

Tussen hei en hoofdbureau. Leiderschapsontwikkeling bij de politie (2013). W. Landman, M. Brussen en F. van der Laan (Twynstra Gudde, Amersfoort). Politiekunde 60

Onderzoeksvragen

1. Wat is kenmerkend voor de wijze waarop door de politie over politieleiderschap wordt gedacht / geschreven (kenmerken discours)?
2. Wat is kenmerkend voor de leerwereld van politieleiders en in welke mate hangen deze kenmerken samen met het leiderschapsdiscours?
3. Welke betekenis kan worden gegeven aan de kenmerken van de leerwereld, vooral in termen van de relatie ten opzichte van de werkwereld?
4. Welke suggesties kunnen worden gedaan om het denken over leiderschapsontwikkeling 'op te rekken' en welke ontwerpcriteria vloeien daaruit voort?

Methode van aanpak

- documentenanalyse

Samenvatting

Op basis van een analyse van verschillende ontwikkelprogramma's voor politieleiders zijn de kenmerken van leiderschapsontwikkeling bij de politie in kaart gebracht (leerwereld). Deze kenmerken zijn vervolgens beschouwd in het licht van de effecten die met leiderschapsontwikkeling in de organisatie worden nagestreefd (werkwereld). Op basis hiervan is een advies geformuleerd om de effectiviteit van leiderschapsontwikkeling bij de politie te verbeteren. Dit advies kan door de politie worden gebruikt bij het herontwerp van leiderschapsontwikkeling, zoals dit momenteel plaatsvindt in het kader van de vorming van de Nationale Politie.

In het afgelopen decennium zijn bij de politie in ons land de activiteiten op het gebied van leiderschapsontwikkeling behoorlijk gegroeid. Er is voor politieleiders een uitgebreide leerwereld beschikbaar: een verzameling van uiteenlopende, intensieve en minder intensieve activiteiten, gericht op het versterken van het leiderschap bij de politie. Hierbij valt op dat de politie een 'eigen' leerwereld heeft gecreëerd. Vanuit de overtuiging dat leiderschap bij de politie bijzonder is, heeft de politie een eigen instituut voor leiderschapsontwikkeling opgericht en daarnaast bij andere aanbieders specifieke ontwikkelprogramma's voor haar leiders laten ontwikkelen.

De programma's op het gebied van leiderschapsontwikkeling hebben een aantal overeenkomsten. Zo richten ze zich veelal op een specifiek leidinggevend niveau (strategisch, tactisch, operationeel), zijn er vaak toelatingsprocedures om de geschiktheid van de cursist te bepalen, wordt er veel nadruk gelegd op de persoonlijke ontwikkeling van politieleiders en is er sprake van intensieve begeleiding op collectief en individueel niveau (coaching), wat aansluit bij de nadruk op persoonlijke ontwikkeling. Bovendien wordt gebruik gemaakt van opleidingslocaties in 'buitengebieden' om reflectie te stimuleren.

De leeropbrengsten van de programma's worden in algemene zin hoog gewaardeerd. Politieleiders zeggen, vooral in het kader van hun persoonlijke ontwikkeling, veel te hebben gehad aan een ontwikkelprogramma.

De onderzoekers zijn positief over de rijkheid van de leerwereld van politieleiders. Daar is in het ontwerp veel aandacht voor. Tegelijkertijd constateren zij dat het huidige ontwerp van de leerwereld van politieleiders een 'transferprobleem' oproept: het leren staat in behoorlijke mate los van het werk. De afstand van de hei naar het (hoofd)bureau is groot. Er doet zich een mismatch voor tussen het ontwerp van de leerwereld en de ambitie in de werkwereld.

De onderzoekers stellen voor een onderscheid te maken tussen persoonsgerichte en opgavengerichte leiderschapsontwikkeling. Dit zijn twee vormen van leiderschapsontwikkeling

met ieder eigen principes. De huidige leiderschapsontwikkeling is sterk persoonsgericht en zou moeten worden aangevuld met opgavengerichte leiderschapsontwikkeling. Bij opgavengerichte leiderschapsontwikkeling zijn de opgaven in de werkwereld van politieleiders het vertrekpunt. Het werken aan opgaven en leren van leiders (en anderen) gaat hand in hand. De gedachte hierachter is dat leren goed te combineren is met het aanpakken van echte vraagstukken. Dit tweede, aanvullende, spoor van leiderschapsontwikkeling is volgens de onderzoekers de enige kansrijke manier waarop leiderschapsontwikkeling de aan haar toegekende ambities kan waarmaken.