

# POLITIELEIDERSCHAP: EEN VAK(ONTWIKKELING) APART?

Lieselot Bisschop, Hogeschool Gent  
Jeroen Maesschalck, K.U.Leuven



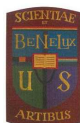
CPS-studiedag - 20 april 2010  
"Moet de nieuwe politielei(j)der niet opstaan?"



## Informatie over het onderzoek

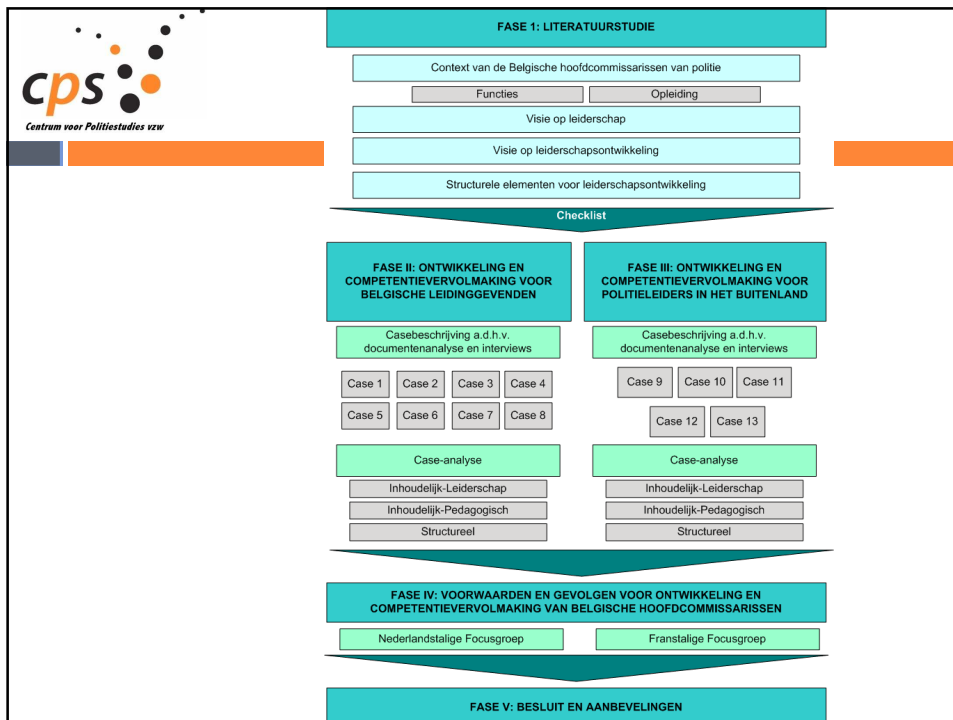
### HOOFDCOMMISSARISSEN IN ONTWIKKELING. EEN ONDERZOEK NAAR COMPETENTIEVERVOLMAKING BIJ POLITIELEIDERS

- Promotor: Prof. dr. Sofie De Kimpe
- Co-promotoren: Prof. dr. Willy Bruggeman, Prof. dr. Jeroen Maesschalck, Prof. dr. Marleen Easton
- Onderzoeker: Lieselot Bisschop (CPS)
- 1 november 2008 – 31 oktober 2009
- Opdrachtgever FOD Binnenlandse Zaken



1. Probleemstelling & onderzoeksopzet
2. Belang van ontwikkeling
  - 2.1. Individu
  - 2.2. Organisatie
  - 2.3. Samenleving
3. Onderzoeksbevindingen & aanbevelingen
  - 3.1. Visie op politie – visie op politieleiderschap
  - 3.2. Visie op politieleiderschapontwikkeling
  - 3.3. Structurele inbedding
4. Besluit

- **Probleemstelling:**
  - Nood aan ontwikkelingsmogelijkheden voor politieleiders (De Kimpe, 2006; Bisschop, De Kimpe, Ponsaers, 2010; CePol, 2006)
  - ⇔ in België slechts aantal alleenstaande initiatieven aanwezig  
→ Gebrek aan ontwikkelingsmogelijkheden voor politieleiders (hoofdcommissarissen)
- **Onderzoeksvragen:**
  1. Belang van ontwikkeling voor leidinggevend in een organisatie, meer specifiek in de politieorganisatie? (fase 1)
  2. Interessante cases voor ontwikkeling van leidinggevende in binnen- en buitenland? (fase 2 & 3)
  3. Wat zijn mogelijke aanbevolen elementen voor de ontwikkeling van hoofdcommissarissen binnen de Belgische context? (fase 4)



# Inhoud

1. Probleemstelling & Onderzoeksopzet
2. Belang van ontwikkeling
  - 2.1. Individu
  - 2.2. Organisatie
  - 2.3. Samenleving
3. Onderzoeksbevindingen & aanbevelingen:
  - 3.1. Visie op politie – visie op politieleiderschap
  - 3.2. Visie op politieleiderschapsontwikkeling
  - 3.3. Structurele inbedding
4. Besluit

## 2. Belang van ontwikkeling voor leidinggevendenden (1)

### 2.1. Individu

- Persoonlijke effectiviteit
- Combinatie van competenties:
  - management & leiderschap
  - transactioneel & transformatieel
- ⇒ Diverse leiderschapsverwachtingen en –rollen: concurrerend waardemodel (Quinn e.a. 2003)
- Individuele elementen voor ontwikkeling:
  - Afgestemd op individuele behoeften en doelstellingen
  - Op de doelgroep afgestemd (uitdaging, zelfreflectie, feedback, coaching, mentoring, leren in praktijk)
- ⇒ engagerend en reflecterend, vanuit diversiteit aan ervaringen

### 2.2. Organisatie

### 2.3. Maatschappij

## 2. Belang van ontwikkeling voor leidinggevendenden (2)

### 2.1. Individu

### 2.2. Organisatie

- Belang ontwikkeling:
  - Effectiviteit van de organisatie
  - Organisatiecultuur: identificatie, netwerken, motor van verandering, integriteit
  - Stimulans tot vakontwikkeling

### 2.3. Maatschappij

- Plaats van politie in samenleving (geweldsmonopolie, legitimiteit, accountability)
- ⇒ Leiderschapsontwikkeling moet maatschappelijke ontwikkelingen naar politieleiders toe kunnen vertalen
- ⇒ **Leiderschapsontwikkeling is voor individu, organisatie en samenleving belangrijk en moet verschillende elementen integreren.**

## 1. Probleemstelling & Onderzoeksopzet

## 2. Belang van ontwikkeling

### 2.1. Individu

### 2.2. Organisatie

### 2.3. Samenleving

## 3. Onderzoeksbevindingen & aanbevelingen

### 3.1. Visie op politie – visie op politieleiderschap

### 3.2. Visie op politieleiderschapsontwikkeling

### 3.3. Structurele inbedding

## 4. Besluit

- Ideaal ontwikkelingstraject:
  - ▣ Behoeften, doelstellingen, methoden, transfer, evaluatie
- Visie op plaats van politie in samenleving
- Visie op politieleiderschap
- Belgische HC:
  - ▣ Diversiteit aan functies ⇔ Nood aan inzicht in gewenst profiel
  - ▣ Algemene visie op leiderschap met ruimte voor differentiatie
- ⇒ Te rade bij visie op politie(leiderschap) van Belgische politieorganisatie
  - ⇒ Gemeenschapsgerichte politiezorg + visie op excellente politiezorg
  - ⇒ Nood aan vertaalslag van politiemodel en organisatiemodel naar visie op politieleiderschap
  - ⇒ Tegen achtergrond van typologie (bv. concurrerende waardenmodel Quinn)

### 3.1 Visie op politie – visie op politieleiderschap



Er dient een visie op politieleiderschap te zijn die gegrond is in de visie op de plaats van de politie in de samenleving en die met individuele, organisatorische en maatschappelijke verwachtingen rekening houdt. Dit houdt een explicitering in over politieleiderschap in overeenstemming met de visies op gemeenschapsgerichte en excellente politiezorg. In een tweede stap kan dit naar een visie op politieleiderschapsontwikkeling worden vertaald.

### 3.2 Visie op politieleiderschapsontwikkeling

- Zowel ontwikkeling van politieleider, politieorganisatie als politievak als doel
- Diversiteit aan methoden, maar geïntegreerd geheel
- Gedeelde verantwoordelijkheid van individu en organisatie
- Doelgerichte netwerking belangrijke doelstelling
- Coaching als interessante methode (intern/extern, overste/gelijke)
- Aandacht voor specifieke werk- en ervaringscontext van politieleiders
- Goede selectie
- Beperkte deelnemersgroepen
- Ingebed in competentie management en loopbaanbeleid: denken in trajecten, stromen



## 3.3 Structurele inbedding

- Geen universele oplossing: afwegen t.o.v. mogelijkheden context politieorganisatie en regulier onderwijs
- Verschillende opties en combinaties mogelijk, maar wel aantal belangrijke aandachtspunten:
  - Continuum van volledig intern (politie) naar volledig extern ingebedde structuur met elk voor- en nadelen
    - Indien intern: voldoende externe elementen inbouwen (vb. docenten, kwaliteitscontrole, etc.)
    - Indien extern: voldoende rekening houden met interne elementen
  - Structurele keuze moet weerspiegeling zijn van visie op rol politie in maatschappij
  - Kaderen in een breder, doordacht en transparant geïntegreerd HRM-beleid (selectie, evaluatie, loopbaanplanning, jobrotatie, outplacement) → *In stromen denken, levenslang leren*
  - Evaluatie (leereffecten) en terugkoppeling
  - Adviesgroep met diverse stakeholders

## Inhoud

1. Probleemstelling & Onderzoeksopzet
2. Belang van ontwikkeling
  - 2.1. Individu
  - 2.2. Organisatie
  - 2.3. Samenleving
3. Onderzoeksbevindingen & aanbevelingen
  - 3.1. Visie op politie – visie op politieleiderschap
  - 3.2. Visie op politieleiderschapsontwikkeling
  - 3.3. Structurele inbedding
4. Besluit

- Belang van politieleiderschapsontwikkeling (leidinggevende, politieorganisatie en maatschappelijke context) ↔ Beleid voor ontwikkeling in kinderschoenen
- Aanbevelingen uit dit onderzoek op basis van inspiratie in literatuur en binnen- en buitenlandse cases en afgetoetst met Belgische context
- Mogelijkheid om concrete stappen te ondernemen voor ontwikkeling van Belgische politieleider, maar dit veronderstelt dat beleidskeuzes worden gemaakt



Hartelijk bedankt voor uw aandacht.

Coming Soon:  
Publicatie bij uitgever Vanden Broele