afwegingen? Hoe verbind ik de behoefte van buiten aan de mogelijkheden binnen?

Bijlage V

Ken je vak - onderwerpen en thema's

VERBINDING	VOORBEELDEN ONDERWERPEN EN THEMA'S
(Lokale) samenleving	Gebiedsgebonden werken
	Actieve wederkerigheid
	Multicultureel vakmanschap
Gezag en partners	Ondergeschiktheid met gezag
	Signaleren & adviseren
	Programmamanagement
Team	Leidinggeven aan diversiteit
	HR-beleid, talentontwikkeling en coaching
	Resultaatsturing

BOODSCHAP

Richting geven en faciliteren van de uitvoering in het creëren en in stand houden van noodzakelijke verbindingen in de wijk/buurt.

Invulling geven aan een actieve, wederkerige relatie met burgers ten behoeve van goed politiewerk en meer veiligheid in de samenleving.

De organisatie leren om door verschillende brillen naar de samenleving te kijken en daardoor te komen tot een verrijking van de oplossingsrichtingen (vanuit een pluralistisch perspectief).

Een balans aanbrengen tussen 'volgen' en 'terugpraten': het ontwikkelen van politiek-bestuurlijke sensitiviteit.

Verbinding realiseren tussen politie- en veiligheidszorg: beweging realiseren door een bewuste en passende strategie (toon, timing, et cetera).

Gericht samenwerken met partners aan meer veiligheid via principes van programmasturing.

De kracht benutten van verschillen in het team.

Bijdragen aan het versneld ontwikkelen van medewerkers in het team.

Het op een betekenisvolle manier bevorderen van resultaatgericht werken in het team.

VERBINDING

VOORBEELDEN ONDERWERPEN EN THEMA'S

Korps

Beleidsmatige uitvoering

Procesgericht werken

**Internationale
politiesamenwerking**

Invloed van Europa en grensoverschrijdende samenwerking

Concern

Samenwerken als zinvol middel

Samenwerken als bestuurlijk-bedrijfsmatige opgave

Samenwerken als culturele opgave

BOODSCHAP

Het krachtig en betekenisvol verbinden van de wereld van beleid met de wereld van de uitvoering.

De processen werkbaar maken en deze plaatsen in het grotere geheel, rekeninghoudend met de context van de organisatie.

'Europa' lijkt soms ver weg, maar haar besluiten hebben direct gevolg voor de kaders waarbinnen we kunnen opereren. Dit komt ook tot uitdrukking in grensoverschrijdende samenwerking. Veiligheidsthema's vragen meer en meer om internationaal de handen ineen te slaan.

Inzicht verkrijgen in de mate waarin samenwerken kan bijdragen aan het verbeteren van het functioneren van de organisatie.

Inzicht verkrijgen in de wijze waarop samenwerking georganiseerd kan worden en waarop hieraan als leidinggevende sturing kan worden gegeven.

Het creëren van cruciale randvoorwaarden om de samenwerking te laten slagen (goede spelers, goed spel en vertrouwen).

Bijlage VI

Trimesteroverzicht Kandidatenprogramma Politie - Kaleidogroep 2010

	COLLECTIEVE PROGRAMMA	
	KEN JEZELF	KEN JE VAK
Trimester 1 (sept - dec. 2010)	Week 49 - ma 6, di 7 en wo 8 december 2010 Persoonlijke leerdoelen en biografie, drijfveren en passie. Belemmeringen om drijfveren vorm te geven	Week 40 - di 5 oktober 2010 Strategische agenda van de Nederlandse politie
Trimester 2 (jan - mrt 2011)	Week 7 - ma 14, di 15 en wo 16 februari 2011 Aandacht voor belemmeringen die je tegenhouden om volledig in je kracht te gaan staan	Week 4 - ma 24 en di 25 januari 2011 Verbinding met de (lokale) samenleving
Trimester 3 (apr - jun 2011)	Week 26 - ma 27, di 28 en wo 29 juni 2011 Jezelf in interactie met de ander.	Week 16 - ma 18 en di 19 april 2011 Verbinding met gezag en partners
Trimester 4 (sep - dec 2011)	Week 41 - ma 10, di 11 en wo 12 oktober 2011 Jezelf in het systeem, omgaan met groepen	Week 38 - ma 19 en di 20 september 2011 Verbinding met het team
Trimester 5 (jan - mrt 2012)	Week 50 - ma 12, di 13 en wo 14 december 2011 Het systeem, omgaan met de politie-organisatie en de cultuur	Week 3 - ma 16 en di 17 januari 2012 Verbinding in internationale politiesamenwerking (School voor Politie Leiderschap)
Trimester 6 (apr - jun 2012)	Week 12 - ma 19, di 20 en wo 21 maart 2012 Jezelf en wat je in de wereld wil neerzetten. Je 'calling' en hoe je daar verder mee gaat na het Kandidatenprogramma	Week 20 - ma 14 en di 15 mei 2012 Verbinding met het korps en concern

KEN DE WERELD		INDIVIDUELE PROGRAMMA		
Week 45 - ma 8 november 2010	De wereld van... de media, wetenschap, politiek, religie of cultuur	ILT Startgesprek	360 graden feedback	
Week 11 - ma 14 maart 2011	De wereld van... de media, wetenschap, politiek, religie of cultuur	Triadegesprek (halve dag)	ILT gesprek	Development Centres (2 dagen)
Week 22 - ma 30 mei 2011	De wereld van... de media, wetenschap, politiek, religie of cultuur	ILT (DC) gesprek	Development Centres (2 dagen)	
Week 45 - ma 7 november 2011	De wereld van... de media, wetenschap, politiek, religie of cultuur	ILT (DC) gesprek	ILT gesprek	Contextverandering
Week 14 - do 5 april 2012	De wereld van... internationale politiesamenwerking (School voor Politie Leiderschap)	ILT gesprek		
Week 16 - ma 16 april 2012	De wereld van... de media, wetenschap, politiek, religie of cultuur	ILT eindgesprek		

Bijlage VII

Overleg- en organisatiestructuur Kandidatenprogramma Politie

Het Kandidatenprogramma Politie heeft een formele overlegstructuur. In deze structuur zijn de verantwoordelijkheden in sturing, verantwoording, ontwikkeling en realisatie vastgelegd.

Opdrachtgever en sturing

Het Kandidatenprogramma Politie is een directe uitwerking van de Samenwerkingsafspraken Diversiteit 2008-2011 tussen de minister van BZK en de korpsbeheerders. Namens de minister heeft de directeur Politie en Veiligheidsregio's - dhr. A.F. Gaastra - de portefeuillehouder Diversiteit binnen de Raad van Korpschefs en tevens voorzitter van de Taskforce Diversiteit - dhr. H.P. Miltenburg - gevraagd de samenwerkingsafpraak voor versnelde doorstroom van vrouwen en alloctonen naar het strategisch leidinggevende niveau te effectueren. Dit heeft zijn beslag gekregen in het Kandidatenprogramma Politie. De Taskforce Diversiteit fungeert als stuurgroep van het Kandidatenprogramma Politie. Voor de dagelijkse gang van zaken is de programmaleider, mw. O.E. Kramers, verantwoordelijk. De programmaleider

rapporteert rechtstreeks aan dhr. H.P. Miltenburg en legt tweemaandelijks verantwoording af aan de stuurgroep, de Taskforce Diversiteit.

Het Kandidatenprogramma Politie wordt gefinancierd met gelden van het ministerie van Veiligheid & Justitie (voorheen het ministerie van BZK).

Uitvoering

In opdracht van de programmaleider heeft een aantal partijen een belangrijke bijdrage geleverd aan de totstandkoming van het programma of leveren partijen een belangrijke bijdrage aan de uitvoering van het programma.

Totstandkoming van het programma

Bij het ontwerp van het programma is dankbaar gebruik gemaakt van het Kandidatenprogramma van de Algemene Bestuursdienst (ABD), bestemd voor toekomstige directeuren, directeuren-generaal, en secretarissen-generaal bij de Rijksoverheid. Voor de totstandkoming van het programma is nauwe samenwerking gezocht met de voormalig directeur

Innovatie, ontwikkeling en opleiding van bureau ABD, de directeur SPL, de programmaleider SLL, Bureau LMD (inmiddels ABD Politietop) en Politietop Divers.

Uitvoering van het programma

De ontwikkelconsultants zijn verantwoordelijk voor de persoonlijke leerbegeleiding van de kandidaten. Twynstra Gudde Adviseurs en Managers is verantwoordelijk voor de ontwikkeling, uitvoering en regie van het collectieve programma. Ardis is verantwoordelijk voor de ontwikkeling, uitvoering en regie op de 360 graden feedback en de Development Centres. De School voor Politie Leiderschap draagt zorg voor de ontwikkeling en uitvoering van de internationale module.

Ontwikkelingscyclus

Het Kandidatenprogramma Politie kenmerkt zich door een heldere leerlijn van twee jaar die per trimester wordt ingevuld op basis van leerbehoeftes van de kandidaten en actuele ontwikkelingen. Dit

stelt eisen aan het programmateam en vraagt om doorlopende ontwikkeling en periodiek overleg. Elk trimester vindt een trimesteroverleg plaats waarin de thema's, sprekers en werkvormen voor het komende trimester besproken worden, passend binnen de afgesproken leerlijn. Voor 'Ken je vak' wordt gekeken waar inbreng vanuit kandidaten mogelijk is, en dit wordt georganiseerd. De outline van het komende trimester, zoals vastgesteld door de programmaleider, gaat vervolgens naar de Programmaraad ter toetsing en vaststelling.

Programmaraad

De Programmaraad heeft als belangrijkste taak het toetsen van de inhoud van het programma en sprekers die optreden binnen de verschillende programmaonderdelen. Sluiten inhoud en onderwerpen aan bij de actuele politiepraktijk en ontwikkelingen op het gebied van politieleiderschap en vakmanschap? En zijn de voorgestelde sprekers, experts of functionarissen degenen die wij het verhaal aan de kandidaten willen laten vertellen? De Programmaraad bestaat uit

vertegenwoordigers van strategisch niveau uit de politiepraktijk, HRM en School voor Politie Leiderschap. Voorzitter is de gedelegeerd opdrachtgever dhr. H.P. Miltenburg. Pas na toetsing van inhoud en sprekers door de Programmaraad stelt de programmaleider het trimesterprogramma vast.



Bijlage VIII

Contactgegevens

Het team van het Kandidaten- programma Politie

Olivia Kramers

Programmaleider

Olivia.kramers@utrecht.politie.nl

06 109 64 731

Ingrid Holla

Ontwikkelconsultant en adviseur

Ingrid.holla@platoconsultancy.nl

06 510 93 040

Carel Boers

Ontwikkelconsultant

Carel.boers@hetnet.nl

06 229 30 150

Ellen Broekhof

Programmasecretaris

Ellen.broekhof@politieacademie.nl

06 231 47 905

Het team van Twynstra Gudde Adviseurs en Managers

Aleida Meijerink

Programmaregisseur

collectief programma

ami@tg.nl

033 4677761

Arnold Roos

Projectleider 'Ken jezelf'

adr@tg.nl

06 539 26 887 of 033 4677572

Yvonne Burger

Begeleider 'Ken jezelf'

info@yvonneburger.nl

06 215 34 893

Said Benayad

Begeleider 'Ken de wereld'

sby@tg.nl

06 226 05 533 of 033 4677752

Freek van der Laan

Projectleider 'Ken je vak'

fvl@tg.nl

06 129 91 449 of 033 4677788

Paul Sinning

Begeleider 'Ken je vak'

psi@tg.nl

06 505 02 457 of 033 4677378

Leo Zaal

Projectleider 'Ken de wereld'

lza@tg.nl

06 204 29 610 of 033 4677378

Mirjam Brussen

Begeleider 'Ken jezelf',

'Ken je vak', 'Ken de wereld'

mjb@tg.nl

06 108 94 034 of 033 4677749

Het team van Ardis

Ron Witjas

*Programmaregisseur 360 graden
feedback en Development Centre*

witjas@ardis.nl

06 543 12 490

Yvonne Gerritsen

*Trainer/begeleider 360 graden
feedback en Development Centre*

gerritsen@ardis.nl

06 546 34 727

Ingvild Kil

*Trainer/begeleider 360 graden feedback
en Development Centre*

kil@ardis.nl

06 438 88 853

Meer weten?

Voor meer informatie kun je contact opnemen met de programmaleider of de programmasecretaris.

Colofon

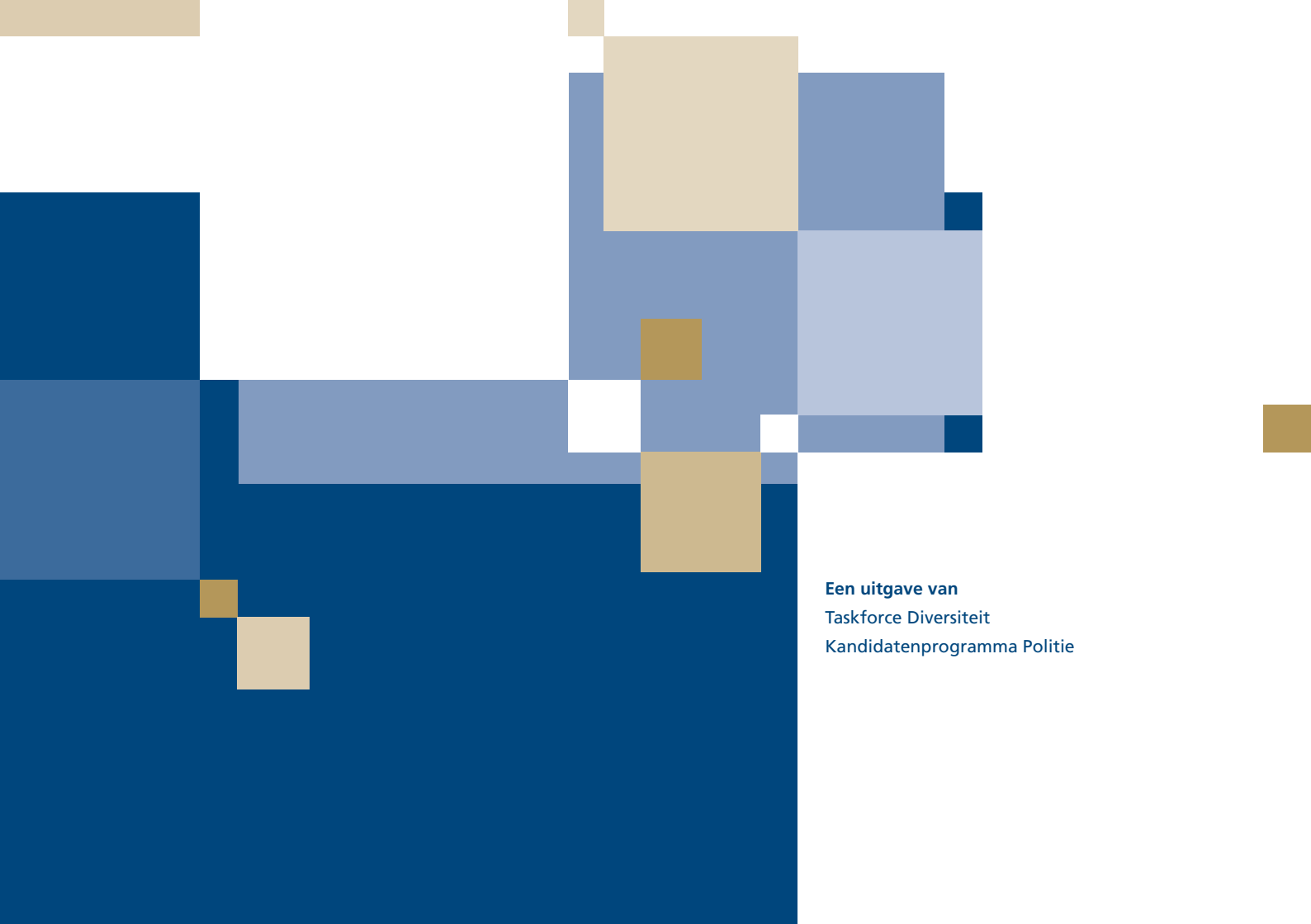
Tekst: Olivia Kramers, programmaleider

Redactie: Totaaltekst, Angélique van Campen

Vormgeving: b.ont, Pieter Pijlman

Fotografie: Rob Gieling

Print: Lifoka



Een uitgave van
Taskforce Diversiteit
Kandidatenprogramma Politie