

Lerend leiden

Een eigenzinnig leiderschapstraject van Politieacademie, korpsen en partnerorganisaties

Ans Grotendorst en Saskia Tjepkema

De nieuwe eeuw luidde een omvangrijk vernieuwingsproces in van het politieonderwijs. Onder de noemer Politieonderwijs 2002 werden de klassieke, functiegerichte bedrijfs- en beroepsopleidingen die tot dan toe bestonden, omgevormd tot een samenhangend stelsel van (post)initieel beroepsonderwijs op mbo-, hbo- en wo-niveau. Zo ontstond een competentiegericht en duaal stelsel van de politiebranche, met structuurkenmerken van het reguliere beroepsonderwijs.

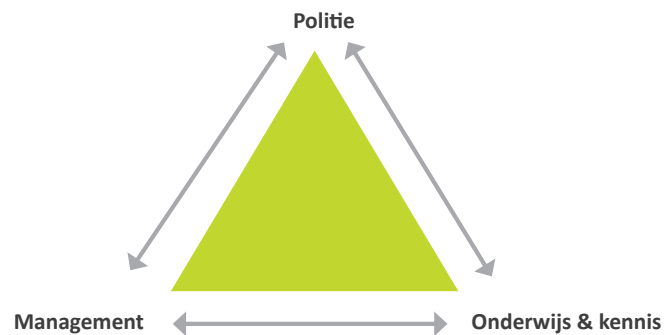
Deze enorme ommezwaai heeft veel impact gehad op de korpsen en de Politieacademie. In de nieuwe opzet werden zowel het 'klaslokaal' (als vanouds bij de academie) als de werkplek (in het korps) officiële leerplek. In de academie begeleiden docenten en leerprocesbegeleiders de studenten bij hun leeropdrachten, in de korpsen werken praktijkcoaches, trajectbegeleiders met diezelfde studenten aan praktijkopdrachten. Proeven van bekwaamheid vormen de verbindende schakel tussen beide. Stap voor stap kunnen de politiemannen en -vrouwen in spe zo aantonen hoe hun bekwaamheid in het politievak zich ontwikkelt¹.

Het begin, de pioniersfase van de innovatie, kenmerkte zich door enthousiasme, dynamiek en energie. Die werkten aanstekelijk. Vernieuwingen bewijzen zich echter pas op de langere duur, wanneer oude patronen verdwijnen en de veranderingen zichtbaar worden in de praktijk. Dat vergt een lange adem, uithoudingsvermogen. De bij aanvang geboekte successen gaven wind in de rug. De praktijk bleek echter ook weerbarstig. Verschillende perspectieven en belangen speelden een rol: van studenten, van begeleiders, van korpsen. Oude en nieuwe beelden van leren en werk liepen door elkaar. Dat plaatste ook leidinggevendenden bij de Politieacademie en in de politiekorpsen voor dilemma's en vraagstukken die een beroep deden op nieuwe bekwaamheden.

Leidinggeven aan onderwijs- en kennisontwikkeling

Leidinggevendenden van de Politieacademie en van de korpsen zijn verantwoordelijk voor het efficiënt en effectief sturen van de bedrijfsvoering én voor het inspirerend leidinggeven aan alle medewerkers die betrokken zijn bij onderwijs en/of kennisontwikkeling in brede zin. Daarvoor hebben ze niet alleen (vakinhoudelijke) politiecompetenties en klassieke bedrijfsvoerings-/managementbekwaamheden nodig. Maar - zeker met de nieuwe opzet van het onderwijs - ook actuele kennis op het gebied van onderwijs, werkplekleren en kennisontwikkeling.

Om hen daarbij te ondersteunen, is de leergang *Leidinggeven aan Onderwijs- en Kennisontwikkeling* (LOKO) ontworpen, met gemeenschappelijke en individuele programmaonderdelen. De deelnemers waren leidinggevendenden binnen de Politieacademie en de korpsen, die acteren op de driehoek van politie, management en onderwijs & kennis, en partnerorganisaties (zoals de Koninklijke Marechaussee).



Betrokkenen

Opdrachtgever van de leergang was de Politieacademie. De ontwikkeling en uitvoering verzorgden we in een partnerschap met TSM Business School. Zo ontstond een mooi palet aan kennis op het gebied van leren, kennis delen, leiderschap en management. Een programmacommissie, waarin elk van de samenwerkingspartners was vertegenwoordigd, volgde de ontwikkeling van het leertraject op de voet; vier jaar en zes leerteams lang.

Gewenste (leer)resultaten

De leergang sluit enerzijds aan bij de strategische doelen van de Politieacademie - die vormen richtpunt voor de inhoud van de leergang - en doet anderzijds recht aan persoonlijke ambities en leerbehoeften van de deelnemers.

De academie formuleert de volgende gewenste (leer)resultaten:

- Een goed beeld van de pijlers waarop het politieonderwijs steunt en de organisatie die dat vraagt. Een sterke betrokkenheid hierbij.
- Duidelijk zicht op de beoogde werksituatie. Begrijpen welke eisen die aan hem of haar stelt. Kunnen inschatten in hoeverre hij of zij daaraan voldoet en waar ontwikkelpunten liggen.
- Visies op onderwijs- en organisatievernieuwing kunnen vertalen in concrete plannen.
- Toegerust zijn voor de leidinggevende rol in de eigen werksituatie en daarin succesvol kunnen functioneren.
- Het eigen leerproces kunnen vormgeven en sturen.
- Leerprocessen van de medewerkers mede kunnen vormgeven.

Leer- en ontwerpprincipes

De leergang heeft doelbewust dezelfde kenmerken als het nieuwe politieonderwijs: competentiegericht, contextgebonden, werkend leren. De nadruk ligt op zelfsturend en ontdekkend leren en op het integraal ontwikkelen van vakbekwaamheid (in dit geval als leidinggevende), niet op geïsoleerde competenties of kennis. Wat geldt

voor politieagenten in opleiding, geldt ook voor deze groep lerenden. Zo kunnen de deelnemers aan den lijve ervaren wat een dergelijke leeromgeving van ze vraagt - dat geeft een verdiepend inzicht in wat er nodig is om te kunnen leren in en rond het werk. Eerstehands kennis!

Het is geen formele 'leergang' met vastgestelde leerstofinhouden. Het gaat om leiderschapsontwikkeling, dus zijn de deelnemers ook medevormgevers. Zo krijgen de ontwikkelingen binnen de Politieacademie en het politieonderwijs die gedurende de leergang plaatsvinden, direct een plek in het programma. De leergang is daarmee altijd actueel.

Deze en andere belangrijke uitgangspunten en principes voor het traject beschrijven we hier in meer detail.

Leidinggevend als actor, niet als consument

Alle betrokken leidinggevendenden zijn actief als medevormgever. Dat geldt voor het vaststellen van de doelen en resultaten, het realiseren van de condities en het invullen en uitwerken van de activiteiten. Dat vraagt om een actieve, initiërende houding, waarbij iedereen vanuit eigen invalshoeken kennis en opvattingen aandraagt die samen tot nieuwe, gedeelde aanpakken (niet alleen gezichtspunten) leiden. Het gaat niet om een klassieke leergang die men kan 'volgen'.

Leren van ervaring en leren van elkaar

Leidinggevendenden leren meestal niet uit boeken, wel van taaie vraagstukken uit hun praktijk en van elkaar. Die leerprocessen kun je versnellen en effectief maken door daar gericht ondersteuning op te bieden. Het faciliteren van de dialoog (bijvoorbeeld in themabijeenkomsten of intervisie) is een krachtig hulpmiddel om leren te bevorderen en een belangrijk element van dit leertraject. De deelnemers vormen elkaars leeromgeving. Ze inspireren, spiegelen en confronteren elkaar en delen kennis over leidinggeven in de praktijk (van de korpsen en academie). In het programma is daarom veel ruimte voor interactie. Ook worden de leidinggevendenden uitgedaagd tot experimenten in hun eigen praktijk. Door te proberen in de dagelijkse werkelijkheid dingen in beweging te zetten, ontdekken ze hoe het werkt en ontwikkelen ze niet alleen hun visie, maar verwerven ze ook de benodigde bekwaamheden om van plan naar werkelijkheid te komen.

Zelfsturend leren

Mensen leren niet tegen hun zin. Daarom is het nodig om niet alleen een rationeel doel te stellen, maar ook verbinding te maken met iemands motivatie en ambitie: wat maakt dit leerdoel belangrijk voor je? Waarom loop je hier warm voor? Waarom wil je hierin investeren? Die persoonlijke motivatie is de motor voor duurzame gedragsverandering. Zeker in de rol van leidinggevende, die niet 'voorschrijvend' te werk gaat, maar zelf ook een beroep doet op het zelfsturend vermogen van de professionals.

Leren kun je leren

Slimme en hoogopgeleide mensen zijn niet altijd degenen die het beste leren in de praktijk. We zijn het leren soms ook een beetje afgeleerd. Zonde. Want juist wie zich ontwikkelt als 'reflective practitioner' blijft een leven lang leren en groeien. Daarom is het traject erop gericht om deelnemers te laten (her)ontdekken hoe ze leren in en van het werk.

Mogelijkheden om nieuw gedrag te oefenen

Veranderingen in organisaties hebben vrijwel altijd te maken met gedragsverandering. Gedrag verandert niet door erover te spreken of het op te schrijven (bijvoorbeeld in competentieprofielen), maar door oefening en ervaring. Wanneer er voldoende gelegenheid is om te oefenen in en buiten de werksituatie is er kans dat gedragsverandering ook in de context van het werk vorm krijgt.

Reflectie op dilemma's en spanningsvelden, niet zoeken naar 'dé' oplossing

Verbetering en vernieuwing ontstaan vaak vanuit knelpunten in tot dan toe goed lopende processen. Deze knelpunten zijn te herkennen als momenten van keuze waarin spanningen ontstaan. Bijvoorbeeld: hoe geven we partnerschap en klantgericht werken met en voor de korpsen vorm? Hoe vinden we een goede balans tussen 'de klant is koning' (u vraagt, wij draaien – met risico op wildgroei) en stelselmatig (uw vraag deugt niet, past niet binnen het stelsel – met risico op slechte relatie en weglopen van de 'klant')? Ander voorbeeld: hoe kunnen we werken aan voortdurende innovatie en kwaliteitsverbetering, terwijl er vanuit de korpsen een enorme capaciteitsvraag op ons afkomt?

Waarderende benadering

We bouwen voort op wat al is ontwikkeld en plaatsen dat in een nieuw, gezamenlijk perspectief. Niet beperkingen of tekorten vormen het uitgangspunt, maar de aanwezige manifeste en latente kansen, mogelijkheden en krachten.

Focus op verbinding

Nieuwe kennis en bekwaamheden kunnen alleen resulteren in sterke onderwijs- en organisatieontwikkeling, als betrokkenen met elkaar overeenstemming bereiken over actuele vraagstukken en werkwijzen in de toekomst. Verbinding is belangrijk: leren is een sociaal proces; persoonlijke doelen en ambities krijgen vorm in de context van en in verbinding met de doelen van de Politieacademie en het beroepsveld.

Wat we hoopten gebeurt ook: een eigenzinnige leergang trekt eigenzinnige types aan. Mensen die ergens voor staan en oprecht nieuwsgierig zijn naar zichzelf en hun organisatie. Die geen consument, maar medeproducent willen zijn van hun eigen leerproces.

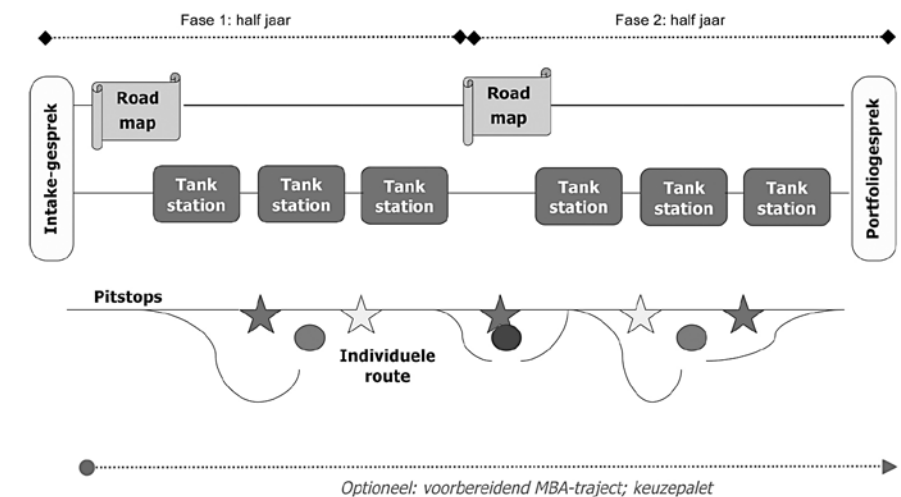
Het ontwerp: werkend-leren-traject in optima forma

De leergang kent geen vaststaand curriculum. Wel zijn hoofdlijnen en thema's beschreven, die in elk leerteam aan de orde komen; de hoofdstructuur van de leergang is ook bepaald. Elk leerteam brengt eigen accenten in het programma aan, afhankelijk van de leerwensen en actuele en urgente vragen die spelen in het werk. Daarmee ontstaat zowel een gemeenschappelijk als een individueel leertraject.

Binnen het programma vormt de persoonlijke, professionele ontwikkeling de rode draad. Elke deelnemer formuleert samen met de begeleiders zijn of haar gewenste werk- en leerresultaten en bepaalt welke *leerpraktijk* daartoe de meeste kansen biedt. Het programma voltrekt zich niet alleen binnen de formele leeromgeving, maar vooral in de werkomgeving van de deelnemers. Het gaat om een werkend-leren-traject in optima forma.

Deelnemers aan de leergang kunnen na een succesvolle afronding van de leergang, en als zij voldoen aan de andere instroomeisen, desgewenst doorstromen naar de eenjarige Sustainable Executive MBA van TSM Business School.

De leergang is opgezet als een soort 'routekaart'. Er zijn gezamenlijke en individuele bestemmingen, gezamenlijke en individuele leerroutes, road maps, tankstations en pitstops.



Figuur 1: Ontwerp Leergang

Intakegesprek

De (leer)route begint met een individueel intakegesprek, waarin we de kritische situaties en spanningsvelden in ieders werk in beeld brengen, bekijken waar de deelnemer succesvol in is en wat diens leerwensen zijn. Aan welke bekwaamheden wil hij of zij vooral werken? We formuleren een leerpraktijk: datgene wat hij of zij in de werkpraktijk wil ontwikkelen.

De intake is gericht op het ontdekken van talenten en motivatie van de deelnemers, vanuit het idee dat het investeren daarin tot krachtige leidinggevendens leidt; meer dan het wegwerken van tekorten. In leerteam 1 werken we met een leervoorkeurentest², in leerteam 2 en 3 met een historielijn en een waarderend interview volgens de stappen van Appreciative Inquiry (wanneer was je in je kracht, wat zegt dat over je kwaliteiten en energie, hoe zou het eruit zien als je die meer gaat benutten, wat vraagt dus aandacht in je werk?). Omdat het voor de deelnemers lastig blijkt hun talenten en kwaliteiten scherp in beeld te krijgen, stappen we na het derde team over op een zelftest die sterke punten opspoort³. Met de test brengen we een versnelling aan in het reflectieproces.

Leerpraktijk

Daarnaast verkennen we tijdens de intake een mogelijke leerpraktijk. Wat is het vraagstuk in het werk dat de deelnemer wil oppakken? De leerpraktijk vormt de experimenteerruimte.

Het ontwerpen van een leerpraktijk krijgt daarom vanaf het begin veel aandacht. Om het denken over een leerpraktijk in gang te zetten, geven we de deelnemers de volgende vragen mee:

- Over welk thema/vraagstuk gaat je leerpraktijk?
- Wat maakt dat thema voor jou zo belangrijk? (*intrigerend vraagstuk*)
- Welk *werk*resultaat heb je op dit moment voor ogen? (*urgent vraagstuk*)
- Welke *leer*resultaten wil je graag behalen?
- Waar ben je goed in? Waar wil je beter in worden, jezelf verder in ontwikkelen?
- Wie wil je gaan betrekken bij je leerpraktijk om het tot een succes te maken?
- Welke acties wil je de komende tijd ondernemen om de leerpraktijk te realiseren?
- Hoe kan je na afloop aantonen, voor jezelf en anderen, dat je hebt bereikt en geleerd wat je je nu voorneemt? (*portfolio*)

Enkele voorbeelden van leerpraktijken zijn:

- de energie en het werkplezier terugbrengen in het docententeam;
- het vinden van een oplossing voor de aansluiting van het onderwijs en de werkpraktijk van onderzoekkundigen;
- het versterken van de innovatiebereidheid van de mensen in mijn korps.

Voucher: persoonlijk leerbudget

Deelnemers ontvangen bij de intake een voucher. Dit is een persoonlijk budget dat kan worden gebruikt voor individuele begeleiding, extra leeractiviteiten (eventueel in groepsverband) en/of vakliteratuur. De besteding van de voucher is ten behoeve van de eigen leerpraktijk en gaat in overleg met de begeleiders van het leerteam. Sommige deelnemers gebruiken dit budget om samen nog eens extra met een acteur te oefenen op 'presentatie', anderen kopen er boeken van, volgen extra coachgesprekken, gaan naar een seminar. Niet iedereen gebruikt het.

Tankstations

De deelnemers doorlopen de leergang in een leerteam van circa zestien personen. Dit team komt zes keer bijeen. Mensen werken aan actuele vragen uit de eigen praktijk (hun leerpraktijken), met inbreng van de begeleiders, van interne en externe experts en gastsprekers. Ook werkbezoeken kunnen deel uitmaken van het programma.

De invulling van de tankstations verschilt per leerteam. We nodigen sprekers uit die een geheel eigen visie vertegenwoordigen op werkplekieren, organiseren, leidinggeven zodanig, dat de deelnemers worden uitgedaagd hun eigen perspectief te onderzoeken en ontwikkelen. De tankstations zijn een mengeling van 'inspirerend gastcollege' en 'onderzoekende dialoog': de deelnemers gaan namelijk ook in gesprek met elkaar over de eigen praktijk. De verbinding tussen mensen uit beleid, uit de praktijk, uit verschillende niveaus van de academie en uit het korps levert interessante gesprekken op en niet zelden een vernieuwd begrip van hoe het in de Politieacademie en de korpsen werkt.

In de loop der leergangjaren brengt een reeks gastsprekers een rijkdom aan kennis en inzichten de leerteams binnen, waarmee de deelnemers ideeën 'tanken' voor de voortgang van hun leerpraktijk. We noemen:

- ontwerpen van succesvolle leerpraktijken: Cees Sprenger, Suzanne Verdonschot;
- vakbekwaamheid verwerven: Joseph Kessels;
- leidinggeven aan professionals: Matthieu Weggeman;
- organisatievormen en -verandering: Pierre van Amelsvoort;
- taaiere verandervraagstukken: Hans Vermaak;
- werkplekieren: Anja Doornbos, Robert-Jan Simons;
- werkplezier als paradigma: Kees Kouwenhoven;
- kennisproductiviteit bevorderen: Paul Keursten;
- de kunst van leiderschap in tijden van verandering: Eric Koenen;
- organisatieverandering: Léon de Caluwe;
- diversiteit: Magda Bernds;
- oudere medewerkers: Isolde van Roekel;
- de impact van sociale netwerken op organisaties en leiderschap: Menno Lanting;
- talentontwikkeling: Michiel Schoemaker, Luk Dewulf.

Het aanbod verschilt en evolueert per leerteam, passend bij de leervraagstukken van de deelnemers. Verschillende bijeenkomsten worden afgesloten met een 'diner pensant', waarbij ook collega's uit de organisatie aanzitten en een inbreng hebben. Soms dragen deelnemers zelf sprekers aan. In het laatste leerteam worden zelfs twee van de zes tankstations door deelnemers georganiseerd. Voor de betreffende mensen is het contact opnemen met de beoogde docent en het ontwerpen van een leeractiviteit een spannende uitdaging.

Pitstops

De leidinggevendenden kunnen individueel of in zelf te vormen groepjes gebruikmaken van 'pitstopgesprekken' met de vaste begeleiders. Daar spreken zij hun voortgang door, bedenken een experiment in de werkpraktijk van een deelnemer, of reflecteren daar samen op. De pitstops zijn persoonlijk, mensen kiezen hun eigen begeleider. In deze gesprekken komen de persoonlijke hobbels en uitdagingen aan bod. De begeleider kan hier deelnemers helpen een probleem op te lossen, over een persoonlijke overtuiging heen te stappen of met eigen talenten te gaan experimenteren.

Road maps

Twee maal per jaar vindt een grote bijeenkomst plaats, die voor alle leidinggevendenden toegankelijk is. Hier komen de mensen uit lopende leerteams samen met degenen die het leertraject al hebben afgerond. Ook leidinggevendenden die de leergang niet hebben gevolgd of gaan volgen zijn hier welkom. Aan de orde komen, op een (inter)actieve manier, belangrijke thema's op het gebied van onderwijs- en kennisontwikkeling. De bijeenkomsten worden druk bezocht en hebben ook een belangrijke netwerkfunctie.

Individuele routes

Elke deelnemer volgt een persoonlijke, individuele leerroute, grotendeels in het werk. Iedereen onderneemt daar experimenten – groter of kleiner. De eigen leerpraktijk is leidend. Mensen oefenen in hun eigen werkpraktijk en experimenteren met nieuwe aanpakken. Een deelnemer gooit een beoordelingsgesprek met een docent over een andere boeg, een ander gaat een ontwikkeltraject in met zijn hele docententeam, een derde begeleidt zelf een 'historielijn'sessie met de eigen deelnemers om een reflectiemoment in te lassen De experimenten zijn zo gevarieerd als de leerpraktijken. Ze zijn wel alle geïnspireerd door inhoud uit de tankstations of pitstops. Sommige deelnemers volgen ook nog een kleine cursus of workshop om een specifiek onderwerp verder uit te diepen, of een specifieke bekwaamheid aan te pakken.

Portfoliogesprek

Ter afronding maakt elke leidinggevende een portfolio: een uitgebreid reflectieverslag over de eigen leerpraktijk en de ontwikkelde leiderschapscompetenties. Op basis van het portfolio voeren deelnemer en begeleiders een afrondend gesprek. En dan is het leertraject ten einde ... of niet?

Verder reizen 'op eigen gelegenheid'

Het gebeurt vaak dat het portfoliogesprek tegelijkertijd een ontwikkelgesprek is. Intervisiegroepen blijven regelmatig bestaan en deelnemers die hun persoonlijk budget niet tijdens het leertraject hebben besteed, plannen vaak na afloop nog één of twee pitstops. De road maps zijn ook mooie gelegenheden om weer nieuwe inspiratie op te doen. Daarmee vormt de leergang een duurzame leercontext.

Een deel van de mensen vervolgt de reis op een andere manier: door een MBA-traject op maat te volgen bij de business school. Wie tijdens de leergang aan voorbereidende opdrachten heeft gewerkt, maakt bij dat traject een vliegende start.

Ontwerpproducten

Het karakter van het leertraject maakte dat er niet veel ontworpen materialen liggen na afloop van deze leergang. De belangrijkste zijn de formats voor:

- de voorbereiding van het intakegesprek (en het intakegesprek zelf);
- het leerconvenant en de voucher;
- de handreiking bij het ontwerpen van een leerpraktijk;
- de beschrijving van de opzet van het portfolio en de vereisten;
- de beschrijving en de programma's van de tankstations en road maps;
- tijdens deze programma's benutte werkvormen (bestaande en aangepaste);
- de routekaart voor het traject (intake, tankstations, pitstops, portfoliogesprek).

Deze formats gaven houvast en zorgden ervoor dat elk leerteam en elk tankstation op een herkenbare manier werd opgezet. De gastsprekers hebben zelf materialen geleverd als handouts, powerpoints en cases.

Kritische situaties

Het leertraject is zes keer uitgevoerd, met zes verschillende leerteams. Het traject is aan het begin ontworpen, als kader. Op basis daarvan is voor elk leerteam een ontwerp-op maat gemaakt, met als rode draad de vraagstukken en leerwensen van de deelnemers, vormgegeven en geïntegreerd in hun leerpraktijken. Telkens zijn leervragen van de deelnemers verwerkt in de inhoud en opzet van de tankstations. We kwamen natuurlijk ook een paar spannende situaties tegen.

In de jaren dat het traject liep, heeft de Politieacademie een *ingrijpende reorganisatie* doorgemaakt. De leerteams die ten tijde van de reorganisatie deelnamen merkten daar natuurlijk veel van. Het is veel lastiger om open en vrij te experimenteren in een tijd dat de kaders, de werkomgeving en soms ook de eigen functie onzeker zijn. Een van de effecten was dat de deelnemers als groep met elkaar wilden praten over de situatie in de Politieacademie. Aan die oproep hebben we gehoor gegeven door een aantal tankstations in het teken te zetten van de turbulente ontwikkelingen en hoe daarmee om te gaan. Dat was voor de deelnemers zeer behulpzaam. Verschillende leidinggevendenden gaven aan dat het hen hielp om eigen medewerkers ook weer te ondersteunen. In het leerteam dat startte na de reorganisatie was de behoefte aan dit type gesprekken over de situatie binnen de Politieacademie veel minder, en hebben we die dus ook minder gevoerd. Het accent kwam weer te liggen op de eigen leerpraktijken.

Een ander verrassend vraagstuk was het gegeven dat zich deelnemers inschreven die *formeel geen leidinggevende positie* bekleedden, zoals staf- en beleidsmedewerkers.

We hebben deze personen niet bij voorbaat uitgesloten, maar wel in de intakes goed gekeken naar het persoonlijk leiderschap van deze deelnemers. Wilden ze echt iets in beweging zetten? Medeverantwoordelijkheid nemen voor het reilen en zeilen van de academie of het korps? In welke rol? Daarmee koppelden we leiderschap los van formele managementposities. Dit heeft een aantal prachtige leerpraktijken opgeleverd, van mensen die sterk gecommitteerd waren aan het politieonderwijs. Ook kwam het de diversiteit in de leerteams ten goede en onderstreepte dit het uitgangspunt dat leiderschap niet aan 'positie' hangt, maar een kwaliteit en houding is.

Tijdens het zesde leerteam werd duidelijk dat de Politieacademie het leertraject wilde afronden. Niet vanwege de resultaten – integendeel – maar wegens een grootscheepse herbezinning op de leiderschapstrajecten van de academie. Dat riep het dilemma op wat een goede afronding zou zijn. Bovendien: zou een traject als dit nog wel zijn af te ronden? De oud-deelnemers zagen elkaar immers nog regelmatig tijdens bijeenkomsten? Besloten is een Road Map in te richten rondom 'netwerkend leren' en daarmee de oud-deelnemers aan te moedigen om het eigen leernetwerk dat is opgebouwd, levend te houden.

Opbrengsten: een bloemlezing

Waar de opbrengst in het aantal ontwerpproducten (met opzet) gering was, is er in termen van resultaten sprake van een enorm rijke opbrengst. De deelnemers aan de leergang hebben veel geleerd over zichzelf als leidinggevende. De afwisseling van 'tanken' bij de bijeenkomsten, reflectie bij de pitstops en intervisie en experimenten in de eigen praktijk was een krachtige ondersteuning. De leeropbrengsten zijn voor een deel verwacht en expliciet gezocht, maar er zitten ook prachtige 'ongezochte vondsten' bij: dingen waarvan mensen niet vermoedden dat ze die zouden meepikken, maar waar ze achteraf misschien nog het meest blij mee zijn. De motivatie van de deelnemers en de opzet van het traject boden daar de ruimte voor. Wat hebben de deelnemers zoal uit het traject gehaald? Een kleine bloemlezing van de niet-inhoudelijke opbrengsten.

Leren over leren

De leergang bood mensen aanknopingspunten voor het beter doorgronden van leerprocessen en wat een effectieve leeromgeving is.

- "Door zelf aan de slag te moeten met tanken, experimenteren, reflecteren, snap ik nu echt wat leren is. Ik had er vooraf eigenlijk – dat durf ik nauwelijks te zeggen – een vrij 'schools' beeld bij, realiseer ik me nu. Dat is nu heel anders."

Inspiratie en een visie op leiderschap

Omdat de leergang enerzijds een boeket aan inspirerende perspectieven van gastdocenten bood en anderzijds deelnemers uitdaagde tot het formuleren van een eigen visie op leiderschap, vonden mensen er inspiratie. Ze zijn dichter tot zichzelf

gekomen: wat betekent leiderschap voor mij? Op welk gebied wil ik leiderschap tonen, en waarom? En vanuit welke rol of positie?

- "De leergang heeft mij aangezet tot inspirerend leiderschap."
- "Ik heb geleerd mijn rol echt betekenis te geven; duidelijkere positionering te kiezen."
- "Inspiratie: opdoen tijdens de tankstations, de intervisiebijeenkomsten, de 'subgroep' trainingen en het lezen van aanbevolen literatuur."
- "Heb geleerd dat een waarderende basishouding niet alleen prettig, maar ook zeer effectief is. Daar kies ik nu veel bewuster voor."

Persoonlijke kracht en zelfvertrouwen

De leergang bood de deelnemers ook een spiegel: "Dit is hoe je leiderschap kunt invullen, hoe doe jij dat? Dit is het effect van wat leidinggevend doen; hoe zit dat bij jou? Welk effect heb jij op mensen?" Door niet alleen leiderschapstheorieën te bespreken, of één model voor te schrijven ontdekten deelnemers hoe zij zelf wilden leidinggeven, en welke talenten zij daarvoor in huis hadden:

- "In mijn kracht blijven en mijzelf ook de tijd en ruimte geven om bezig te zijn met het ontwikkelen van een lijn. Hierdoor ontstaat tijd en ruimte voor de mensen om me heen. De managers en coördinatoren met wie ik dagelijks werk, komen nu ook steeds meer in hun kracht."
- "Ik ben weer een paar stappen verder in mijn zoektocht naar de manier waarop ik de afdeling kan managen. Na afloop van de leergang voelde ik me veel zekerder en ben ik erachter gekomen dat ik de afgelopen tijd 'gewoon' een goede manager ben geweest. De leergang heeft momenten van rust, sparren en uitwisseling van ideeën gebracht."
- "Inzicht: onzekerheid hoeft niet vervelend te zijn, als je het maar weet te gebruiken."

Persoonlijke effectiviteit

Naast de waarom-vraag (met welk doel wil ik leider zijn), was de hoe-vraag van belang: hoe heb ik invloed op mensen en processen? Zeker in tijden van innovatie en vernieuwing. En op plekken waar je het vakmanschap van je docenten wilt aanwakkeren.

- "Items waar ik me mee bezig heb gehouden (en wil blijven doen) zijn: 'loslaten', nee zeggen; niet te veel op me nemen. Het bewust niet overnemen van taken en verantwoordelijkheden. Daar ben ik veel mee gaan oefenen en doe ik nu makkelijker."
- "Hoe kom ik over, welk effect heeft dat of kan dat hebben, hoe kan ik op respectvolle wijze beïnvloeden, wanneer en hoe zet ik mijn krachten, talenten, technieken in?"
- "Inzicht: niet te snel operationeel worden; bewustwording dat er voor mij nog een groot te ontginnen gebied ligt."
- "Zicht op eigen gedrag, hoe kom ik over op anderen? De mogelijkheid om mijn gedrag aan te passen."
- "Mijn leerpraktijk heeft mij bewuster gemaakt van mijn bekwaamheden en onbekwaamheden. De leerpraktijk heeft tevens inzicht in mezelf, mijn reactiewijze op spanningen en conflicten en mijn manier van beïnvloeden behoorlijk vergroot."

Eigen ontwikkeling (weer) aangezwengeld

Bij het portfoliogesprek hoorden we vaak van deelnemers:

- “Ik wil helemaal niet dat dit leerproces stopt! Ik ben juist weer aan het leren geslagen in mijn werk, en dat wil ik vasthouden. De leergang mag dan stoppen, ik ga door!”
- “Van fouten heb ik geleerd en ik weet nu al wat ik in bepaalde situaties een volgende keer anders zou doen. Ben mij ervan bewust geworden dat ik ook veel leer tijdens mijn werk en nu benader ik ook op die manier mijn werk.”
- “Inzicht: veel leren loopt niet bewust. Het gebruik van metaforen is voor mij een zeer effectieve methode gebleken om denkbeelden uit te wisselen.”
- “De leergang heeft mij inzicht gegeven in mijn manier van leren. Ik heb duidelijk voorkeur voor leren van en geïnspireerd worden door mensen om mij heen.”

Omdat de deelnemers tijdens de leergang al lerend werken aan praktijkvraagstukken, is er tijdens het traject al van alles in beweging gekomen. Vooral de manier waarop de leidinggevendenden die veranderingen probeerden te bewerkstelligen is bijzonder: niet ‘implementeren’, maar ontwikkelen. Niet ‘opleggen’, maar betrokkenheid en eigenaarschap van mensen bevorderen. Niet alles ‘zelf doen’, maar anderen inspireren en aanmoedigen.

Opbrengst volgens de opdrachtgever

Het volgende citaat van de opdrachtgever is misschien een mooie indicatie van wat er in de Politieacademie werd gemerkt van het traject: “Als directeur Onderwijs was ik namens het College van Bestuur van de Politieacademie gemandateerd opdrachtgever van dit leiderschapsprogramma. Het programma heeft geresulteerd in een meerjarig en succesvol traject, dat begin 2012 is afgerond. Het heeft de basis gelegd van een belangrijke professionaliseringslag voor onze leidinggevendenden en de met ons samenwerkende politiekorpsen. Mede op grond van deze door hen gevolgde leergang zijn zij in staat geweest de prestaties van de Politieacademie en de korpsen op het gebied van onderwijs- en kennisontwikkeling substantieel te verbeteren.”

Reflectie: verrassende effecten en een krachtig format

We kunnen concluderen dat de opzet en de inhoud van dit leertraject krachtig is geweest. Naast de beoogde en gerealiseerde opbrengsten waren er nog twee verrassende positieve effecten.

Ten eerste: het leertraject heeft, zeker in het begin, mensen aangetrokken die al tijden niet met een leertraject hadden meegedaan, omdat ze liever al doende leren en minder in klassikale settings. De doelgroep die zich aangesproken voelde tot het zelfsturend karakter van de leergang bestond voor een belangrijk deel uit mensen die hun leiderschap als ‘pionier’ of ‘luis in de pels’ vormgaven. Niet de makkelijkste doelgroep, en een groep die je als organisatie niet altijd vanzelfsprekend betreft als ‘leiders’. Het traject was voor

deze groep aantrekkelijk en hielp hen om een hechtere verbinding te creëren met de organisatie en op die manier hun impact te vergroten.

Ten tweede: het netwerk dat werd opgebouwd tussen de deelnemers van de verschillende leerteams, en over de leerteams heen, bleek een niet te onderschatten opbrengst. De oud ‘LOKO’-deelnemers zoeken elkaar makkelijk op en worden ook sneller persoonlijk in de communicatie (in de goede zin van het woord). Dat is een belangrijk voordeel, gegeven het feit dat taaie innovatievraagstukken dikwijls een grote wissel trekken op de relatie en het vermogen van betrokkenen om ook over ‘proces’ en betrekkingaspecten te spreken, en niet alleen over inhoud.

Ontwerp leertraject ook elders succesvol

De opzet van het leertraject is op diverse plekken buiten de Politieacademie benut en bewijst ook daar zijn waarde als het gaat om het combineren van professionele en persoonlijke ontwikkeling.

Twee voorbeelden:

- Een trainingsbureau wil een ‘slag maken’ met haar trainers om niet alleen trainingen te geven, maar op basis van wat men ziet in de bijeenkomsten ook organisatieadvies te bieden. Een twaalfstal trainers volgt een leertraject organisatiekunde, dat op dezelfde leest is geschoeid als LOKO. Na een persoonlijke intake waarin we het werk en de motivatie van de deelnemers verkennen, en eigen leerpraktijken ontwerpen, volgen vijf tankstations. Hier krijgen de deelnemers vooral organisatiekundige modellen en perspectieven aangereikt. De trainers proberen deze in hun eigen werkpraktijk, bij klanten, toe te passen om te komen tot adviezen die het niveau van de trainingen overstijgen.
- Drie ‘fysieke’ diensten van een grote gemeente willen krachtiger en effectiever worden in gemeenschappelijke projecten, waar meerdere partijen bij betrokken zijn: projectontwikkelaars, burgers, deelgemeenten, woningcorporaties, diverse diensten van de gemeente... Ze merken dat hun eigen professionals niet altijd de capaciteiten hebben om zich in dergelijke krachtenvelden goed te manifesteren. Met als gevolg dat ze soms kansen missen of dat innovatie stagneert. Een groep van vijftien stedenbouwkundigen, planners en landschapsarchitecten volgt het leertraject, met tankstations gericht op allerlei procesinzichten en modellen. Ze proberen het geleerde direct uit in de lastige partnerschappen waarin ze acteren. Met succes. Het tweede leerteam wordt aangestoken door het eerste. De deelnemers verzorgen een eigen ‘doorgeefmiddag’ waarin ze de essentie van wat ze hebben geleerd, doorgeven aan hun collega’s. Dat markeert de start van een cultuur van uitwisseling over partners, belangen, communicatiestijlen. En dat in een omgeving waarin de inhoud meestal de boventoon voert.

De combinatie van 'voeding halen' en 'actief experimenteren' is heel krachtig. Zeker door daarbij uit te gaan van de sterke punten en drive van de deelnemers. Dat maakt dat mensen ontwikkelstappen maken met zevenmijlslaarzen.

Bronnen

- Buckingham, M. & Clifton, D.O. (2010). *Ontdek je sterke punten*. Houten: Spectrum.
- Ruijters, M.C.P. (2006). *Liefde voor leren. Over diversiteit van leren en ontwikkelen in en van organisaties*. Deventer: Kluwer.
- Stam, I. & Grotendorst, A. (2007). *Politie als lerende organisatie: ontwikkeling van kennis en bekwaamheid is core business van korpsen en politieacademie*. In: *Politie: Studies over haar werking en organisatie*. C.J.C.F. Fijnaut, E.R. Muller, U. Rosenthal, U. & E.J. van der Torre, (Red.). Deventer: Kluwer.

¹ Het vernieuwingsproces is in veel verschillende publicaties beschreven en van diverse kanten belicht: politiek, bestuurlijk, organisatorisch en inhoudelijk. Een goed en compact overzicht van het hele proces is te vinden in hoofdstuk 17 van *Politie: Studies over haar werking en organisatie* (2007). Ineke Stam (destijds voorzitter van het College van Bestuur van de Politieacademie) en Ans Grotendorst (als adviseur/ ontwerper betrokken bij de vernieuwing van het onderwijs) beschrijven de ontwikkelingen langs een historielijn die loopt van 1997 tot en met 2006. Ook de kenmerken en inrichting van het politieonderwijs komen aan de orde.

² Zoals opgenomen in *Liefde voor Leren*, van Manon Ruijters.

³ 'Ontdek je sterke punten'-test (StrengthsFinder), met behulp van het boek van Buckingham en Clifton.