



Katrijn van der Drift

Imd journaal

LMD politie en brandweer

juni 2008



Ger van Opstal

Colofon

LMD journaal is een uitgave van

Bureau LMD politie en brandweer

Juliana van Stolberglaan 148, Den Haag

Postbus 20011 | 2500 EA Den Haag

Telefoon 070 42 67 516

E-mail imd.info@minbzk.nl

www.blmd.nl

Redactiecommissie

Ilone Blaauw, Shalini Sadal, Aad Trinthamer

Eindredactie

AvA Tekst | Anneke van Arkel, Stolwijk

Vormgeving

hakijk, Jan Kleingeld

Fotografie

Jan Scheerder, Leiden

Kees Stuip, Nieuwerkerk a/d IJssel

Marc de Haan, Leiden

Jeroen van der Meyde | Fotogeniek, Den Haag

Cartoons

Bullet Hole Studio's, Kampen

Druk

Drukkerij Artoos, Den Haag

*Meerdere exemplaren op aanvraag
te verkrijgen zolang de voorraad strekt.*

Inhoud

- 4 Groei naar bLMD Veiligheid
- 6 Ineke Stam over Politietop divers
- 10 Intervisietraject: géén theebronsje
- 13 Wake-up call voor vrouwen
- 16 Aansluiting RMD en LMD
- 20 Politieaanpak met ramp-zalige baan
- 22 Visie op politieleiderschap
- 24 Enthousiasme over trainingen
- 30 Nieuwe gezichten bLMD

Imd journaal

jaargang 7 • nummer 1 • juni 2008

LMD RICHT BLIK EN ENERGIE OP TOEKOMST

Nu LMD met ingang van 1 augustus dit jaar geen onderdeel meer uitmaakt van de nieuwe BZK/dgV organisatie én er nog geen besluitvorming is over de uitplaatsing, gaat het bureau LMD politie en brandweer een nieuwe fase in. De onzekerheid blijft voorlopig door het nog uitblijven van beslissingen over de uitplaatsing.

Hoe dan ook: het afwachten maakt nu plaats voor eigen actie! De weg is vrij om een voorstel te doen voor de nieuwe LMD organisatie. Het staat vast dat bLMD haar aanbod en dienstverlening op peil houdt in nauwe samenwerking met politie en brandweer. De huidige producten en het dienstenpakket worden vernieuwd en waar nodig uitgebreid.

Het bureau LMD nieuwe stijl zal handhaven wat succesvol is gebleken. In dit LMD journaal leest u bijvoorbeeld over het faciliteren van ontwikkelingstrajecten en een reactie over de nieuwe training voor leden van de toelatingscommissies. Wat nog onderbelicht is of beter kan, wordt op korte termijn versterkt. Wij geven in dit LMD journaal om die reden aandacht aan mobiliteit, aansluiting met regionaal md en uitwisseling politie en brandweer.

Diversiteit krijgt ook bij bLMD de hoogste prioriteit waarmee we willen aansluiten bij de actuele ontwikkelingen. De minister heeft haar eisen ten aanzien van meer vrouwen en allochtonen in de top neergelegd en ook in de nieuwe visie op leiderschap wordt een diversere top als een must gezien. In het artikel 'Politietop divers' worden de plannen om meer diversiteit te realiseren, uitgebreid toegelicht.

Met enthousiasme en energie willen we samen met onze partners zoals PD (Politietop divers), adviescolleges, beraden, kandidaten, ALV (Academie voor Leiderschap Veiligheidsregio's) en SPL (School voor Politieleiderschap) in de nabije toekomst werken aan een nog sterkere organisatie. Vanuit ons landelijk perspectief blijven wij ervoor zorgen dat onze (nieuwe) producten aansluiten bij de behoeften van onze klanten. Wij nodigen een ieder uit met ons mee te denken over welke producten het meest passend zijn voor u. Het overleg en de discussies met u zullen zeker leiden tot nieuwe inzichten en nieuwe energie!

Redactiecommissie

Nu werken aan bureau

In het kader van de reorganisatie van het directoraat-generaal Veiligheid worden een aantal taken verplaatst naar het veld van politie en brandweer. Eind vorig jaar is het project 'Overdracht (boven)regionale taken' bij het ministerie van BZK gestart.

Over de uitplaatsing van het bureau LMD verwacht Jeep Stuitje, het hoofd van het bureau, in 2009 of zelfs pas aan het eind van 2010 meer duidelijkheid. Het is de bedoeling van het ministerie van BZK de uitplaatsing van het bureau LMD als pilot uit te voeren en daarmee lerend te laten zijn voor de andere onderdelen van het directoraat-generaal Veiligheid die ook worden uitgeplaatst. Stuitje en zijn medewerkers willen in deze overgangperiode verder werken aan het uitbouwen van de samenhang tussen de drie kolommen: politie, brandweer en GHOR. De verwachting is dat het bureau LMD in de nabije toekomst zal uitgroeien tot een bureau LMD Veiligheid. Stuitje: 'Wij zitten niet bij de pakken neer maar grijpen juist de nieuwe kansen aan. Door het weghalen van de kroonbenoemingen bij het bureau LMD kunnen wij met meer nadruk ons richten op de ontwikkeling van LMD deelnemers.'

4 LMD-veiligheid

De voorzitters van het Korpsbeheerdersberaad en het Veiligheidsberaad spreken sinds de start van het project (informeel) met de ambtelijke top van het ministerie over deze overdracht en de bijkomende zaken.

De voorzitter van het Adviescollege LMD brandweer, de heer Vreeman, heeft half april een oproep gedaan aan de leden van de toelatingscommissies voor LMD politie en brandweer om er samen voor te zorgen dat LMD in de toekomst blijft bestaan. Hij dringt aan op het nemen van een besluit op korte termijn over het opdrachtgeverschap van het bureau.

Burgemeester Gerd Leers van Maastricht reageert instemmend op de brief en geeft aan te hechten aan een goed en constant LMD-beleid op het gebied van veiligheid. Als portefeuillehouder personeel stelt hij de inhoud van de brief aan de orde in de vergadering van het Dagelijks Bestuur van het korpsbeheerdersberaad.

Scenario's

Een eerste formeel gesprek tussen de voorzitters van het Veiligheidsberaad en het Korpsbeheerdersberaad, de ambtelijke top en de minister van BZK heeft op 14 mei plaatsgevonden. Wat minister Ter Horst betreft kan de (voorbereiding op de) overdracht van taken al starten. Gevraagd is om een aantal scenario's uit te werken met een plaatje van het eindbeeld, inclusief bestuurlijke en financiële consequenties. Daarnaast geeft ze aan dat geen onomkeerbare besluiten zullen vallen voordat de uitkomst van de discussie over het politiebestedel helder is.

Een aantal medewerkers van het bureau start met ambtenaren van BZK met het uitwerken van de verschillende scenario's om snel met voorstellen te komen. Tijdens dit traject wordt intensief afgestemd met de potentiële toekomstige opdrachtgever(s) en gebruikers. Op basis van de voorstellen kan vervolgens gefundeerde besluitvorming plaats hebben over de toekomst van het bureau en haar medewerkers.





Ruud Vreeman

Uit de brief van burgemeester Ruud Vreeman (Tilburg), voorzitter Adviescollege LMD brandweer aan de voorzitters veiligheidsregio's, tevens lid van toelatingscommissie LMD politie en brandweer, dd 11 april 2008: 5

'Na duidelijkheid over de nieuwe opdrachtgever is op korte termijn discussie over de organisatorische ophanging van het bureau essentieel. Mogelijke oplossingsrichtingen hiervoor zijn, naast de door BZK voorgestelde onderbrenging bij de VTS 'multi', de School voor Politieleiderschap en de Academie voor Leiderschap Veiligheidsregio's (via een samenwerkingsverband tussen politieacademie en NIFV) of bij een centraal gelegen veiligheidsregio (in de vorm van een stichting onder de vlag van het Veiligheidsbestuur). Ik stel me voor dat uit de discussie nog meer mogelijkheden naar voren komen. Voorwaarde is dat er een financiële overgangsregeling van ongeveer vijf jaar getroffen zal worden.'

Vreeman besluit zijn brief met de hoop en verwachting dat 'u hiermee instemmend zult reageren en actie zal ondernemen om de al veel te langdurende onzekerheid weg te nemen.'

Hij geeft in zijn brief al eerder aan dat uitstel van het besluit over het opdrachtgeverschap en het voortbestaan van het bureau LMD consequenties zal hebben voor de motivatie van het personeel en de activiteiten richting doelgroep. 'Het bedreigt het door ons gewenste LMD Veiligheid. Ik wil en kan voor een dergelijk neerwaarts proces als voorzitter van het adviescollege geen verantwoordelijkheid dragen.'



Ineke Stam van Politietop divers:

Als iedereen doet wat hij belooft,

6

Met de benoeming van Ineke Stam tot voorzitter van het samenwerkingsprogramma 'Politietop divers: naar een duurzaam perspectief' heeft minister Guusje ter Horst de eerste stap gezet naar het realiseren van meer vrouwen en/of allochtonen in de politietop. In de periode van 2008 tot 2011 wil de minister dat vrouwen en/of allochtonen worden benoemd bij 50% van de kroonbenoemingen in de korpsleiding en 30% van de kroonbenoemingen vanaf schaal 15.

Ook tientallen bedrijven willen meer diversiteit in de top. Eind mei ondertekenden zij in Amsterdam het handvest 'Talent naar de Top' ontwikkeld door TopBrainstorm, dat namens werkgevers, vakbonden en overheid wil proberen dit doel te realiseren. Namens 'Politietop divers' heeft ook Ineke Stam het handvest ondertekend.

Realistisch doel

'Als iedereen doet wat hij belooft, is het een realistisch doel', constateert Ineke Stam. Zij vindt het bemoedigend dat er sinds haar benoeming per 1 februari jl. steeds meer positieve reacties van korpsleiders zijn. Het geeft haar het goede gevoel dat het duurzaam perspectief – bewust gekozen in de titel van het programma – wordt onderschreven. 'Het gaat hier niet om een hype maar om een serieuze doelstelling. Na de periode van drie jaar – de looptijd van het programma – moeten er beslissingen zijn genomen over de borging van het programma in de politieorganisatie.'

Gevraagd en ongevraagd

Ineke Stam is vanuit het KLPD direct onder de minister gedetacheerd. Zij kan de minister gevraagd en ongevraagd advies geven over diversiteit. Toen zij de minister deelgenoot maakte van haar zorg over het carrièreperspectief voor de zittende mannen in de top en daar nadrukkelijk aandacht aan wilde schenken, gaf de minister aan



Voor het eerst gaat het nu nadrukkelijk over vrouwen op het niveau van de top. Op het moment zijn er vijf vrouwelijke hoofdcommissarissen. Geen enkele vrouw is vanuit de politieorganisatie doorgestroomd naar die functie. Magda Berndsen van Taskforce Diversiteit heeft dan ook gesteld dat de eerste vrouw die nu wordt benoemd in de politietop **een blauwe vrouw** moet zijn: een vrouw die door haar carrière binnen de politie deze doorgroei kan maken!

zijn de streefcijfers haalbaar

7

dat zij de ruimte heeft het op haar manier in te vullen. Ter Horst: ‘Als de streefcijfers maar binnen deze kabinetsperiode worden gehaald!’

‘Politietop divers’ voert inmiddels al gesprekken over mogelijkheden voor de zittende top. Met nadruk stelt Stam dat op initiatief van de functionaris zelf wordt gekeken naar bijvoorbeeld een combinatie van nationale of internationale uitwisseling met een bovenformatieve plaats. ‘Ik ben ervan overtuigd dat onze politieleiders andere organisaties en instellingen veel hebben te bieden. Beide partijen kunnen van dergelijke uitwisselingen profijt hebben.’

Regionale convenanten

Een maand na haar benoeming vroeg Stam de leden van het Korpsbeheerders Beraad (KBB) en de Raad van Hoofdcommissarissen (RHC) te inventariseren welke vacatures verwacht worden en welke regionale vacatures geschikt zijn voor een vrouw en/of allochtoon. Er werd snel gereageerd: het blijkt te gaan om twintig vacatures in de komende drie jaar. Daarvan willen de korpsen er vijftien door een vrouw en/of allochtoon gaan invullen. Stam zal in augustus en september met de korpschefs afspraken voorbereiden over de aantallen die de minister vervolgens in regionale convenanten wil vastleggen. ‘Om de achterstand weg te werken is het nodig met quota te gaan werken. Het is echt de enige manier want dan pas raakt het aan de eigen situatie’, is Stam van mening. Overigens heeft zij van diverse korpsbeheerders al positieve reacties gekregen. Er zijn er die een andere stap in hun loopbaan willen zetten, mentor willen zijn voor zij-instromers of bovenformatieve plaatsen in het eigen korps willen creëren.

Diversiteitsadvies

Bij de procedure kroonbenoemingen is op vier cruciale momenten een diversiteitsadvies opgenomen dat door de voorzitter ‘Politietop divers’ - wordt gegeven. De

aangepaste procedure wordt binnenkort verzonden naar alle betrokkenen in het kroonbenoemingenproces.

Begeleidingscommissie

Met de bestuurlijke en functionele partners aangevuld met twee hoogleraren (Yvonne Benschop van de Radboud Universiteit Nijmegen en Halleh Ghorashi van de Vrije Universiteit Amsterdam) is een begeleidingscommissie gevormd. De bestuurlijke partners zijn KBB (Geke Faber), RHC (Magda Berndsen en Leon Kuijs), directoraat-generaal Veiligheid (Gert Jan Bos) en zeer recent het openbaar ministerie (Herman Bolhaar). De functionele partners zijn het bureau LMD (Jeep Stuitje), de School voor Politieleiders (SPL) van de Politieacademie (Kees Buijnink) en de Algemene Bestuursdienst (Jan Willem Weck). Deze commissie adviseert over de te volgen strategie en ieder lid draagt bij aan het realiseren van de doelstellingen van het programma.

Geen oplossing ondenkbaar

Voor interne doorstromers en externe instromers wordt bekeken of er bovenformatieve plaatsen kunnen worden gecreëerd. Hoewel in principe voor deze plaatsen een spiegelfinanciering geldt (inspanningsverplichting van 50% van de organisatie van betrokkene), kan de voorzitter van het samenwerkingsprogramma in overleg beslissen de totale kosten te dekken. Dit zal per geval worden beoordeeld.

8

In Utrecht werd begin januari voor twee jaar een lid van de korpsleiding benoemd om na die twee jaar plaats te maken voor een vrouw. Dankzij een bovenformatieve plaats gefinancierd uit het programma, gaat een externe kandidaat ervaring op doen en is afgesproken dat zij in 2010 zal 'indalen' op deze positie. De procedure voor de werving van deze kandidaat gaat nu snel van start. Stam: 'Er zijn vele varianten mogelijk. Bijvoorbeeld een zij-instromer die eerst een half jaar meeloopt met een districtschef die vervolgens zijn plek vrijmaakt en zelf een half jaar een sabbatical combineert met het uitvoeren van een landelijke opdracht. We moeten daar creatief mee omspringen. Wat mij betreft geldt bij dit gehele traject dat geen oplossing ondenkbaar is. Als wij concrete resultaten voor een diverse politietop willen halen, moeten we samen oplossingen zoeken die tot echte banen leiden.'

Potentials

Vanuit het programma 'Politietop divers' worden met interne doorstromers, herintreders en externe belangstellenden oriënterende gesprekken gevoerd. Door gesprekken met (oud) korpschefs of via korte werkstages krijgen geïnteresseerden in het 'voorportaal' – dus vóór de intake bij het bureau LMD – alvast een beeld over de topfunctie. Ook hier kan een bovenformatieve plaats een goede voorbereiding zijn op de toelatingsprocedure van de Adviescommissie Benoemingen politie (ACBp) in een later stadium.

Politie Call

Dé ruggengraat van Politietop divers noemt Stam het succesvolle internationale programma CALL: de Community for Authentic Leadership and Learning van Twynstra Gudde dat op politieleest wordt geschoeid. Samen met de SPL start in november dit politieleiderschapsprogramma voor korpschefs, plaatsvervangend korpschefs en leden van de korpsleiding. CALL is gebaseerd op de door de RHC goedgekeurde nieuwe visie op leiderschap, politie in ontwikkeling, de nieuwe werkgeversvisie en op 'Politie voor een ieder'. Met CALL zoekt de nieuwe generatie leiders, geïnspireerd door toonaangevende opinieleiders uit de hele wereld, naar manieren om de nieuwe aanpak in de politieorganisatie toe te passen. Leiders moeten in staat zijn de omringende wereld te bezien vanuit een breed perspectief, creatief kunnen



denken en goed kunnen luisteren.

Dit programma zorgt onder meer voor de verbinding tussen zittenden en nieuwe instromers. Zoals tussen leden van hetzelfde studiejaar vaak contacten voor het leven ontstaan, wordt hier in zes keer drie dagdelen op indringende wijze ook gewerkt aan waardevolle netwerken. 'Het is de bedoeling dat in de komende drie jaar alle 60 leden van de korpsleiding dit programma doorlopen. De jaargang 2008 is al bijna geheel gevuld met zittende korpschefs, plaatsvervangers en leden, nieuwe instromers en enkele externe gasten die geïnteresseerd zijn in de politieorganisatie.'

Huis van de politie

Door het voeren van vele gesprekken met betrokkenen en het regelmatig communiceren over wat er gaande is, rekt Ineke Stam op de blijvende steun van de korpsbeheerders en korpsleiders. 'Om te accentueren dat het hier gaat om een speciaal programma, hebben wij bewust ons kantoor gevestigd in het Huis van de politie aan de Nassaulaan 33 in Den Haag. Daarnaast beschikken we over flexibele werkplekken bij het bureau LMD en het ministerie van BZK. Maaike de Graaff (adviseur SPL en al twintig jaar deskundig op diversiteit) is programma adviseur en Marianne Hafkamp (commissaris van politie) is als programmaconsulent parttime betrokken. Petroesja Klaver is programmasecretaris. Daarnaast worden op ad hoc basis deskundigen aangetrokken.' [Actuele informatie is te vinden op www.politietopdivers.nl](http://www.politietopdivers.nl)

Toelatingsprocedure moet vloeiender!

Ook in de Toelatingscommissies moet de verhouding man/vrouw evenwichtiger worden. Het heeft uiteraard geen zin om zij-instromers tijdens de toelatingssessie specialistische vragen over het politievak te stellen. Het vertalen van de toegevoegde waarde van de ervaring in de eigen sector naar de behoefte in de politieorganisatie, is essentieel.

Tijdens een overleg tussen het bureau LMD en 'Politietop divers' zijn, naast dit punt, zo'n 20 verbeterpunten opgesteld om te komen tot meer vrouwen en/of allochtonen in de top van de politie. Ilone Blaauw van het bureau LMD is voor dit traject verantwoordelijk gemaakt. Het gaat hierbij bijvoorbeeld ook om aanpassing van de procedure kroonbenoemingen, het ontwikkelen van een nieuw referentiemodel voor strategisch leiderschap en het bieden van (extern) perspectief voor de huidige deelnemers in het LMD bestand. Ineke Stam ziet in deze ontwikkeling een prachtige uitdaging. 'We leren allemaal van het meervoudig kijken naar leiderschap en de nieuwe instromers krijgen te maken met een meer toegankelijke politieorganisatie.'

Intervisietraject voor vrouwen is beslist geen theekransje!



- 10 Na de succesvolle High Tea voor Woman in Red vorig jaar november start de Academie voor Leiderschap Veiligheidsregio's een intervisietraject voor brandweervrouwen in schaal 11. Direct na afloop van de High Tea-bijeenkomst gaf Ilone Blaauw, hoofd LMD brandweer aan dat er meer kansen moeten komen voor vrouwen in de lagere schalen om door te groeien naar de top. Een intervisietraject voor vrouwen in schaal 11 kan onder meer zorgen voor een betere aansluiting tussen het regionaal en landelijk LMD. Dit jaar start de Academie met deze nieuwe activiteit waarmee voor het eerst speciaal gericht op vrouwen en ook voor het eerst voor deelnemers uit schaal 11 intervisiegroepen worden opgezet.

Teamcoaching

Katrijn van der Drift, senior MD functionaris van de Academie voor Leiderschap Veiligheidsregio's, is enthousiast over het nieuwe intervisietraject. 'Het gaat hier beslist niet over een gezellig theekransje. Persoonlijke problemen in de werksfeer staan centraal en worden onder deskundige leiding diepgaand behandeld.' Onderwerp zou bijvoorbeeld kunnen zijn hoe vrouwen hun rol in de brandweerorganisatie met overwegend mannelijke collega's, ervaren. Door ervaringen uit te wisselen met collega's worden deelnemers sterker, wordt hun ambitie geprikkeld, worden oplossingen aangegeven en ontstaan tijdens het intervisietraject waardevolle netwerken waar deelnemers nog lang op kunnen rekenen.

Bij het intervisietraject gaat het vooral om teamcoaching. Voorwaarde is een groep van minimaal zes en maximaal acht vrouwen. Bij deze aantallen kunnen meningen worden verzameld om van te kunnen leren en ook andere gezichtspunten aan de orde te kunnen stellen.

Zelfsturend

Na een startbijeenkomst krijgen de groepen ieder een eigen begeleidster om onbevangen het ontwikkelproces in te kunnen gaan. Op die manier voorkom je het risico





Katrijn van der Drift

van sleur of het kopiëren van ervaringen van andere groepen. Iedere groep bepaalt zelf aan de hand van eigen input hoe het traject zal verlopen. Na enkele bijeenkomsten onder deskundige begeleiding is het de bedoeling dat de groepen zelfsturend worden. We zien dat goed functionerende intervisiegroepen vaak een waardevolle steungroep blijken te zijn in de verdere carrière van de deelnemers.’

11

Nieuwe gezichten

De Academie voor Leiderschap Veiligheidsregio’s heeft voor dit traject nieuwe, ervaren vrouwelijke trainers aangetrokken. Zodra er voldoende deelnemers via het bureau LMD brandweer zijn aangemeld, kunnen de intervisietrajecten starten. De trainers van de groepen zullen regelmatig ervaringen uitwisselen op begeleidersniveau. De meerwaarde hiervan is vooral het uitwaaieren van de ervaringen op andere groepen. Hiervan wordt een stimulerend effect verwacht.

Basis voor netwerken

In het verleden heeft het Nibra vaak geprobeerd specifiek op vrouwelijke studenten gerichte activiteiten aan te bieden. Met haar jarenlange ervaring op het gebied van management development merkt Van der Drift op: ‘Ik weet niet wat de redenen waren maar er was tot nu toe nauwelijks behoefte aan bijeenkomsten om de basis voor “vrouwennetwerken” te leggen. Misschien kwam het door de geringe aantallen vrouwen bij de brandweer. Het lijkt ook te maken te hebben met de bescheiden opstelling van vrouwen in hun werkomgeving. Je ziet dat bijvoorbeeld bij het durven solliciteren op zware functies. Terwijl mannen geneigd zijn te bluffen en durven te reageren op net iets te zware vacatures, stellen vrouwen zich vaak veel voorzichtiger op.’

Zo riep Ciska Dresselhuys tijdens de High Tea-bijeenkomst voor Women in Red niet voor niets de deelnemers op meer ambitie te tonen, te kiezen voor een eigen carrière en financiële onafhankelijkheid, zo nodig mannelijke competenties meer te ontwikkelen en vooral ook met humor en relativiseringsvermogen naar de top door te stoten. Van der Drift ziet in het intervisietraject beslist een mogelijkheid de ‘voorzichtige’

houding van veel vrouwen te doorbreken. ‘Vrouwen kunnen vaak meer dan ze zelf denken en zij ontwikkelen zich snel als ze in een functie stappen waarin zij in het begin een beetje op de tenen lopen. Het intervisietraject kan een prima stimulans zijn. We sluiten met de training volledig aan bij de trend dat er meer vrouwen moeten worden opgeleid en vervolgens ook moeten doorstromen naar de top om diversiteit in de brandweerorganisatie te realiseren.’

Startklaar

De Academie voor Leiderschap Veiligheidsregio's hoopt dit jaar van start te kunnen gaan met meerdere intervisiegroepen. Brandweervrouwen uit groep 11 (en eventueel ook 12) kunnen via het bureau LMD brandweer worden geselecteerd. Hoewel het accent ligt op brandweervrouwen, kunnen ook vrouwen uit de veiligheidssector via het bureau LMD worden opgegeven. Bij voldoende deelnemers zullen de groepen waarschijnlijk 'geografisch' worden ingedeeld om al te lange reistijden te voorkomen.

Passend bij visie

Het nieuwe intervisietraject past uitstekend bij het programma van de Academie. Sterk authentiek, waarachtig leiderschap is van vitaal belang voor de veiligheidsregio's. Met hulp van deskundigen leren de deelnemers aan de trainingen en cursussen van de Academie zich zelf goed kennen en leren zij te onderkennen in welke competenties zij zich verder moeten ontwikkelen om een goed leider te worden. 'Het is goed dat er nu ook specifiek voor vrouwen uit schaal 11 een programma wordt aangeboden.'



Natalia Toret maakte in 2006 een speciale fotoserie over kerncompetenties, uitgegeven als een mapje ansichtkaarten, nog te verkrijgen bij bureau LMD.

Wake-up call van LMD vraagt om meer dan een intervisietraject!

Caroline Reitsma, officier Risicobeheersing en Harriët Tomassen, officier proactie preparatie én ambtenaar rampenbestrijding bij de Brandweer 's Hertogenbosch, meldden zich - onafhankelijk van elkaar - na de High Tea-bijeenkomst bij LMD consultant Pieter Veraart om te informeren naar de mogelijkheden van loopbaanbegeleiding. Hoewel beiden van tevoren te horen kregen dat het bureau LMD geen speciaal traject heeft voor vrouwen in schaal 11, hopen zij dat zij op korte termijn wellicht meer steun kunnen verwachten van het LMD. Zij zijn enthousiast over het feit dat zij in ieder geval mee kunnen doen aan het intervisietraject via de Academie voor Leiderschap Veiligheidsregio's dat van hen zo snel mogelijk mag beginnen.

Wake-up call

Terugkijkend op haar loopbaan zegt Reitsma: 'Ruim tien jaar geleden behoorde ik bij een van de tien eerste vrouwelijke brandweerofficieren. Hoewel ik in het begin dacht veel te kunnen hebben aan een vrouwen netwerk, kreeg ik al snel in de gaten dat er op mijn niveau weinig mogelijkheden waren. Misschien is het vrouwen eigen dat je zelf de lat hoog legt en vindt dat je het allemaal op eigen kracht moet doen. De competitie-sfeer en ook wel de onderlinge jaloezie deden mij in ieder geval geen goed. Het lukte mij de eerste jaren bij de brandweer wel vooruit te komen maar na enige tijd bleef ik steken en raakte ik in de contramine. De laatste jaren voel ik me in mijn werk weer prettiger door veranderingen in het team. De High Tea kwam voor mij op het juiste moment en leek net dat extra duwtje in de rug te zijn.' Zij genoot van de presentatie van Ciska Dresselhuys en de sfeer tussen de deelnemers inclusief het wij-gevoel. 'Het werkte bij mij als een wake-up call. En ik besloot dan ook gehoor te geven aan de oproep van LMD om contact op te nemen met een LMD consultant voor meer informatie.'

13

Potentieel analyse

Na een gesprek met LMD consultant Pieter Veraart mocht zij bij bureau Lagerwey een potentieel analyse laten doen. Zij is bijzonder blij met de uitslag en wil het liefst zo snel mogelijk aan het werk om haar aandachtspunten te verbeteren. Maar met de uitslag van de PA begint ook meteen haar grootste probleem. 'Van tevoren hoor je wel dat groep elf nog niet via LMD kan worden geplaatst in diverse ontwikkeltrajecten. Maar nu ik weet dat ik ten onrechte vaak niet genoeg geloofde in mijn eigen kunnen, wil ik aan de slag met mijn verbeterpunten. Het MD beleid in mijn regio is nog in voorbereiding en voor het volgen van trajecten op persoonlijke titel via de Academie, ben ik afhankelijk van een financiële vergoeding van de gemeente.'

Voorkeurbeleid

Enthousiast is zij over het aanbod van LMD mee te kunnen doen aan het intervisietraject dat speciaal voor vrouwen uit schaal 11 via de Academie voor Leiderschap Veiligheidsregio's op korte termijn start.

Daarnaast vraagt ze zich af of het voor LMD mogelijk is het ooit ingezette voorkeur-



Caroline Reitsma



Harriët Tomassen

beleid voor vrouwelijke brandweerofficieren weer op te pakken. ‘Er is nog steeds niet voldoende doorstroom van vrouwen naar leidende functies. Is het dan nu nog geen tijd om uitzonderingen te maken voor vrouwen in schaal 11? Al mochten we maar alvast inschrijven voor een beperkt aantal trainingen die tot nu toe alleen worden gegeven vanaf schaal 12 ... Vrouwen in schaal 11 met ambitie kunnen daardoor onder deskundige leiding verder werken aan hun persoonlijke ontwikkeling en veel sneller doorstromen naar de hogere schalen en functies. Dat vergroot beslist de kans op diversiteit in de top.’

Planning voor langere termijn

Reitsma hoopt uit het diepst van haar hart dat het bureau LMD in het succes van de High Tea genoeg reden ziet om voor een langere termijn een planning te maken voor schaal 11. Met nadruk herhaalt zij dat zij enthousiast is over het LMD initiatief. ‘Maar het is toch zonde als er nu geen vervolg komt op zo’n stimulerende bijeenkomst? Juist mensen op het niveau van schaal 11 moet je nu voldoende kansen bieden om op niet al te lange termijn daar als organisatie voordeel mee te kunnen behalen.’

Inspirerende setting

Harriët Tomassen was verrast door de setting van de High Tea-bijeenkomst: een groep van zo’n 30 vrouwen en als gastspreker Ciska Dresselhuys die op gevatte manier de aanwezigen liet zien dat vrouwen zelf ook meer moeten doen om door te stromen naar de leidinggevende posities. ‘Ik heb me nooit zo specifiek aangesloten bij brandweervrouwen maar constateer nu na viereneenhalf jaar brandweerofficier te zijn dat je als vrouw toch inderdaad anders in de organisatie staat dan mannen. Ik kwam echt geïnspireerd thuis na de High Tea!’

Ook Tomassen deed na haar gesprek met Veraart bij het bureau LMD een potentieel analyse bij Lagerwey. ‘Ik wilde heel graag weten welke ontwikkelpunten ik moet oppakken. Al weet je natuurlijk wel veel over jezelf, het is toch heel nuttig van een deskundige buitenstaander te horen wat je sterke en zwakkere punten zijn. Vooral omdat de meeste mannen in mijn werkomgeving de PA al deden, was ik zeer benieuwd waar ik nu stond!’

Voorportaal

Ook zij hoopt nadrukkelijk dat het bureau LMD de talenten uit schaal 11 niet te lang in het voorportaal laat staan. Voor haar kan de afstemming tussen regionaal en landelijk md beleid niet snel genoeg gaan. ‘Meer stimulansen en begeleiding voor schaal 11 zorgt beslist voor mensen die met nog meer overtuiging werken aan hun carrière.’

Vrouw en leidinggeven

Geheel los van de initiatieven van LMD, was Tomassen al gestart met het volgen van de cursus ‘Vrouw en leidinggeven’ via de Bestuursacademie Zuid-Nederland. ‘Ik constateer dat het verhelderend is om bewust te onderscheiden hoe vrouwen van mannen verschillen in het leidinggeven. Ik heb daar eigenlijk nooit zo bij stil gestaan. Deze cursus past nu ineens uitstekend bij de High Tea-onderwerpen en binnenkort ook bij het intervisietraject speciaal voor vrouwen.’

Leren van anderen

Tomassen verwacht dat zij tijdens de intervisie niet alleen ervaringen met andere deelnemers zal delen. ‘Uit eerdere trajecten weet ik dat je vooral veel leert van mensen die je nog niet eerder hebt meegemaakt. Ik hoop dan ook dat het bij de intervisie ook mogelijk zal zijn externe deskundigen uit te nodigen om vooral van anderen en hun belevingen veel op te kunnen steken. Op die manier blijft het niet alleen bij het bouwen aan een goed vrouwen netwerk voor de rest van je loopbaan.’

Aansluiting tussen RMD en LMD

Er zijn veel organisaties met een loopbaanbeleid voor de medewerkers en voor managementfuncties wordt een Management Developmentbeleid gehanteerd. De doelstelling van MD 'de juiste persoon, op het juiste moment op de juiste plek' geldt voor alle soorten organisaties. Doordat de brandweer in Nederland niet één landelijke organisatie is, is er ook geen sprake van een gelijklopend loopbaan- of MD-beleid. Sinds de afschaffing van het Functioneel Leeftijds Ontslag (de FLO) wordt er door de Vereniging Nederlandse Gemeenten nu wel gewerkt aan het in beeld brengen van loopbaanpaden voor medewerkers in een operationele functie. Ook aan loopbaanpaden voor het management wordt aandacht besteed.

Ervaring met RMD

16

Inmiddels onderschrijft iedereen het belang van een goede aansluiting tussen het landelijk en regionaal MD beleid. Zoals bekend richt het Landelijk Management Development zich vooral op de potentials voor de top vanaf schaal 12. Het Regionaal Management Development zal zich richten op het overige management. Vorig jaar heeft het bureau LMD aan twee regio's gevraagd om met (financiële) ondersteuning van het LMD (verder) vorm te geven aan Regionaal MD. De ervaringen en producten die dat project in 2008 gaat opleveren, worden vervolgens aan de andere regio's beschikbaar gesteld.

Handreiking

Na de zomer zal een Handreiking door de VNG (in samenwerking met het A&O fonds Gemeenten) worden gepubliceerd. Dit basismodel voor een goed regionaal/gemeentelijk MD beleid is opgesteld door Gerrie Ruijs (Regionaal Commandant Zaanstreek Waterland) en is tot stand gekomen in samenwerking met het bureau LMD politie en brandweer en het ministerie van BZK. Na publicatie van de Handreiking en het aanbieden aan de regionaal commandanten, wil het VNG en het A&O fonds Gemeenten samen met het bLMD regionale bijeenkomsten organiseren om de Handreiking onder de aandacht te brengen. Data worden te zijner tijd ook gepubliceerd op de website van het bureau LMD.

Doel

In het LMD journaal van november 2006 gaf Gerrie Ruijs, toen nog projectleider van het VNG, aan nieuwe kansen te zien voor de brandweerorganisatie. 'Je zou wel gek zijn niet te investeren in je mensen. En eenmaal gestart met een MD traject krijgen deelnemers al snel door hoeveel energie je daarvan krijgt. Het mes snijdt aan twee kanten.' Zij gaf aan dat het doel van RMD het verhogen is van de kwaliteit van het personeel binnen de brandweerorganisaties door:

- het RMD goed te organiseren
- de samenhang met LMD te creëren,
- high potentials tijdig te spotten
- te zorgen dat de juiste persoon op de juiste plek komt
- afgewezen kandidaten te begeleiden in hun ontwikkeling van talenten.



komt steeds meer van de grond

Ontwikkeling in de breedte

Een deel van de talenten in de kweekvijver wil doorstromen naar de top. Voortaan wordt er ook meer rekening gehouden met managers die zich liever in de breedte willen ontwikkelen. Bij RMD is aandacht voor het goed invullen van functies voor midden en hoger kader.

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met Helmer de Raaf of met de LMD consultant voor uw eigen regio (zie www.blmd.nl).

Projectleider RMD van Brandweer Twente is enthousiast over eerste resultaten



Projectleider RMD Diane Nijeboer van de Brandweer Twente geeft aan dat sinds vorig jaar veel inspanningen zijn gedaan om het Regionaal Management Development van de grond te krijgen. Gezien de goede resultaten verwacht zij dat het dit jaar zal lukken het RMD verder uit te breiden en te verankeren in de regionale brandweerorganisatie. De financiële steun van LMD kwam in december 2007 als een welkome aanvulling op het door de regio gereserveerde budget en helpt de plannen met RMD verder vorm te geven.

17

In maart 2007 is Regionaal Management Development in de regio Twente van start gegaan onder het motto *'De juiste persoon, op de juiste plaats, op het juiste moment!'*. Projectleider Nijeboer: 'In het begin was het wel zoeken naar de juiste weg. Na de introductiebijeenkomst voor onze doelgroep in september, werd een maand later de MD Commissie samengesteld die de gang van zaken in het kader van het RMD beleid ontwikkelt en ontwikkeladviezen geeft.' Nijeboer vertelt met gepaste trots dat inmiddels al 30 medewerkers het initiatief namen een intakegesprek aan te vragen. De eerste successen zijn al behaald: er zijn ontwikkeltrajecten gestart en ook bij het matchen van kandidaten en vacatures zijn goede resultaten geboekt.

Dit jaar worden de intakegesprekken en het matchen voortgezet. Daarnaast wordt actief gewerkt aan het opzetten van een projectendatabase, zodat medewerkers zich ook via projecten kunnen ontwikkelen. 'We willen aan de slag met het ontwikkelen van kerncompetenties voor onze doelgroep. Ook zijn we bezig met het opstellen van een gezamenlijk programma waarin lunchbijeenkomsten en intervisietrajecten worden opgenomen.'

Bij Brandweer Twente wordt enthousiast gewerkt aan het verder uitwerken van een regionaal MD beleid om zo de kwaliteit van medewerkers te verhogen en meer kansen voor medewerkers te creëren.

Brandweer Brabant-Noord is actief op gebied van RMD en talent scouting



Uit een beleidsnotitie van eind 2007 van Brandweer Brabant-Noord blijkt dat er in deze regio actief wordt gewerkt aan de ontwikkeling van een RMD-programma voor de medewerkers van de brandweerkorpsen in de regio en voor het regiokantoor zelf. Regionaal commandant Paul Pattynama vermeldt dat naast de aandacht voor een RMD-beleid er in zijn regio ook een talent scouting traject voor high potentials loopt.

Uitgebreid programma

Het RMD-traject richt zich op kandidaten die een managementfunctie vervullen en beschikken over een officiersopleiding en/of tenminste op HBO-niveau werkzaam zijn. De bedoeling is hen een opleidings- en trainingsprogramma aan te bieden waarin o.a. zaken aan de orde komen als omgaan met (politieke) bestuurders, finance voor non-financials, HRM-aspecten, organisatieontwikkeling en verandermanagement. Ook wil de organisatie tijdens dit traject stageleerplekken aanbieden door middel van uitwisseling met collega's.

18 Onderzoek RUG

Voorafgaand aan deze ontwikkeling is in opdracht van Brandweer Brabant-Noord door twee studenten van de Rijksuniversiteit Groningen (RUG), richting Opleidingskunde, een inventariserend onderzoek gedaan naar de behoefte aan een RMD-programma. De uitkomsten waren positief en bevestigen de noodzaak te komen tot een dergelijk programma. Met informatie uit dit onderzoek werd richting gegeven aan het Plan van Aanpak.

Werken aan opleidingsaanbod

Brabant-Noord heeft inmiddels een klankbordgroep samengesteld uit een aantal districtscommandanten en medewerkers van het regiokantoor. Vanuit het A&O fonds is een toezegging verkregen voor een gedeeltelijke subsidie voor de verdere ontwikkeling van het RMD. Het streven is om in het najaar 2008 een concreet opleidingsaanbod te hebben.

Talent scouting traject

Parallel aan het RMD-programma wordt een ontwikkeltraject opgesteld waaraan high potentials binnen het regiokantoor en de brandweerkorpsen kunnen deelnemen. Deelnemers krijgen een intensief leer- en begeleidingsprogramma aangeboden waarin aandacht wordt geschonken aan het ontwikkelen van competenties voor toekomstige management- of staffuncties. Dit zal tijdens trainingen en leerwerkstages aandacht krijgen. Een intensieve coaching maakt deel uit van het totale programma.

Samenwerking

Brabant-Noord is voor het RMD-traject in overleg met collega regio's om op die manier onder andere meer mogelijkheden te vinden voor het creëren van stageleerplekken. Met de regio Midden West Brabant zijn hier al intensievere contacten over. [Meer informatie is te verkrijgen bij Martin van der Avoird MHD, P&O Brandweer Brabant-Noord \(06 211 18 275\).](#)



Brandweer Zuid-Limburg maakt haast met RMD vanwege start van nieuwe Veiligheidsregio



Brandweer Zuid-Limburg was de tweede regio die vorig jaar startte met de ontwikkeling van het loopbaanbeleid. Dit past uitstekend bij de komende regionalisering waarbij de Veiligheidsregio Zuid-Limburg formeel per 1 januari 2009 een feit zal zijn.

Aanhaken bij LMD

Bij het ontwikkelen van het loopbaanbeleid werd voor de schalen 12 en hoger aangehaakt aan het bestaande Landelijk Management Development traject. In de eerste fase van het regionaal MD traject werden met alle brandweerofficieren en dagdienstmedewerkers met salarisschaal 12 en hoger loopbaangesprekken gevoerd. Dit was nodig om in kaart te brengen wat hun competenties en ambities zijn. Daarbij is – uiteraard met hun toestemming – gebruikgemaakt van de tests die deel uitmaken van het LMD traject.

Deze loopbaangesprekken leverden belangrijke input voor de invulling van de nieuwe Veiligheidsregio Zuid-Limburg. Tegelijkertijd werd met deze gesprekken een begin gemaakt met de individuele loopbaantrajecten.

November 2008 klaar

In samenwerking met en met subsidie van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties werkt de Brandweer Zuid-Limburg op dit moment aan een geformaliseerd loopbaanbeleid en aan een werving- en selectiebeleid. Dit regionaal loopbaanbeleid moet aansluiten bij het nieuwe loopbaanbeleid (twintigjarige loopbaan), het Landelijk Management Development en het loopbaanbeleid van Politie, GHOR, Provincie en de negentien gemeenten die deel uitmaken van de nieuwe Veiligheidsregio Zuid-Limburg. Ook wil Brandweer Zuid-Limburg onderzoeken wat de mogelijkheden zijn van detachering met partners in de private sector. In november 2008 moeten deze producten klaar zijn, zodat ze beschikbaar kunnen worden gesteld aan het land en de Veiligheidsregio Zuid-Limburg er voortvarend mee aan de slag kan gaan.

19





Politie heeft bij brandweer een 'ramp-zalige' baan!

Ger van Opstal

Al ruim een jaar is Ger van Opstal vanuit de politie Haaglanden gedetacheerd bij de Brandweer van de Hulpverleningsregio Haaglanden. Met deze detachering, die in principe april 2009 afloopt, heeft Van Opstal naar eigen zeggen een 'ramp-zalige' baan. 'Het is erg goed om een periode buiten je eigen organisatie te kunnen werken en ik merk dat het me veel energie geeft. Ik heb dan ook geen moment spijt dat ik op verzoek van brandweercommandant Rob Brons deze baan heb geaccepteerd!'

Overstap

Van Opstal werkte als chef bureau Conflict- en crisisbeheersing van de Politie Haaglanden toen hij werd benaderd door zijn huidige baas. Brons zocht naar iemand die het hoofd Operationele Voorbereiding bij het brandweerkorps tijdelijk kon vervangen. Hoewel de commissaris van politie aanvankelijk het gevoel had dat deze overstap voor hem net iets te vroeg was, trok hem het multidisciplinaire aspect direct erg aan. 'Vandaar dat ik de kans greep en ik nu een zeer brede, afwisselende baan heb.'

In de breedte

Terwijl hij zich bij zijn vorige werkgever vooral bezighield met een afgebakend terrein, constateert hij dat bij de kleinere brandweerorganisatie het werkterrein zich uitstrekt over 'vele takken van sport'. 'Onder mijn afdeling vallen Opleiden en oefenen, afde-



ling Operatiën, planvorming, logistiek en materieel en de Regionale Alarm Centrale. Hij heeft ervaren dat hij een specifieke brandweerachtergrond niet echt mist. ‘Als leidinggevende hoef je niet over die specialistische kennis te beschikken om toch goed uit de voeten te kunnen. Dat ligt natuurlijk anders als je wordt ingeschakeld bij het blussen van een brand’, merkt hij nuchter op.

Zijn interesse in multidisciplinaire samenwerking en zijn open opstelling hebben waarschijnlijk ook ervoor gezorgd dat hij snel in zijn nieuwe omgeving werd geaccepteerd. ‘Je moet natuurlijk ook soms aangeven dat je niet van de specifieke zaken op de hoogte bent en vragen durven stellen.’

In politie-uniform

Opvallend is het dat Van Opstal dagelijks in politie-uniform op het werk verschijnt. ‘We hebben bewust gekozen dat ik ook zichtbaar die gedetacheerde politiemans blijf. De voornaamste reden was het benadrukken van de multidisciplinaire samenwerking. Het is met oog op de beroepskleding natuurlijk ook wel praktisch in een tijdelijke baan. Overigens heb ik in het afgelopen jaar maar één keer een vraag daarover gehad. De meeste mensen zien niet eens dat ik in mijn politie-uniform opereer.’

Spullenjongens en haantjes

Nieuwsgierig naar zijn ervaringen in de politie- en nu ook de brandweerorganisatie, vragen wij naar de verschillen. ‘Het zijn inderdaad verschillende culturen maar de politie- en brandweermensen zijn alletwee echte doeners. Brandweermensen zijn meer “spullenjongens”; dat zie je bij de politie niet zo. Dat komt ook door de aard van het werk. Alleen met goed materieel kan de brandweer goed werk leveren.’ Na enig nadenken geeft hij voorzichtig aan dat je bij de politie meer ‘haantjesgedrag’ tegenkomt dan bij de brandweer. ‘Ook dat komt door de werksituatie. De politie komt vaak in situaties waarin je je gezag moet laten gelden en je moet opspelen. Die houding wordt eigenlijk ook binnen de organisatie wel gewaardeerd.’

21

Externe druk

Verder vindt hij dat de politie onder hogere externe druk moet werken. ‘Hoe goed de brandweer het ook doet, de brand gaat toch wel een keer uit. De brandweer heeft dus ogenschijnlijk altijd succes. Dat is heel anders bij de politie. Iedereen heeft wel een mening over het optreden van politiemensen die het zelden goed doen in de ogen van anderen.’

Leren van elkaar

‘De verbinding tussen de drie kolommen maakt straks de veiligheidsregio’s sterker’, is de overtuiging van Van Opstal. ‘Politie, brandweer en GHOR kunnen nog veel leren van elkaar. Neem bijvoorbeeld informatiemanagement. De brandweer kan profiteren van de ervaring en kennis van de politie over dit onderwerp. Bij het delen en uitdragen van die kennis aan de andere hulpdiensten leert de politie tegelijkertijd weer veel over die organisaties. Bij allerlei situaties moet veel nadrukkelijker gebruik worden gemaakt van elkaars expertise.’

Uitdaging

Voorlopig geniet hij van de uitdagingen die het werk bij de brandweer nog volop voor hem heeft. Na het aflopen van zijn detachering in 2009 maakt het hem inmiddels niet meer veel uit of hij bij de politie of de brandweer gaat werken. ‘Zo verschillend blijken deze organisaties nu ook weer niet te zijn’, concludeert hij en haast zich te zeggen dat het werk hem natuurlijk wel moet ‘passen’.

SLBB publiceert op korte termijn de visie op politieleiderschap

De School voor Politieleiderschap (SPL) publiceert op korte termijn de resultaten van de opdracht van de Stuurgroep Strategisch Loopbaanbeleid (SLBB) een duidelijke visie op politieleiderschap te definiëren. De vraag luidde: ‘Definieer scherper dan nu het geval is, welk leiderschap voor de politie is geboden en breng samenhang in de ontwikkeling van politieleiderschap.’

Ervaringen uit de praktijk

In maart 2008 werd het resultaat van de inspanningen van de regiegroep van de afgelopen 16 maanden gepresenteerd aan de SLBB en de Raad van Hoofdcommissarissen. De antwoorden op de vraag hoe politieleiderschap eruit moet zien, heeft de regiegroep gezocht in de praktijk. Uitgebreid werden mensen uit en rond de politiepraktijk geïnterviewd. Korpsbeheerders, het OM en politiechefs kwamen aan het woord. Gekeken werd hoe de jonge politiegeneratie tegen het vak en de organisatie aankijkt. Tijdens bijeenkomsten van vertegenwoordigers van korpsen werd een beeld verkregen over de leiderschapsontwikkelingen in de korpsen en werden inzichten daarover uitgewisseld. Bij enkele bedrijven in de private sector werd onderzoek gedaan naar leiderschapsontwikkeling. Ook werd onderzocht hoe er op de werkvloer tegen politieleiderschap wordt aangekeken.

22

Gestelde vragen

Uitgegaan werd van de vragen ‘Wat is er aan de hand?’ (Politie in Ontwikkeling en Trends Werkgeversvisie en Strategische Agenda), ‘Welke politie vraagt dat?’, ‘Welke mensen zijn nodig om deze politie te realiseren?’ en ‘Welk leiderschap is hierbij geboden?’ (Visie op politieleiderschap).

De regiegroep die zich boog over de visie op politieleiderschap bestaat uit: Kees Buijnk (directeur SPL), Saskia Görtz (programmamanager HRM bij het Nederlands Politie Instituut (NPI)), Jan Nap (SPL), Jan Peters (SPL), Martin Sitalsing (korpschef Fryslan), Frans Vijlbrief (LMD) en Yolanda Willems (hoofd domein Leiderschap bij Politieacademie).

Aan de regiegroep is de wetenschapper prof. Dr. Harrie Aardema toegevoegd.



Set van documenten

Het resultaat is een set van documenten die binnenkort door de SPL wordt verspreid. In het *Reisverslag* staan aanleiding, opdracht, proces en acties beschreven. In een *Beschouwing* van prof. dr. Harrie Aardema wordt politieleiderschap gerelateerd aan ‘the state of the art’ van het kijken naar leiderschap. In een *Notitie* worden leidinggevendens gevoerd langs de essentiële vragen rond hun politieleiderschap en tenslotte staan in het laatste document de *dragende thema’s* waar de regiegroep uiteindelijk op is uitgekomen.

Zelf aan de slag

Frans Vijlbrief, consultant LMD politie en lid van de regiegroep, benadrukt dat de regiegroep heeft geprobeerd ook zelf te leven naar de inzichten die ze heeft samengebracht. Daarom heeft de regiegroep van meet af aan de verbinding met de relevante omgeving gezocht en zich steeds voor ogen gehouden dat de lakmoesproef van de visie bestaat uit wat deze weet teweeg te brengen. Vijlbrief: ‘Dat betekent dat er geen “uitrol” zal plaatsvinden, maar dat we hopen dat iedereen vanuit zijn/haar verantwoordelijkheid met dit referentiemateriaal aan de slag gaat. Indien gewenst natuurlijk met ondersteuning.’

Kritische blik van BLMD

Voor het bureau LMD betekent dat dat er opnieuw wordt bekeken of de huidige negen kerncompetenties voldoende het nieuwe referentiemateriaal ‘dekken’ en of de momenteel gebruikte instrumenten voldoende bruikbaar zijn voor de komende jaren. Ook wordt hierbij intensief het multicultureel vakmanschap en bijbehorende diversiteit en zij-instroom betrokken.



Uit het programma-aanbod via de Academie voor Leiderschap Veiligheidsregio's en de School voor Politieleiderschap kiezen de meeste deelnemers van LMD zo'n een tot twee keer per jaar een training. Wij vroegen enkelen naar hun ervaringen en indrukken.

Uitgebreide informatie over de vele mogelijkheden is te vinden op: www.nifv.nl + www.spl.politieacademie.nl

Training Empathie voor Leiders

Kan je empathisch vermogen aanleren of is het een aangeboren talent, dat verder ontwikkeld kan worden? In deze training worden deelnemers geconfronteerd met zich zelf; hoe ze zich verhouden tot hun omgeving, hoe ze zich kunnen inleven op wat er in hun omgeving speelt, hoe ze daarop kunnen anticiperen en dit in hun handelen kunnen integreren. Er wordt veel geoefend en er zijn tussentijdse opdrachten. Kerncompetenties: empathisch en integer.

24



Annemarie van Daalen, coördinerend senior inspecteur Rampenbestrijding en Crisisbeheersing bij de Inspectie Openbare Orde en Veiligheid, volgde de training 'Empathie voor Leiders'. Het was voor haar al enige tijd geleden dat zij meedeed aan een 'Diner Pensant'. Haar trajectbegeleider Bert Goos wees haar op de vele trainingen die worden georganiseerd om je te kunnen ontwikkelen. 'Ik volgde een jaar lang een cursus via het ministerie van BZK en kwam niet toe aan andere trajecten. Ik was het eens met Goos dat het tijd was voor een volgende training en koos direct voor dit onderdeel van het uitgebreide programma-aanbod. In mijn omgeving was er lichte verbazing over mijn keus voor het ontwikkelen van uitgerekend empathie. Kennelijk kom ik niet over als iemand die daar niet goed mee omgaat.' Toch was Van Daalen ervan overtuigd dat ze juist bij onverwachte situatie de rust en goede houding minder goed in de hand hield. 'Je kent jezelf natuurlijk wel een beetje en ik weet van mezelf dat ik – afhankelijk van de situatie – gejaagd, ongeduldig en vinnig kan zijn. Tijdens de training hebben ze daar een mooie beeldspraak over: "Bij ongemakkelijke situaties val je terug in de makkelijke groef." Dat was nu precies de reden voor mij om juist deze training te willen volgen.'

Verdieping

Tijdens de trainingsdagen (naast het intake- en afsluitingsgesprek bestaande uit eendaagse + tweedaagse + eendaagse trainingen) waardeerde Van Daalen vooral die momenten dat er verdieping werd gezocht. 'Je hebt er veel aan om te horen wat je anders had kunnen doen bij cases die over je eigen handelen gaan.' Zij vond het grappig te constateren dat alle deelnemers de eerste dag kiezen voor een 'veilige' casus en pas later tijdens de trainingsdagen iedereen ook met zeer persoonlijke dingen durft te komen. 'Juist dat is de grote winst van zo'n training. Je bespreekt zaken die je eigenlijk liever niet naar buiten zou willen brengen maar waarvan je in deze veilige omgeving



overwegend enthousiast

juist veel kunt leren.’

Door die momenten ontstaat een hechte band tussen de deelnemers. ‘Het maakt dat je mensen beter leert kennen en er ontstaan waardevolle verbindingen. Het volgen van zo’n training blijkt dan ook heel goed voor je netwerk te zijn!’

Inmiddels is Van Daalen gestart met de volgende training: ‘Samenwerken aan Nationale Veiligheid’. Deze wordt samen met de School voor Politieleiderschap (SPL) en de Nederlandse Defensie Academie (NLDA) door de Academie voor Leiderschap Veiligheidsregio’s georganiseerd.

Masterclass Sprekend leiderschap

De ogen zijn op u gericht, soms rollen de camera’s... En altijd weer de vraag: zal ik erin slagen te inspireren, zal ik richting weten te geven? Ben ik ervan overtuigd dat ik een leider ben? U wordt meegenomen op reis langs filmbeelden van speeches en improvisaties uit speelfilms en documentaires. Robin Pera, zelf acteur en regisseur, laat zien wat hij doet om tot topprestaties te komen. Drs. Manfred van Doorn maakt u wegwijs in wetmatigheden van de beste toespraken. Centraal staan de waarneembare kanten van leiderschap, ‘presence’ dus. De dag wordt besloten met een voorstelling.

25



Frans Captijn, directeur Veiligheidsregio Zeeland blijkt een enthousiaste deelnemer van de programma’s van SPL en de Academie voor Leiderschap Veiligheidsregio’s te zijn. Bij hem leidde een van de trainingen tot een opmerkelijk initiatief. Naar aanleiding van de Masterclass Sprekend Leiderschap was hij zo enthousiast dat hij spontaan zijn indrukken naar de organisatoren stuurde. Op de website van de SPL (www.spl.politieacademie.nl) is onder meer te lezen: ‘Het was een doe- en werkdag die van vroeg tot laat boeide. Een dag ook die we afsloten met een fantastisch gevoel en veel bruikbare ervaringen. Zeker een dag die de performance van ons management verbetert. Daar moet immers ook aan gewerkt worden. Samenwerking tussen de School voor Politie Leiderschap en de Academie voor Leiderschap Veiligheidsregio’s loont!’

Van de Masterclass Sprekend Leiderschap vond Captijn het vooral prettig dat het hier ging om een compacte en praktische presentatie met een cursusduur van één dag. ‘Inmiddels heb ik ook al een en ander tijdens een presentatie toegepast en dat werd goed ontvangen. Presenteren en optreden voor groepen is mijn ding en ik heb veel van de cursus opgepikt.’

Multidisciplinair

Het spreekt Captijn in het bijzonder aan dat het cursusaanbod multidisciplinair is. ‘Je treft mensen aan die zich zeer open opstellen en laten zien dat er in al die werelden heel wat loos is en we allemaal met dezelfde problematiek zitten. Je leert mensen op een andere manier kennen en je bouwt daarmee ook weer aan nieuwe netwerken.’

Opmerkelijk

Dat in enkele gevallen een training of cursus tot verrassende resultaten kan leiden, blijkt uit het initiatief van Captijn de stichting ESIEA (Expert Service Internationaal Emergency Aid) op te richten om ontwikkelingsmogelijkheden en hulp te bieden op het gebied van calamiteiten en veiligheid op wereldwijde schaal. Directe aanleiding hiervan was de Leergang Persoonlijk en Functioneel Leiderschap onder leiding van Hans van den Brink. 'Die leergang heeft mij in een totaal andere gedachtewereld gebracht en heeft er toe geleid dat ik ESIEA heb opgericht.' Vanuit zijn positie van directeur Veiligheidsregio vroeg hij zich af in hoeverre zijn activiteiten bijdroegen aan de verhoging van veiligheid. Hij miste iets en zocht naar een mogelijkheid meer te doen met zijn expertise. 'Zoiets kost natuurlijk enorm veel energie maar je krijgt ook veel energie terug. Het vult in ieder geval dat enorme gat dat ik voelde tijdens de Leergang Functioneel en Persoonlijk Leiderschap.'

Geestelijke fitness

Terugkomend op de programma's van SPL en NIFV vindt hij het aanbod goed voor het bijhouden van je *geestelijke fitness*. 'Onder meer via de trainingen blijf je bij met de ontwikkelingen in de maatschappij' is zijn overtuiging. Captijn is recent begonnen met de training Empathie. 'Voordat er reacties komen: ik doe hieraan mee om te leren hoe ik mijn eigen enthousiasme wat kan leren af te remmen. Ik laat me nogal eens gaan en daardoor komen anderen te weinig aan bod. Ook dat is een reden om juist voor deze training te kiezen!'

Stichting ESIEA

Op de website www.esiea.nl is uitgebreid te lezen op welke manier Captijn 'deskundigheid voor veiligheid waar ook ter wereld' in wil zetten. De verslagen over de gemeentelijke samenwerking met Polen, de kennisuitwisseling (trauma)helikopter bijstand in Boekarest en de opleiding technische hulpverlening in Roemenie geven een beeld van de manier waarop ESIEA invulling geeft door anders te denken, anders kennis te delen en daardoor duurzaam gewoon samen veel kan doen.

Aristoteles muziek en meesterschap op Vlieland

Laat u met partners uit de veiligheidsregio en het Openbaar Bestuur inspireren door filosofie en muziek. Veel elementen uit deze disciplines vindt u terug in moderne managementopvattingen over leiderschap en leerprocessen in organisaties. Daarbij draait het steeds om het vinden van de juiste maat en het juiste ritme, om de koppeling van denken en doen, om het afstemmen van het gemeenschappelijke met het individuele belang. De focus richt zich op 'autonomie en professionaliteit in de veiligheidsregio'.

Aristoteles als baken voor leiders in de moderne maatschappij. Dat lijkt een contradictie maar de eeuwenoude deugdenleer van Aristoteles geeft waardevolle inzichten om uw leiderschap aan te scherpen. De leer biedt handreikingen om te groeien naar Meesterschap als vorm van gezag. Aristoteles doet van meet af aan een filosofisch appèl op u. Hij spreekt u aan als iemand met een visie. Immers, als u het niet meer weet dan maakt niemand in de organisatie het waar.





Voor **Johan Postma**, commandant brandweer Leeuwarden, is het belangrijk dat het aangeboden traject niet al te veel tijd in beslag neemt. ‘Het moet wat mij betreft geen opleiding worden waar je een paar maanden tijd voor moet reserveren.’ Postma is van huis uit historicus en daarnaast ook muziek-liefhebber. De training Aristoteles trok hem dan ook aan. Hij was blij dat hij op het laatste moment nog kon aanschui-ven in Vlieland. ‘Aanvankelijk leek ik me niet vrij te kunnen maken. Het feit dat het nu op korte afstand van Leeuwarden was, vond ik eerlijk gezegd ook erg prettig.’

Socratisch gesprek

Aristoteles was voor hem een bijzondere ervaring. ‘Verrassend en verfrissend’ noemt hij de training. ‘De verbinding met de klassieken en de combinatie van een zang-pedagoog en filosoof die via het thema Meesterschap je aan het denken en zeker ook het doen zetten, vond ik bijzonder. De cursus was alweer een jaar geleden en sindsdien ben ik weer eens in mijn boeken over filosofie gedoken voor een her-nieuwde kennismaking.’ Over het ‘Socratisch gesprek’ (een groepsgesprek over een fundamentele, liefst filosofische, vraag waarbij gezamenlijk wordt gezocht naar een antwoord), schafte Postma literatuur aan om zich daar meer in te verdiepen. ‘Veel heb ik ook gehad aan de nadruk op het ruimte maken om te reflecteren en regel-matig tijd vrij te maken om niet altijd resultaatgericht bezig te zijn.’ Voor Postma was het inspirerend dat er cursisten waren van het OM, politie én brandweer. ‘We zitten hier in het noorden toch met een klein kringetje en het is verfrissend met anderen van gedachten te wisselen. Er was sprake van onderling vertrouwen en veel ruimte voor interactie. De terugkomdag werd onder meer gebruikt om de persoonlijke opdrachten samen te bespreken. Voor het uitbreiden van je netwerk is zo’n training ook bijzonder waardevol.’

27

Minder inspirerend

Postma volgde ook de Masterclass Sprekend Leiderschap die hij minder waardevol vond. ‘Het ging hier om een training van één dag waar je vooral veel gepresenteerd kreeg. Het waren beslist leuke filmfragmenten en veel voorbeelden van briljante en minder geslaagde redevoeringen. Voor mij was het geheel echter minder inspirerend. Misschien was de groep te groot en zou je meer aan bod kunnen komen als de cursus over twee dagen wordt uitgespreid. Dat hebben we ook in de evaluatie aangegeven. En misschien moet je deze twee trainingen niet met elkaar vergelijken. Bij mij blijft in ieder geval Aristoteles nog steeds nawerken en probeer ik dankzij die training in mijn dagelijkse werk bewust meer afstand te nemen en de tijd te nemen om te komen tot de juiste beslissingen en een goede balans.’



Aristoteles, muziek en meesterschap op Vlieland

Sjoerd van der Schuit, regionaal commandant Noord- en Midden-Limburg, voelde zich door het filosofische karakter van de training Aristoteles aangetrokken. ‘De beschrijving van de training paste prima bij mijn persoonlijke ontwikkeling en ik was dan ook blij dat Aristoteles inderdaad goed aansloot bij mijn zoektocht naar filosofische verdieping en een andere manier van kijken. De training kwam voor mij op het perfecte moment.’

Van der Schuit vond de combinatie met muziek zeer inspirerend en heeft vooral waardering voor de trainer die ook mensen zonder enig zangtalent tot grote hoogtes wist te brengen. 'Ik had van collega's al gehoord dat je ook moest zingen waar ik me weinig bij voor kon stellen. Juist die combinatie met muziek is me bijgebleven!'

Na enig nadenken noemt hij wat voor hem de kern van dit traject was. 'Je kunt iets met je *hoofd* doen en dan ben je met je verstand bezig. Als je dan ook iets met je *hart* gaat doen, krijg je er gevoel bij. Het wordt pas echt als je het ook in je *buik* begint te voelen. Dan begint er iets op te bloeien dat een enorme energie en kracht geeft om bepaalde dingen te doen. En dat effect leerden we kennen tijdens Aristoteles. Een absoluut inspirerende ervaring!'

Hij concludeert dat hij – nog meer dan voorheen – beseft dat je alles denkt goed geregeld te hebben en er een goed gevoel over kunt hebben, maar er dan toch nog niet bent. 'Je zult dat goede gevoel met elkaar moeten delen en met elkaar moeten afstemmen. Pas wanneer dat *gezamenlijke* goede gevoel er is, ontstaat een opstapeling van dynamiek die echt tot grote prestaties kan leiden.'



Aristoteles, muziek en meesterschap

Rob Frek, adjunct directeur Brandweer bij de Veiligheidsregio Utrecht, vond de training Aristoteles naadloos aansluiten bij zijn persoonlijke ontwikkeling. 'Op het moment dat je voor jezelf via coaching van het LMD scherp hebt hoe dat ontwikkelingstraject eruit moet zien, kan je doelbewust keuzes maken uit het aanbod van de Academie. Je merkt dat de trainingen je echt helpen je verder te ontwikkelen en daar zit dan ook mijn enthousiasme over de trainingen in.'

28 ningen je echt helpen je verder te ontwikkelen en daar zit dan ook mijn enthousiasme over de trainingen in.'

Hij merkt lachend op dat de wereld er natuurlijk de volgende dag niet totaal anders uitziet door de trainingen. 'Toch merk ik aan mijn omgeving dat het wel zijn vruchten afwerpt.' Dankzij zo'n training als Aristoteles durf ik me nu ook kwetsbaar op te stellen. Ik reageerde vooral vanuit mijn hoofd en veel minder vanuit mijn hart en buik, zoals me duidelijk werd bij de training.' Voor hem was de combinatie van het filosoferen over de vier kardinale deugden van Aristoteles en het samen zingen als metafoor van meesterschap en het goede leven een bijzondere. 'Nu ik in deze fase van mijn leven vooral wil schaven aan mijn persoonlijke ontwikkeling, constateer ik dat ik me sterker voel als leider door dit soort trainingen. Graag had ik ook mee willen doen aan het Leerprogramma Leiderschap Veiligheidsregio's dat jammer genoeg door onvoldoende deelname doorgeschoven is naar volgend jaar.' Zijn aandacht richt zich nu op de nieuwe training 'De empowerende Stem van Leiderschap', een kort en intensief programma waarin de stap wordt gezet over de drempel van directief naar verbindend leiderschap.



Training Toelatingscommissie

LMD politie en brandweer

Voor toekomstige leden van de Toelatingscommissie LMD wordt regelmatig een training georganiseerd. Donderdag 20 maart 2008 kwamen op landgoed Eikenrode in Loosdrecht korpsbeheerders (van de regio's Utrecht, Noord-Holland Noord en Zaanstreek Waterland), hoofdofficieren van justitie en plaatsvervangend korpschefs bijeen. Zij hoorden die dag hoe het LMD-systeem in elkaar zit en kregen alvast zicht op de nieuwe visie op leiderschap. Ook kregen zij de gelegenheid praktijkervaring op te doen.



Geke Faber, burgemeester van Zaanstad kreeg na de uitleg over het LMD-systeem direct de indruk dat er niet over een nacht ijs wordt gegaan bij het selecteren van kandidaten voor de toekomstige strategische top. 'Bij de training heb ik met name geleerd dat het bij de toelating van LMD-kandidaten niet gaat om een gewoon sollicitatiegesprek. Zij hebben van tevoren al een heel traject doorlopen en ook al een potentieel analyse en 360° feedback gedaan. Daarnaast hebben zij een presentatie voorbereid voor de toelatingscommissie. Zij worden tijdens de sessie beoordeeld over hun geschiktheid voor strategische posities. Het is beslist een gedegen aanpak die veel concentratie vergt van beide partijen.'

Faber vond het prettig om aan de hand van deze training in korte tijd bekend te worden gemaakt met de toelatingsprocedure. 'Het is goed dat de commissieleden van tevoren met elkaar uitgebreid overleggen over de kandidaat en op basis van de vele documenten bespreken volgens welke lijn het gesprek zal plaatsvinden. Kwaliteiten, ontwikkelpunten en eventuele tegenstrijdigheden kunnen onderwerp van nadere informatie zijn.' Na de training was zij één keer als voorzitter bij een toelatingssessie van de brandweer betrokken. 'Het is prettig dat je met de commissieleden vanuit verschillende disciplines de ervaringen op strategisch niveau kunt delen. Het is mij goed bijgebleven dat je als commissie kunt zorgen voor een diepgaand gesprek door een open vraagstelling.'

Hoewel Faber constateert dat er veel tijd in deze procedure gaat zitten – niet in de laatste plaats door de vele schriftelijke informatie – is zij enthousiast over de gedegen aanpak. 'Het gaat hier om een unieke gebeurtenis voor de kandidaat die zich goed heeft voorbereid. Het is een intensief proces.'

Vanuit de vraag naar meer aandacht voor diversiteit heeft LMD besloten vanaf nu te zorgen voor minimaal één vrouwelijk commissielid in de toelatingscommissies. Op de vraag aan Geke Faber of een vrouw op andere dingen let, gaf zij als reactie: 'Met al mijn jarenlange ervaring in het openbaar bestuur en mijn rooie vrouwen-verleden constateer ik dat vrouwen beslist meer bereid zijn een open gesprek aan te gaan. Mannen willen toch vaak een eigen agenda volgen en blijken minder bereid de afgesproken rode lijn van een gesprek vast te houden. Wat dat betreft heeft het dus zonder meer voordelen dat er voortaan een vrouwelijk commissielid standaard wordt toegevoegd.'

Nieuwe gezichten bij bLMD



Berend Bolt, Marjan Breugom, Judy Bergwerff, Silvester Spendel, Linda Jacobs

bLMD politie en brandweer

Marjan Breugom-Buwalda wordt, na het vertrek van Shalini Sadal i.v.m. haar afstuderen, verantwoordelijk voor de communicatie binnen bLMD.

30 Linda Jacobs is aangesteld als opvolger van Marjan Breugom als procescoördinator toelating brandweer.

LMD politie

Silvester Spendel is coördinerend senior beleidsmedewerker. Hij houdt zich met name bezig met het LMD-beleid van de politie. Verder bereidt hij als adjunct-secretaris van het Bovenregionaal Adviescollege LMD politie inhoudelijk de vergaderingen voor. Vanuit het bureau LMD is hij bovendien secretaris van de stuurgroep Strategisch Loopbaanberaad (SLBB).

Als consultant LMD politie is **Berend Bolt** gesprekspartner voor de korpschef en de regionaal commandant. Hij begeleidt potentiële deelnemers bij de voorbereidingen voor de toelating en is aanwezig bij het verschijnen van de kandidaat voor de Toelatingscommissie.

Na opname in het LMD-bestand is hij het aanspreekpunt en de sparring partner voor de deelnemer. Bij een eventuele sollicitatieprocedure fungeert hij als klankbord. Berend Bolt is verantwoordelijk voor de politieregio's Groningen, Friesland en Drenthe.

LMD brandweer

Judy Bergwerff is senior beleidsmedewerker. In het kader van de ontwikkelingen in de veiligheidsregio's houdt zij zich bezig met de uitbreiding van de LMD-doelgroep met de GHOR en de veiligheidsregio's. Verder bereidt zij als adjunct-secretaris van het Adviescollege LMD brandweer inhoudelijk de vergaderingen voor. Zij vervangt Irene Cchung die met zwangerschapsverlof is.



