



Afstudeerscriptie

Toekomstig leiderschap identificeren

Linthe Jansen
449670



Titelpagina



Naam:	Linthe Jansen
Studentnummer:	449670
Opleiding:	Human Resource Management
Studieroute:	Human Talent Development
Betreft:	Afstudeerscriptie
Opdrachtgever:	De Nationale Politie, eenheid Oost Nederland
Contactpersoon:	Basya Berends
Eerste beoordelaar:	Marie Louise Rickhoff
Tweede beoordelaar:	Jos de Jong
School:	Saxion Hogeschool Deventer
Leerjaar:	2020-2021
Datum van inleveren:	31-05-2021



Voorwoord

Beste lezer,

Voor u ligt mijn afstudeerscriptie waarmee ik mijn leerweg bij de studie HRM beëindig. Het scriptieverslag is geschreven in het kader van de afstudeerfase van de opleiding Human Resource Management met uitstroomprofiel Human Talent Development. Vanaf augustus 2020 tot januari 2021 heb ik stage gelopen bij de Nationale Politie bij de eenheid Oost Nederland. Hier heb ik met veel plezier ervaring op mogen doen in het werkveld. Hierna heb ik de kans gekregen om ook bij de Politie af te studeren. Met plezier kijk ik terug op het warme welkom, de interessante bijeenkomsten, de leuke gesprekken en de kansen die ik heb gekregen. Ik wil Basya Berends bedanken voor haar hulp en de interessante afstudeeropdracht die ze mij gegeven heeft.

In september 2017 begon ik als 16-jarige student aan de opleiding Human Resource Management aan Saxion Deventer. De afgelopen jaren heb ik veel mogen leren van de docenten en van mijn studiegenoten. Graag wil ik meerdere personen bedanken die mij hebben gesteund tijdens deze studie. Allereerst wil ik Marie Louise Rickhoff-Oude Brunink bedanken voor alle steun en feedback tijdens mijn stage en afstudeerperiode. Zij wist altijd de goede vragen te stellen en goede feedback te geven. Wanneer ik vastliep en even niet meer wist hoe ik verder moest gaan, nam zij altijd de tijd om mijn vragen te beantwoorden en mij verder te helpen. Ik ben haar enorm dankbaar voor haar tijd en geduld tijdens mijn afstudeerproces.

Daarnaast wil ik Joke Hartman bedanken voor haar steun in de eerste jaren van de opleiding. Naast de studie dacht ze op persoonlijk vlak op een prettige manier met me mee. Ik ben alle docenten dankbaar voor de interessante en leerzame lessen.

Tenslotte wil ik mijn ouders, mijn vriendinnen en mijn vriend bedanken voor hun steun en vertrouwen in mij.

Ik wens u veel leesplezier!

Met vriendelijke groet,

Linthe Jansen

Deventer, 31 mei 2021



Management samenvatting

Dit onderzoek is uitgevoerd vanuit de opleiding Human Resource Management bij de Politie, eenheid Oost-Nederland.

HRM ondersteunt met Management Development de Politie met het tijdig inzetten van gekwalificeerde leidinggevenden. De huidige leidinggevenden zijn verantwoordelijk voor het schouwen en identificeren van het potentiële leiderschapstalent. Om het gewenste gevarieerde aanbod te kunnen identificeren is er een visie op leiderschap geschreven met daarin de verschillende oriëntaties die leiderschap kent. Deze visie is vertaald naar een schouwformulier die leidinggevenden kunnen gebruiken tijdens het identificeren van leiderschapstalent.

Ondanks de visie op leiderschap en het schouwformulier ziet het MD-beraad veel dezelfde soort leiders terugkomen in het MD-traject. Zij willen een complementaire MD-pool samenstellen, waarin de verschillende oriëntaties centraal staan. Het doel hiervan is dat de verschillende leidinggevenden elkaar aanvullen en de potentiële leiderschapstalenten zichzelf herkennen in de verschillende leiderschapsstijlen.

Aan de hand van deze probleemstelling is de hoofdvraag geformuleerd:

Op welke wijze kan de Politie het identificatieproces rondom leiderschapstalent verbeteren, rekening houdend met de wensen tot variatie binnen de MD-pool?

Om deze hoofdvraag te beantwoorden is er een kwalitatief onderzoek gedaan aan de hand van interviews. De belangrijkste conclusie uit het onderzoek is dat het beeld van leiderschap het identificeren van nieuw leiderschapstalent beïnvloedt en medewerkers tegenhoudt om zichzelf aan te melden voor een MD-traject. Leidinggevenden identificeren subjectief en gaan op zoek naar leiderschapstalenten waarvan zij vinden dat het past bij hun eigen beeld van leiderschap. Medewerkers zien een leidinggevende functie als een operationele, sturende fulltimebaan waarbij je privéleven ondergeschikt is. Door het dominante beeld dat medewerkers van leiderschap hebben, herkennen zij zich hier niet in, waardoor zij zich niet aanmelden voor een ontwikkeltraject.

Het is een groot en complex vraagstuk, waar een aantal aanbevelingen voor zijn geschreven die niet direct de cultuur veranderen, maar besef creëren rondom de verschillende leiderschapsstijlen en het objectief identificeren van leiderschapstalent.

De eerste aanbeveling is om profielen te schrijven voor de verschillende oriëntaties en de leiderschapsstijlen. Met deze profielen kunnen leidinggevenden gezocht worden die passen bij de oriëntaties. Deze representanten van de oriëntaties dienen als boegbeeld voor andere leidinggevenden en voor de medewerkers. Om deze boegbeelden het podium te geven, wordt er aanbevolen een campagne te starten.

De tweede aanbeveling is het inzetten van co-leiderschap om leidinggevenden elkaar aan te laten vullen in hun leiderschapsstijlen en andere zienswijzen en perspectieven op vraagstukken te creëren.

De derde en tevens laatste aanbeveling is om gebruik te maken van intervisiemomenten. Intervisie kan ingezet worden om elkaar uit te nodigen voor zelfreflectie, ondersteuning te krijgen van elkaar, deskundigheid te vergroten en met en van elkaar te leren door ervaringen te delen.

Het MD-beraad heeft een grote verantwoordelijkheid in het maken van de profielen van de boegbeelden, het opzetten van de campagnes en het inplannen van intervisiemomenten.



Inhoudsopgave

Management samenvatting	3
1. Inleiding	6
1.1 Context oriëntatie: kenmerken van de organisatie	6
1.2 Ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie	7
1.3 Toekomstig leiderschap	7
1.4 Probleemoriëntatie	8
1.4.1 Symptomen	9
1.4.2 Acties tot nu toe	9
1.4.3 HR-thema	9
1.5 Oriëntatie op het kennisgebied	10
1.5.1 Identificeren leiderschapstalent	10
1.5.2 Relevantie HR-thema	10
1.6 Aanleiding en doelstellingen	10
1.6.1 Context, symptomen en HR-thema	10
1.6.2 Doelstelling	11
2. Theoretisch kader	12
2.1 Management Development (MD)	12
2.2 Visie op talent	12
2.2.1 Invloeden op talent	13
2.3 Identificeren van talent	13
2.4 Bias bij identificatie	14
2.5 Complementaire teams	15
2.6 Conceptueel model	16
3. Methode	18
3.1 Verantwoording methode	18
3.2 Onderzoekspopulatie	18
3.3 Meetinstrument	18
3.4 Wijze van analyseren	20
3.5 Kwaliteit van de onderzoeksopzet	20
3.5.1 Betrouwbaarheid	20
3.5.2 Validiteit	20
3.5.3 Bruikbaarheid	21
4. Resultaten	22
4.1 Verloop onderzoek	22
4.2 Onderzoeksresultaten	22
4.3 Visie op talent	22
4.4 Identificeren van talent	23
4.5 Bias bij identificatie	25



4.6 Complementair team.....	26
4.7 Reden aanmelding.....	26
5. Conclusies	28
5.1 Beantwoording empirische deelvragen.....	28
5.2 Beantwoording hoofdvraag	30
5.3 Discussie	31
6. Aanbevelingen.....	33
6.1 Toekomstig leiderschap Politie	33
6.1.1 Beschrijving boegbeelden.....	33
6.1.2 Representanten podium geven.....	34
6.1.3 Campagne	34
6.2 Co-leiderschap	35
6.3 Intervisie	35
6.4 Schematische weergave aanbevelingen	36
6.5 Implementatieplan.....	37
Literatuur.....	38
Bijlagen.....	41
Bijlage 1: Eigenwerkverklaring.....	41
Bijlage 2: Schouwformulier.....	42
Bijlage 3: Wegingsdocument	44
Bijlage 4: Interview	47
Bijlage 5: De interviews.....	49
Bijlage 6: Codelijst.....	50



1. Inleiding

In deze probleemanalyse wordt een verduidelijking, een aanscherping en de context van het managementvraagstuk gegeven waaraan de adviesrapportage gaat bijdragen. In dit onderzoek wordt onderzocht hoe het talent voor toekomstig leiderschap geïdentificeerd kan worden. Allereerst wordt er meer informatie gegeven over de kenmerken van de organisatie en de rol van HRM binnen de Politie. Vervolgens wordt er ingegaan op Management Development (MD) en de verantwoordelijkheden die zij hebben binnen de dienst HRM. Het MD-beraad en de MD-commissie adviseren over leiderschapstalenten door middel van de visie die de Politie geschetst heeft van leiderschap. Deze visie wordt kort toegelicht, zodat er een duidelijk beeld is van de leidinggevendenden die de Politie zoekt. Hierna volgt de probleemoriëntatie met betrekking tot het identificatieproces van leiderschapstalent, waar onder andere de aanleiding en doelstelling van het onderzoek worden omschreven. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een onderzoeksvraag.

1.1 Context oriëntatie: kenmerken van de organisatie

De politie handhaaft de wet, beschermt de democratie en is het gezag op straat. Ze zorgt dat de burgers de wet naleven door op te treden tegen overtredingen en misdrijven. De Politie ordent de samenleving door ontsporingen te bestrijden.

De politie is een organisatie die actief samenwerkt met burgers en partners. Zij heeft oog en oor voor wat er leeft in de samenleving en is er voor iedereen die in Nederland woont of verblijft en verleent hulp aan mensen die dit nodig hebben (Politie, 2020).

De politie treedt op onder het gezag van de officier van justitie wanneer het om strafrechtelijke handhaving gaat. Wanneer het de openbare orde betreft, treedt de politie op onder het gezag van de burgemeester (Politie, n.d.).

De kerntaken van de politie zijn als volgt:

- Voor iedereen in Nederland zorgen voor veiligheid;
- Criminaliteit voorkomen en bestrijden;
- De openbare orde bewaken;
- Strafbare feiten opsporen;
- Hulpverlening bij nood;
- Uitvoeren van politietaken voor justitie.

De Politie bestaat uit een aantal regionale eenheden. Dit zijn Amsterdam, Den Haag, De Landelijke Eenheid, Limburg, Midden-Nederland, Noord-Holland, Noord-Nederland, Oost-Brabant, Oost-Nederland, Rotterdam en Zeeland-West-Brabant. Daarnaast hebben zij het Politie Diensten Centrum (PDC), Programma's en Projecten, Staf korpsleiding, Politieacademie en de Landelijke Meldkamer Samenwerking. Het PDC bestaat uit Financiën, Communicatie, HRM, Facility Management en ICT en Informatiemanagement. De dienst HRM is georganiseerd vanuit het collega perspectief: Leidinggevendenden en medewerkers hebben direct contact met HR-functies. De directie HRM is verantwoordelijk voor de totstandkoming van de HRM-strategie en de beleidsvorming die het korps in staat stelt om op zowel korte als lange termijn te beschikken over gekwalificeerd, weerbaar en gemotiveerd, veilig en gezond personeel in de juiste aantallen (intranet, n.d.).

De missie van HRM binnen de politie is om met een effectieve bedrijfsvoering, goed politiewerk mogelijk te maken. Dienst HRM is de schakel tussen vraag en aanbod van de organisatie, ze ondersteunen het politiewerk tijdig met de juiste producten en diensten. Zij kunnen dit door hun kennis van het politievak en omdat zij effectief en kostenbewust werken en daarnaast goed zorgen voor hun mensen (PDC, 2020). Goed politiewerk vraagt om goed leiderschap. Om hierin te kunnen voorzien, zullen de HR-instrumenten doorontwikkeld moeten worden (CGOP, 2019) en daarmee ook het Management Development (MD) dat ingezet wordt voor het zoeken en vinden van nieuwe leidinggevendenden.



1.2 Ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie

De politie moet adequaat bestuurd worden om de politie van overmorgen te kunnen zijn en in te kunnen spelen op de omgeving. De politie wil daarom voor haar leidinggevende functies tijdige en gekwalificeerde bezetting garanderen en zet daartoe Management Development (MD) in. Hierbij wordt gebruik gemaakt van drie processen:

1. Zicht creëren op de MD-doelgroep:
Zicht op de huidige kwantitatieve en kwalitatieve bezetting op de leidinggevende functies en zicht op de leidinggevende talenten.
2. Ontwikkelen van de MD-doelgroep:
Zorgen dat de gewenste ontwikkeling plaatsvindt van huidige leden van de doelgroep (de zittende leidinggevers), alsook het ontwikkelen van de talenten voor de leidinggevende functies.
3. Opvolgingsplanning voor de MD-functies (MD, 2020).
Zorgen dat er tijdig gekwalificeerde opvolging voor de leidinggevende functies beschikbaar is.

Om zicht te krijgen op de geschikte doelgroep, wordt er gekeken hoe de huidige leidinggevers bijdragen aan het beoogde leiderschap (Politie, 2020). Daarnaast is er een visie op leiderschap waar gericht mee gewerkt wordt aan de leiderschapsontwikkeling. De Politie kan hiermee sturen op de gewenste planning en bezetting van de MD-functies.

In 2020 is een medewerkersmonitor uitgezet, waarbij gekeken werd naar leiderschap en het werkklimaat. Leiderschap is een cruciaal element en om dat te verstevigen en te verbeteren is er extra aandacht gekomen voor het verbeteren van het identificeren van leiderschapstalenten. Ook zijn leidinggevers medeverantwoordelijk voor een veilig werkklimaat en veilige omgangsvormen. In 2021 streeft eenheid Oost Nederland ernaar om het werkklimaat te verbeteren. Er is sprake van een veilig werkklimaat wanneer collega's elkaar met respect behandelen, elke collega aanspreekbaar is op ongewenste omgangsvormen en collega's zich onthouden van elke vorm van pesten. Elke collega is zich bewust van zijn omgang met anderen en beseft waar de grenzen van het toelaatbare op het handelen en gedrag liggen. Uit de medewerkersmonitor kwam naar voren dat leiderschap een cruciaal element is om het werkklimaat te verbeteren (Politie, 2021). Het is daarom van belang om goede leidinggevers te werven en te selecteren. Het MD-proces kan daar aan bijdragen middels een aangescherpte werving- en selectieprocedure en een uitbreiding van instrumenten die gericht zijn op leiderschap.

1.3 Toekomstig leiderschap

Binnen de organisatie is in het jaarplan van eenheid Oost-Nederland veel aandacht besteed aan de visie op leiderschap. Van iedere collega wordt een bijdrage en verantwoordelijkheid verwacht aan een sociaal, veilig en inclusief werkklimaat. Een inclusief werkklimaat heeft als kenmerk dat het de unieke kwaliteiten van medewerkers herkent, erkent en inzet (MD, 2020). De leidinggevende heeft de verantwoordelijkheid om de collega's en de teams te stimuleren en te faciliteren. Zij verbinden zich met de kwaliteit van het team en de kerntaken van de Politie.

De Politie heeft een duidelijke visie op leiderschap en kent een consistente ontwikkellijn waarbij de verschillen in leidinggeven centraal staan en als rode draad door de oriëntaties lopen. In dit document staan vier grondbeginselen centraal (CGOP, 2019):

1. Leiderschap is het door waarden gedreven verbinden van mensen aan resultaten.
2. Leiderschap is in verbinding met professionals, faciliteert de uitvoering en richt zich op de ontwikkeling van de professionals.
3. Leiderschap wil verantwoorden op basis van de opgave en toegevoegde waarde, investeringskeuzes en de kaders vanuit bedrijfsvoering.
4. Leiderschap kent vier oriëntaties. De leiderschapspraktijk wordt gekenmerkt door de variatie in oriëntaties, met de bijbehorende spanningsvelden. Het balanceren tussen



deze spanningsvelden (concurrerende waarden) is de kern van leiderschap en laat het belang van complementariteit in managementteams zien. Het gaat hierbij om de professionele oriëntatie, de mensgerichte oriëntatie, de bedrijfskundige oriëntatie en de veranderkundige oriëntatie.

De visie op leiderschap en de genoemde oriëntaties zijn gebaseerd op verschillende brondocumenten en zijn gecombineerd met een verdieping en aanscherping in de vorm van de oriëntaties waar de huidige tijd om vraagt (CGOP, 2019). In het instrumentarium (2020) staat dat management development (MD) nooit op zich staat, maar voortvloeit uit de visie op leiderschap en de strategie van de politie. In 'De Politie van overmorgen' (2020), wordt beschreven dat de Politie streeft naar verbondenheid, samenwerking, actieve transparantie en wendbaarheid. Deze visie op leiderschap is vertaald naar het schouwformulier en het wegingsdocument, zie bijlagen 2 en 3.

De strategische punten uit de visie op leiderschap worden gebruikt tijdens het schouwen van de talenten. De schouwers wordt geadviseerd met een open mind en out of the box te kijken naar alle potentiële gegadigden. Hiermee wil men bereiken dat de schouwers oog hebben voor diversiteit in leiderschapsstijlen en dat de MD-pool zo gedifferentieerd mogelijk is.

1.4 Probleemoriëntatie

Binnen de politie is het MD-traject ingericht, wat wordt gegeven in het kader van leiderschap. Hierbij wordt rekening gehouden met de visiedocumenten leiderschap en de doelstellingen leiderschap in Oost-Nederland.

De kerntaken van het MD zijn: de opvolgingsplanning van cruciale functies sturen, het identificeren en in kaart brengen van potentiële talentvolle leidinggevendenden, het monitoren van zittende leidinggevendenden en het begeleiden van ontwikkeltrajecten. Door R&O (Resultaat en Ontwikkelcyclus) gesprekken, het schouwformulier, het wegingsdocument en eigen initiatief wordt het talent geïdentificeerd. Bij R&O gesprekken wordt er gepraat over resultaat, ontwikkeling, voortgang en functioneren. Daarnaast worden er afspraken gemaakt over het persoonlijk ontwikkelingsplan. Het schouwformulier en het wegingsdocument worden beiden gebruikt om talenten te herkennen. Bij het schouwformulier worden vragen over resultaat en ontwikkeling beantwoord, wordt er een oriëntatie geschetst over persoonlijk leiderschap en wordt de ambitie van de medewerker in beeld gebracht (zie bijlage 2). Bij het wegingsdocument worden er een aantal competenties beschreven die vervolgens aangekruist kunnen worden wanneer de medewerker deze bezit (zie bijlage 3). Wanneer de R&O gesprekken zijn gevoerd en het schouwformulier en het wegingsdocument zijn gebruikt, begeleidt de leidinggevende de kandidaat in de eerste verkenning en wordt er gekeken of het Management Team het beeld deelt.

Toch ziet het MD-beraad veel en dezelfde leiders terugkomen in het MD-traject, terwijl de politie een complementaire MD-pool wil samenstellen, met daarin de verschillende oriëntaties die leiderschap kent.

De bedoeling is juist dat de huidige leidinggevendenden elkaar aanvullen met de verschillende leiderschapsstijlen, en de potentiële leiderschapstalenten zich herkennen in hun leidinggevendenden en zich daardoor sneller aanmelden voor een ontwikkeltraject. De huidige MD-talentenpool bevat vooral mensen die gelijkenis met elkaar vertonen. Ze hebben vrijwel allemaal jaren ervaring, zijn qua leeftijd ouder dan de nieuwe generatie potentiële talentvolle leidinggevendenden en zijn vaak man van Nederlandse komaf. We leven in een snel veranderende samenleving, waar de digitale wereld een grote rol speelt. Een nieuwe leider moet mee ontwikkelen en bewegen met deze snel veranderende samenleving (Politie, 2017). Dit vraagt om een nieuw soort leiderschap.



Tot nu toe worden de potentiële talentvolle leidinggevenden voornamelijk aangemeld door hun leidinggevenden. De leidinggevenden beoordelen aan de hand van R&O gesprekken, het wegingsdocument en de schouw of de kandidaten bekwaam genoeg zijn voor het traject. Er wordt weinig gebruik gemaakt van de visie op leiderschap, het wegingsdocument en het schouwformulier en tot op heden blijkt dat dit bestand leidt tot dezelfde soort kandidaten en dus leidinggevenden. De diversiteit en variatie van de MD-pool wordt hierbij niet gewaarborgd.

1.4.1 Symptomen

Het MD-beraad ziet nu vaak terug dat op de huidige manier van talent identificeren, steeds dezelfde soort leiders naar voren komen (Politie, 2020). Een hypothese is dat enerzijds de teamchefs een bepaald beeld bij leiderschap hebben en potentiële kandidaten voor een leidinggevende functie daaraan toetsen. Dit heeft als gevolg dat medewerkers die nu in beeld komen voor een MD-traject, te vaak lijken op de leidinggevenden die er al zitten.

Anderzijds hebben de medewerkers een beeld van leiderschap dat gestoeld is op het leiderschap van de huidige leidinggevenden. Medewerkers die zich aanmelden voor het MD-traject laten zich meer leiden door dit beeld dan door het beeld dat de Politie heeft van leidinggeven (persoonlijke communicatie, 2020). Dit kan verstrekkende gevolgen hebben. Zo valt bijvoorbeeld op, dat er veel vrees is bij vrouwen om zich aan te melden voor het MD-traject, omdat het moederschap moeilijk valt te combineren met het werk van leidinggevende bij de Politie.

De Politie beoogt dus een gevarieerde groep van nieuwe leidinggevenden samen te stellen, maar wordt daarbij gehinderd door het beeld dat zowel leidinggevenden als medewerkers hebben van leiderschap.

1.4.2 Acties tot nu toe

In 2014 heeft er een reorganisatie plaatsgevonden bij de Politie waarbij werd gekeken of het leiderschap nog past bij wat er nodig is. Daaruit bleek dat de Politie niet genoeg mee ontwikkeld is met de maatschappij. In september 2020 is het cijferinzichtelijk gemaakt dat verandering noodzakelijk is (persoonlijke communicatie, 2020).

De politie moet op een andere manier worden vormgegeven en worden uitgevoerd (Politie, 2017). Dit is een organisatie brede verantwoordelijkheid, maar start vanuit leiderschap. De politie moet flexibel zijn en met de tijd meegaan, dat vraagt ontwikkeling en groei van leidinggevenden (Politie, 2017). Het gaat erom dat er in de praktijk meer betekenis gegeven kan worden aan de visie op leiderschap.

In een brainstorm heeft men weliswaar nagedacht over het identificeren van leiderschapspotentials maar heeft men dit nooit uitgevoerd. Het werven van een gevarieerde groep leidinggevenden is echter een noodzaak. Uiteindelijk heeft dit geleid tot een wegingsdocument en een schouwformulier die tot doel het scouten en identificeren van een gevarieerd aanbod voor het MD-traject hebben.

In de praktijk blijkt men het wegingsdocument en het schouwformulier niet op te volgen, waardoor dezelfde soort kandidaten (Politie, 2020) geworven worden. Dat is juist hetgeen de Politie niet beoogt; zij is op zoek naar een nieuw soort leidinggevende die aansluit bij de visie op leiderschap en mee verandert met de ontwikkelingen van de maatschappij.

1.4.3 HR-thema

HR is verantwoordelijk voor de totstandkoming van de HRM-strategie en de beleidsvorming die het korps in staat stelt om op zowel korte als lange termijn te beschikken over de taakstelling, gekwalificeerd, weerbaar en gemotiveerd, veilig en gezond personeel in de juiste aantallen (intranet, n.d.). Het is de gedeelde verantwoordelijkheid van HR om ervoor te zorgen dat de juiste leidinggevende op de juiste plek zit. Daarmee is de werving van de



kandidaten die voldoen aan het profiel dat de Politie geschetst heeft voor leidinggevend, ook de verantwoordelijkheid voor HR.

1.5 Oriëntatie op het kennisgebied

Het onderzoek richt zich op het identificeren van leiderschapstalenten binnen Politie Oost Nederland.

1.5.1 Identificeren leiderschapstalent

Leiderschap is een onderwerp dat in de bedrijfswereld, politiek, school, zorginstellingen en de politie hoog op de agenda staat (Deckers, 2012). Het gaat hierbij niet alleen om de manier waarop er leiding wordt gegeven, maar ook om de kwaliteit van leiderschap (Deckers, 2012). Leiderschap is op veel verschillende manieren te definiëren en er zijn verschillende opvattingen en soorten leiderschap. Het online woordenboek van Dale (2021) omschrijft leiderschap als het zijn van een leider, iemand die leidt. Leiderschap heeft te maken met het beïnvloeden van het gedrag van anderen in een context van organisatieverandering (Stoker, 2005). De Politie heeft, zoals hierboven beschreven, een duidelijke visie op leiderschap. Om het gewilde leiderschap te identificeren en op te leiden, is het MD-traject opgezet. Management Development is te omschrijven als het proces waarin individuen leren effectief op te treden in de rol van manager (Melker en Jansen, 2013). Leidinggevend zijn verantwoordelijk voor het voortdurend zoeken naar talent, het ontwikkelen van talent en het in het oog houden van de organisatiedoelen. Om het talent te kunnen identificeren moet de leidinggevende het organisatiebelang bewaken, de ontwikkeling van de medewerkers en de overdracht van kennis en ervaring.

Complementair team

De Politie streeft naar een gevarieerd en complementair team van leidinggevend binnen de MD-pool. Het woord team staat voor 'together everyone achieves more'. Om een team tot goede resultaten te laten komen, moet er sprake zijn van ontwikkelruimte en diversiteit. Ruimte voor elkaar, verschillende meningen onderzoeken, de taken scherp krijgen en bespreken wanneer de taken goed worden uitgevoerd (Derksen, 2019). Complementair wordt gedefinieerd als aanvullend (Van Dale, 2020). Een gevarieerd team en het werken met mensen die anders zijn dan jij, kan het brein uitdagen om bekende en verouderde denkwijzen te veranderen en prestaties te verbeteren (Rock & Grant, 2016).

Om deze complementaire potentials te identificeren, kunnen leidinggevend verschillende rollen aannemen om zo het organisatiebelang en de ontwikkeling van de medewerkers in balans te houden (Paffen en Thunnissen, 2014).

1.5.2 Relevantie HR-thema

Niet alleen binnen de Politie, maar binnen veel organisaties is het effectief gebruik maken van potentials een actueel vraagstuk. Management development wordt ingezet binnen het personeelsbeleid van organisaties. MD heeft als doel om vroegtijdig gekwalificeerde en gemotiveerde managers op te leiden. Tijdens het identificeerproces van potentiële talentvolle leidinggevend wordt er, naast de behoefte van de organisatie, ook rekening gehouden met de leiderschapsbehoeften van de medewerkers. Het MD-proces is een strategisch HRM-instrument en daarom ook de verantwoordelijkheid van de HR-afdeling.

Door al vroeg te kijken naar de talenten die de medewerkers bezitten en vanuit daar te kijken naar potentieel leidinggevend, worden de HRM-instrumenten strategisch ingezet. Hierin kan ook de variatie en complementaire kijk op de MD-pool worden meegenomen.

1.6 Aanleiding en doelstellingen

1.6.1 Context, symptomen en HR-thema

Momenteel is het MD opzoek naar leiderschapstalenten die een traject willen volgen om de kennis en kunde te leren die zij nodig hebben voor een leiderschapsfunctie. De Politie heeft een duidelijk beeld van nieuw leiderschap en wat voor kandidaten zij in de MD-pool willen.



Wat opvalt is dat het nog niet lukt om de differentiatie en variatie in potentials te vinden, ondanks de hoeveelheid aan informatie. Daarnaast lijken de kandidaten nog teveel op de huidige leidinggevendenden, terwijl de Politie een nieuw soort leidinggevende wil. Het schouwformulier, wegingsdocument en het eenduidige profiel van leiderschap werkt averechts. Dit geeft te weinig toevoeging aan de diversiteit en compleetheid die de pool nodig heeft. Om toch de potentials te vinden die zij zoeken, is het de vraag wat de Politie nog nodig heeft om deze potentials vroegtijdig te signaleren.

De Politie weet wat ze in een leider zoekt en waar een leider volgens de grondtonen aan zou moeten voldoen. Om te kijken of diegene past in het MD-traject hebben ze een schouw- en wegingsformulier en gebruiken ze hierbij de visie op leiderschap. Dit zorgt tot nu toe voor een pool met 'potentials' die veel op elkaar lijken en niet complementair zijn. De Politie heeft een gevarieerde pool van leidinggevende nodig om mee te kunnen ontwikkelen met de snel veranderende samenleving.

1.6.2 Doelstelling

Het doel van het afstudeeronderzoek is een adviesnota. In deze adviesnota worden aanbevelingen gegeven over de wijze waarop de Politie potentiële talentvolle leidinggevendenden kan signaleren. Hierbij wordt er rekening gehouden met de wensen tot een gevarieerde MD-pool. Met behulp van het onderzoek wordt er zicht gecreëerd op de invloeden op het identificeren van het potentiële leiderschapstalent. De opgestelde onderzoeksvraag is:

Op welke wijze kan de Politie het identificatieproces rondom leiderschapstalent verbeteren, rekening houdend met de wensen tot variatie binnen de MD-pool?

Aan de hand van het theoretisch kader wordt er antwoord gegeven op de volgende theoretische deelvragen:

De theoretische deelvragen die in de literatuur beantwoord worden, zijn:

- *Wat is het Management Development?*
- *Welke componenten hebben invloed op de ontwikkeling van talent?*
- *Welke rollen kan een leidinggevende aannemen om talent te kunnen identificeren?*
- *Wat heeft invloed op de leidinggevendenden tijdens het identificeren van talent?*
- *Waarom is het van belang om een complementair team samen te stellen?*

Naar aanleiding van het literatuuronderzoek is het conceptueel model opgesteld. Aan de hand van dit model wordt in hoofdstuk 3 de onderzoeksmethode 'kwalitatief onderzoek' beschreven. De resultaten van het kwalitatieve onderzoek worden in hoofdstuk 4 beschreven. Op basis van de resultaten worden er conclusies getrokken en worden de empirische deelvragen en de hoofdvraag beantwoord in hoofdstuk 5. Dit hoofdstuk bevat een discussiehoofdstuk waar kritisch gereflecteerd wordt op de kwaliteit van het onderzoek. Naar aanleiding van de resultaten en conclusies worden er aanbevelingen geformuleerd.



2. Theoretisch kader

In dit literatuuronderzoek wordt er antwoord gegeven op de theoretische deelvragen. Wanneer er duidelijkheid rondom deze vragen verschaft is, kan het conceptueel model gevormd worden. Vervolgens worden de empirische deelvragen opgesteld en kan het onderzoek plaatsvinden.

Allereerst wordt er ingegaan op de definitie van management development. Vervolgens wordt er uitgelegd wat de ontwikkeling van talent kan beïnvloeden en hoe talent geïdentificeerd kan worden. De verschillende rollen die leidinggevend en aan kunnen nemen om het talent te identificeren worden hier beschreven. In de daaropvolgende paragrafen wordt er beschreven wat de uitdagingen zijn tijdens het objectief identificeren van talent en waarom het zo van belang is dat een team complementair is. Tenslotte zijn alle onderwerpen bijeengebracht in een conceptueel onderzoeksmodel.

2.1 Management Development (MD)

Management Development is te omschrijven als de waarborging van toekomstige bezetting van leidinggevend door beleidsmatig en structureel bezig te zijn met de ontwikkeling van medewerkers (Melker en Jansen, 2013). Ook kan het omschreven worden als het ingewikkelde proces waarin individuen leren effectief op te treden in de rol van manager (Melker en Jansen, 2013). Bij het MD moeten de behoeften van het individu en de behoefte van de organisatie in relatie tot leiderschap in balans zijn. Wanneer dit in balans is, komt het vervolgens samen tot de MD-activiteiten. Wanneer het MD haar doelen bereikt, zal er aansluiting gevonden moeten worden tussen de behoeften van het individu en de behoeften van de organisatie.

Bij het MD kan onderscheid gemaakt worden tussen vraaggestuurd en aanbodgestuurd MD. Hierbij gaat het om degene die het initiatief neemt tot het opstarten van de MD-activiteiten. Als de nadruk op organisatieontwikkeling en persoonlijke ontwikkeling ligt, dan is er sprake van 'MD als partner'. Hier gaat het om de match tussen externe mogelijkheden en intern menselijk potentieel. De behoefte van de organisatie en individu zijn hierbij in balans (Melker en Jensen, 2013).



Figuur 1. Management development (gebaseerd op Melker en Jansen, 2013)

2.2 Visie op talent

Veel organisaties worstelen met het vinden en identificeren van talenten of potentials. Om hier grip op te krijgen, wordt gebruik gemaakt van talentmanagement. Talentmanagement is te definiëren als het proces wat betrekking heeft tot werving en selectie, training en

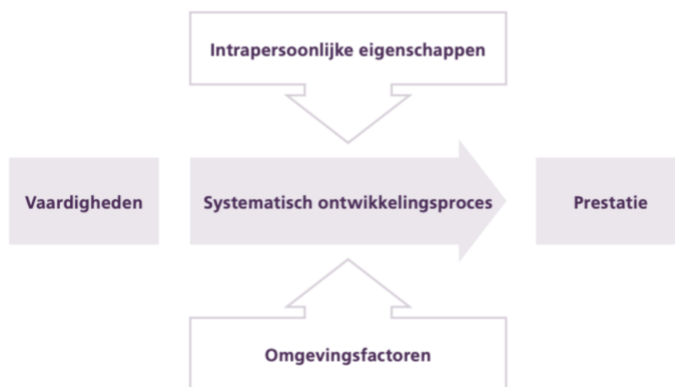


ontwikkeling, doorstroming en retentie van talentvolle werknemers die reeds deel uitmaken van de organisatie of dat in de toekomst zullen doen (Bossuyt en Dries, 2008).

2.2.1 Invloeden op talent

Het startpunt van talentmanagement is de definitie van talent en het identificeren en definiëren van de medewerkers die gezocht worden. Hierbij is het bij MD van belang dat de organisatie scherp krijgt wat voor soort leidinggevendens ze willen (Derksen, 2006) en wat talent voor hen betekent. Om de leiderschapstalenten van medewerkers te kunnen benutten, moeten de medewerkers ook zelf onderzoeken of zij het in zich hebben om een leider te zijn. Wanneer zij hun eigen talent kunnen herkennen en definiëren, zijn ze gemotiveerder en zullen zij zelf het initiatief nemen om hun talenten te benutten (Thunnissen, 2016). Daarnaast moet degene die de kandidaten wil vinden en identificeren, ook bewust zijn van het soort potentials die de organisatie zoekt en wat talent voor de organisatie betekent (Mentink, 2011).

Talent kan gezien worden als een multidimensionaal. Bij deze opvatting bestaat talent uit samenhangende componenten die kunnen veranderen door de tijd heen. Gagné (2004;2010) heeft het Differentiated Model of Giftedness and Talent gemaakt.



Figuur 2: Talent als multidimensionaal construct (gebaseerd op: Gagné 2004;2010)

- De *vaardigheden* zijn boven zichzelf uit stijgende gaven op het mentale, fysieke en sociale vlak van een individu.
- De *intra persoonlijke eigenschappen* zijn de factoren waardoor de ontwikkeling van een talent versneld of vertraagd wordt. De eerste factor is de intra persoonlijke, niet cognitieve eigenschap (motivatie, doorzettingsvermogen) en de tweede factor zijn de persoonlijkheidskenmerken (zelfbewustzijn, locus of control)
- Het *systematische ontwikkelingsproces* is de vraag naar training en oefening van talent. Deze training moet systematisch en structureel zijn, waarin doelen gesteld worden en er geëvalueerd wordt.
- De *omgevingsfactoren* zijn mensen of omstandigheden die de ontwikkeling van het talent kunnen beïnvloeden.
- Bij *prestatie* gaat het er om dat talent wordt omgezet tot een prestatie.

De medewerker moet bepaalde vaardigheden bezitten. Wanneer hij deze vaardigheden op een systematische manier ontwikkelt, kan hij zijn talenten omzetten in prestaties. De intra persoonlijke eigenschappen en de omgevingsfactoren kunnen hierin zijn ontwikkelingsproces beïnvloeden op een positieve en negatieve manier.

2.3 Identificeren van talent

Leidinggevendens kunnen, naast het analyseren van de persoonlijkheid en de context, maatregelen en instrumenten inzetten om het talent te identificeren (Paffen en Thunnissen,



2014). Zij zijn verantwoordelijk voor het voortdurend zoeken naar talent, het ontwikkelen van het talent en daarbij oog te hebben voor de organisatiedoelen en het talent zelf.

Leidinggevendenden kunnen erg gericht zijn op het belang van hun eigen afdeling, in plaats van het belang van de organisatie en het talent. Daarom is het van belang dat leidinggevendenden zich bewust zijn van de verschillende rollen die zij in moeten kunnen nemen bij het identificeren van talenten (Paffen en Thunnissen, 2014). Hierbij worden de rollen verdeeld in drie domeinen:

- *Bewaking van het organisatiebelang.*
 - **Beoordelaar.** Prestaties en groeipotentieel wordt goed en objectief beoordeeld. Dit geeft een helder beeld van de capaciteiten, het functioneren en de trainingsbehoefte van de medewerker. Wanneer een leidinggevende een objectieve beoordeling (bijv. schouwformulier en wegingsdocument) van alle medewerkers maakt, geeft dat een duidelijk beeld wie er bovenuit steekt en wie nu een talent is.
 - **Gatekeeper.** Deze rol neemt de leidinggevende aan bij werving en selectie en bij de beslissing of iemand in de talenten pool wordt opgenomen. Variatie in deze talentenpool is daarbij van belang (van der Ven, 2011). Ook is het de verantwoordelijkheid van de gatekeeper om continu te scannen op talenten.
- *Bewaking van de ontwikkeling van de medewerkers.*
 - **Coach.** De leidinggevende helpt in deze rol de medewerker om zijn of haar potentieel te ontplooiën. Ook moedigt de coach de medewerkers aan om ontwikkeldoelen op te stellen en helpt de coach om een plan te maken om die doelen te bereiken.
 - **Sponsor.** De leidinggevende moet in de rol van sponsor actief naar kansen zoeken om talenten te laten ontwikkelen. Dit doet de sponsor door oog te houden op de doelen van het talent en oog te houden op de doelen van de organisatie.
- *Overdracht van kennis, ervaring en mores.*
 - **Tutor.** In de rol van tutor, of leermeester, kan de leidinggevende de medewerkers helpen met vragen en ze praktische informatie of inhoudelijk advies geven.
 - **Mentor.** Een manager, die niet direct leidinggeeft, laat een jongere medewerker ervaringen opdoen om te groeien en competenties te ontwikkelen.

Leidinggevendenden moeten kunnen schakelen tussen deze rollen om het belang van de organisatie en van de medewerkers in beeld te krijgen en te houden. Daarnaast moet de leidinggevende balans zien te vinden tussen regels en criteria en de toepassing daarvan. Leidinggevendenden en medewerkers moeten weten wanneer er sprake is van talent. Hierdoor is er behoefte aan een beoordelings- of selectiecriteria. Instrumenten die leidinggevendenden kunnen helpen bij het identificeren van talent zijn: talentreviews, persoonlijke ontwikkelplannen en ontwikkelinstrumenten (Paffen en Thunnissen, 2014).

2.4 Bias bij identificatie

In 2008 (M.F. Garcia, R.A. Posthuma en A. Colella) is er onderzoek gedaan naar de manier waarop interviewers waarnemingen en meningen over gegadigden vormen en de relatie tussen deze waarnemingen en de wervingsaanbevelingen. Uit de resultaten van dit onderzoek bleek dat de relatie tussen de waargenomen gelijkenis (tussen interviewers en geïnterviewde) gevormd wordt door prestatieverwachtingen, maar niet door sympathie. Interviewers kiezen sneller voor gegadigden die zij als gelijkenis van henzelf beschouwen. Zij



baseren hun keuze gedeeltelijk op de mate waarin ze denken dat de persoon bij de baan en bij de waarden en doelen van de organisatie past (Garcia, Posthuma, et al. 2008).

Het identificeren van talenten is meer dan alleen het sorteren van vaardigheden. Het is ook het proces van culturele matching tussen kandidaten, beoordelaars en bedrijven. Veel werkgevers zoeken kandidaten die competent zijn, maar die ook cultureel vergelijkbaar zijn met henzelf in bijvoorbeeld vrijetijdsbesteding, ervaringen en zelfprestatiestijlen (Rivera, 2012). Sociologen beschrijven het identificatieproces van werkgevers als een afstemmingsproces tussen organisatiekenmerken, functievereisten en vaardigheden van gegadigden. Daarnaast is het aannemen van personeel ook een interpersoonlijk proces. Bij een (identificatie)gesprek is er altijd sprake van subjectieve indrukken van kandidaten, die zwaarder wegen dan kwalificaties van het cv. De gelijkenis is een van de krachtigste drijfveren tijdens een (identificatie)gesprek. Het zoeken naar overeenkomsten in kennis, ervaring en interesses is het eerste dat mensen doen. Deze overeenkomsten zorgen voor vertrouwen en comfort en een gevoel van opwinding die individuen met elkaar verbindt. Beoordelaars die het talent moeten identificeren kunnen dit bewust, maar ook zeker onbewust doen. Daarnaast overtreffen sekse- en rasovereenkomsten alle andere overeenkomsten. Dit zijn krachtige overeenkomsten die de voorkeur hebben. Waargenomen gelijkenis wordt belangrijker geacht dan de daadwerkelijke gelijkenis bij de beslissing om iemand in dienst te nemen (Rivera, 2012), of in dit geval toe te laten tot een MD-traject.

2.5 Complementaire teams

De deelnemers van het MD vormen samen een team. Het is voor de hand liggend om mensen in teams te laten samenwerken, wanneer de organisatie gezien wordt als een samenwerkingsverband van verschillende personen die eenzelfde doel nastreven (de Roode, 2012). Differentiatie in een team moet daarmee benadrukt worden.

“Als ik twee mensen heb die precies hetzelfde denken en doen, dan heb ik er één teveel.” (Welsch, 2007)

Wanneer een team bestaat uit medewerkers die elkaar goed kennen, worden onafhankelijke oordelen verschoven naar de achtergrond. Hierdoor komen er op een bepaald moment geen nieuwe ideeën meer in de groep, waardoor het team volkomen stilstaat.

Een team is dan ook een groep mensen die complementaire vaardigheden hebben en actief hiermee samenwerken (Lunenburg en Lunenburg, 2015). Een voorbeeld van een soort team, is een crossfunctioneel team. Crossfunctionele teams zijn teams die zijn opgebouwd uit medewerkers van hetzelfde niveau in de hiërarchie van de organisatie, zoals leidinggevendenden. Deze medewerkers werken allemaal in hun eigen werkgebied, maar moeten wel samen een taak volbrengen. Hierdoor zijn crossfunctionele teams geschikt om informatie uit te wisselen, problemen op te lossen, nieuwe ideeën te ontwikkelen en ingewikkelde projecten te coördineren. De leden leren hierbij omgaan met diversiteit, complexiteit en teamwork (Robbins en Judge, 2015).

Een van de sleutelfactoren van effectieve teams is de samenstelling van het team. Hierbij wordt gekeken naar capaciteiten van leden, persoonlijkheid en bijvoorbeeld diversiteit. Diversiteit is veel meer dan achtergrond, leeftijd of sekse. Het gaat om verschillen in kennis, vaardigheden, normen, waarden en behoeften. Het gaat om alle dimensies waarop mensen kunnen verschillen en overeenkomen. Organisaties zouden meer aandacht moeten besteden aan het zoeken, binden en gebruiken van divers talent. Hierdoor worden nieuwe talenten benut en worden meer oplossingsrichtingen geëxploreerd. Bij teams met complexe taken en vraagstukken komt diversiteit en de creativiteit die daarbij komt kijken ten goede (van de Ven, 2011).

Er zijn twee soorten diversiteit te onderscheiden: sociale diversiteit en cognitieve diversiteit.



- Sociale diversiteit omvat demografische- en culturele verschillen zoals leeftijd, sekse, religie, waarden en normen.
- Cognitieve diversiteit is meestal onzichtbaar en wordt ook wel informatiediversiteit genoemd. Het gaat hierbij om de verschillen in de soort en hoeveelheid kennis en informatie waar mensen over beschikken en de verschillende perspectieven waar vanuit zij naar bepaalde vraagstukken kijken.

Cognitieve diversiteit in een team kan leiden tot andere zienswijzen en perspectieven op taakhoudelijke vraagstukken. Door verschillende argumenten te bespreken en het probleem of de taak vanuit meerdere perspectieven te bekijken, wordt de kwaliteit van besluitvorming verhoogd en zijn collega's complementair aan elkaar (van de Ven, 2011).

Wanneer leidinggevend en bewust of onbewust voor het bekende talent kiezen, kiezen zij ervoor om de kans op een discussie vanuit verschillende perspectieven te verkleinen. Daarnaast laten zij hierdoor ook grote groepen mensen links liggen. Het is belangrijk om als organisatie toch voor een discussie vanuit verschillende perspectieven te gaan en daarmee voor de nodige creativiteit en innovatie. Dit alles kunnen ze bereiken door gebruik te maken van verschillende talenten en daarmee de cognitieve diversiteit binnen de organisatie (van de Ven, 2011).

Wanneer niet één soort leidinggevende gezocht wordt, maar de verschillende leiderschapsstijlen, -talenten en persoonlijkheden meegenomen worden in het wervingsproces, ontstaat er complementair team aan leidinggevend en. Een groep mensen die aanvullende competenties en vaardigheden hebben, waardoor cognitieve diversiteit ontstaat. Door deze cognitieve diversiteit en complementaire competenties worden taken vanuit verschillende perspectieven bekeken, die kunnen leiden tot positieve veranderingen zoals kwaliteitsverhoging van besluitvorming.

2.6 Conceptueel model

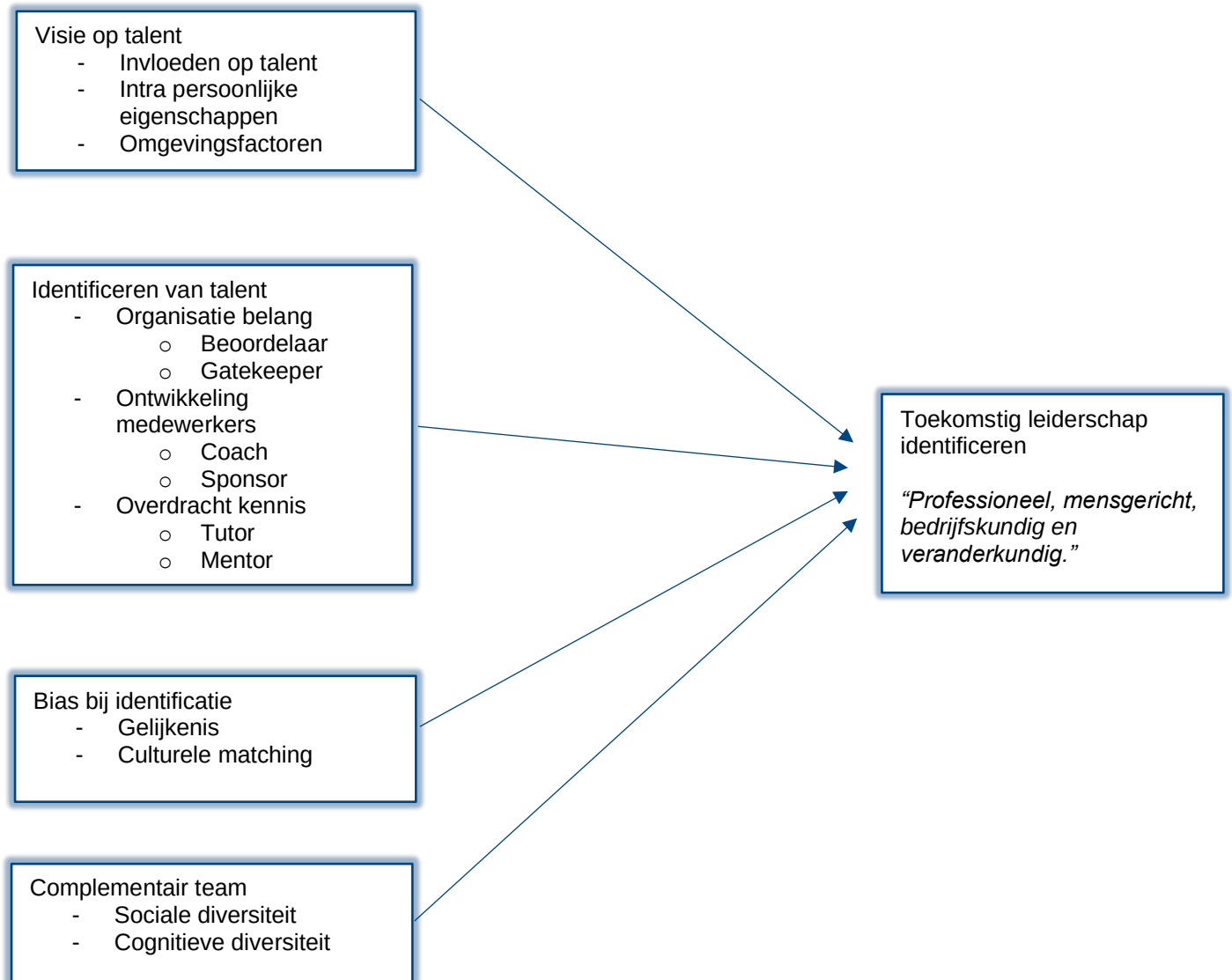
De kern van het literatuuronderzoek wordt doormiddel van het conceptueel model in schematische vorm uitgewerkt. De empirische deelvragen worden vervolgens opgesteld aan de hand van het conceptueel model en worden tijdens de interviews van het kwalitatieve onderzoek beantwoordt. De empirische deelvragen moeten leiden tot de beantwoording van de hoofdvraag.

Het conceptueel model leidt tot de volgende empirische deelvragen:

- Welke visie op leiderschapstalent heerst binnen de onderzoekspopulatie van de Politie en op welke manier kan het leiderschapstalent zich ontwikkelen?
- Wat zijn de ervaringen met de huidige tools voor het signaleren van toekomstig leiderschap (schouwformulier) en op welke wijze worden ze toegepast?
- Welke rollen worden ervaren bij het identificeren van leiderschapstalent?
- Welke observatiefactoren spelen een rol bij het identificeren van leiderschapstalent binnen de Politie?
- Met welke factoren wordt rekening mee gehouden bij het identificeren van leiderschapstalent zodat er een brede talentpool ontstaat?

Met deze empirische deelvragen wordt er doormiddel van een kwalitatief onderzoek antwoord gegeven op de volgende hoofdvraag:

Op welke wijze kan de Politie het identificatieproces rondom leiderschapstalent verbeteren, rekening houdend met de wensen tot variatie binnen de MD-pool?



Figuur 3: Conceptueel model



3. Methode

Dit onderzoek is een praktijkgericht onderzoek. Dit betekent dat er onderzocht wordt hoe een probleem uit de praktijk opgelost kan worden. In de praktijk wordt er een kwalitatief onderzoek gedaan. Dit houdt in dat er in het veld gezocht wordt naar de betekenis die personen zelf aan de situatie, of het probleem, geven. De nadruk ligt hierbij op betekenisverlening en context (Verhoeven, 2016).

3.1 Verantwoording methode

In hoofdstuk 2 wordt er aan de hand van het literatuuronderzoek antwoord gegeven op de theoretische deelvragen die in hoofdstuk 3 zijn geformuleerd. De empirische deelvragen worden beantwoord en verantwoord doormiddel van een kwalitatief onderzoek. Er wordt gebruik gemaakt van een kwalitatief onderzoek, en daarmee de vorm van interviewen, omdat er met deze methode emoties, waarden en attitudes achterhaald kunnen worden (Verhoeven, 2016). Daarnaast is er voor kwalitatief onderzoek gekozen, omdat de empirische gegevens op een systematische en controleerbare wijze verzameld kunnen worden.

Tabel 1: Empirische deelvragen

Empirische deelvraag	Onderzoeksmethode
<i>Welke visie op leiderschapstalent heerst binnen de onderzoekspopulatie van de Politie en op welke manier kan het leiderschapstalent zich ontwikkelen?</i>	Interview
<i>Wat zijn de ervaringen met de huidige tools voor het signaleren van toekomstig leiderschap en op welke wijze worden ze toegepast?</i>	Interview
<i>Welke rollen worden ervaren bij het identificeren van leiderschapstalent?</i>	Interview
<i>Welke observatiefactoren spelen een rol bij het identificeren van leiderschapstalent binnen de Politie?</i>	Interview
<i>Met welke factoren wordt rekening mee gehouden bij het identificeren van leiderschapstalent, zodat er een brede talentpool ontstaat?</i>	Interview

3.2 Onderzoekspopulatie

De populatie van dit onderzoek bestaat uit de teamchefs en operationeel experts van de eenheid Oost Nederland. Er worden vijftien teamchefs en operationeel experts geïnterviewd. Om beide groepen gelijk te vertegenwoordigen worden er zes teamchefs benaderd en zes operationeel experts. Teamchefs en operationeel experts zijn de leidinggevendenden die het potentiële leiderschapstalent binnen de organisatie moeten identificeren en signaleren. Via de opdrachtgever en diverse HR-adviseurs wordt contact gelegd met de potentiële onderzoekspopulatie die verantwoordelijk zijn voor het identificeren van leiderschapstalent (dit zijn de zittende teamchefs en operationeel experts). Via mail en telefoon worden zij benaderd voor een deelname aan het interview. Deze interviews worden afgenomen via MS Teams.

3.3 Meetinstrument

Het meetinstrument moet antwoord kunnen geven op de probleemstelling en de onderzoeksvraag. Er wordt gekozen voor een kwalitatief onderzoek, waarbij de beleving van de onderzochte centraal staat. Bij deze holistische manier van onderzoeken staat de context van de situatie centraal. Tijdens de interviews wordt er gekeken naar de ervaringen van teamchefs bij het identificeren en signaleren van vroegtijdig leiderschap.



Zoals hierboven beschreven, wordt er gebruik gemaakt van het meetinstrument interview. Dit is een vraaggesprek waarin de geïnterviewde verteld over zijn beleving. Tijdens dit onderzoek is er sprake van een tweegesprek, een interview met één persoon. Het is een half-gestructureerd interview waarbij er niet alleen een vaststaande lijst met onderwerpen en een vragenlijst is, maar ook alle ruimte voor de eigen inbreng van de respondent is (Verhoeven, 2016).

Voorafgaand aan het interview wordt er een topiclijst, een onderwerpslijst, gemaakt, waarbij de probleemstelling het uitgangspunt blijft. Daarnaast worden er enkele vragen opgesteld. Hierbij wordt een vragenvolgorde aangehouden, waarbij er eerst een paar eenvoudige (op feiten gebaseerde) vragen gesteld worden (Verhoeven, 2016). Vervolgens worden er vragen gesteld over de mening van de geïnterviewde.

De topiclijst bevat de volgende onderwerpen:

Welke visie op leiderschapstalent heerst binnen de onderzoekspopulatie van de Politie en op welke manier kan het leiderschapstalent zich ontwikkelen?

Hieronder valt het onderwerp 'invloeden op talent'. Visie op talent wordt tijdens het semigestructureerde interview uitgevraagd met de vragen:

- *Wat is uw visie op talent?*
- *Wat zijn de ervaringen met deze invloeden?*
- *Wat beschouwt u als leiderschapstalent?*

Wat zijn de ervaringen met de huidige tools voor het signaleren van toekomstig leiderschap en op welke wijze worden ze toegepast?

Hieronder vallen de onderwerpen 'organisatie belang', 'ontwikkeling medewerkers' en 'overdracht kennis'. Het identificeren van talent wordt tijdens het semigestructureerde interview uitgevraagd met de vragen:

- *Wat zijn uw ervaringen met het identificeren van leiderschapstalent?*
- *Op welke manier ontdekt u leiderschapstalenten?*
- *Wat zijn de ervaringen met de criteria die de Politie verstaat onder toekomstig leiderschap?*
- *Hoe worden deze gehanteerd aan de hand van het wegingsdocument en het schouwformulier?*

Welke rollen worden ervaren bij het identificeren van leiderschapstalent?

Hieronder vallen de rollen die aansluiten bij het organisatie belang, de ontwikkeling van de medewerker en de overdracht van kennis. De verschillende rollen worden tijdens het semigestructureerde interview niet letterlijk uitgevraagd, maar aan de hand van de eerder gestelde vragen vastgesteld.

Welke observatiefactoren spelen een rol bij het identificeren van leiderschapstalent?

Hieronder vallen de onderwerpen 'gelijkenis' en 'culturele matching'. Bias bij identificatie wordt tijdens het semigestructureerde interview uitgevraagd met de vragen:

- *Op welke wijze draag jij zorg voor een objectieve manier van talentidentificatie?*

Met welke factoren wordt rekening mee gehouden bij het identificeren van leiderschapstalent zodat er een brede talentpool ontstaat?

Hieronder vallen de onderwerpen 'sociale diversiteit' en 'cognitieve diversiteit'. Dit onderwerp wordt tijdens het semigestructureerde interview uitgevraagd met de vragen:

- *Wat is uw bijdrage aan het meewerken aan diversiteit binnen de talentenpool van het MD? Hoe doet u dat?*
- *Hoe beïnvloedt de diversiteit het identificatieproces van talent?*



Naast deze vragen is het interview verder uitgebreid met vragen en stellingen, zie bijlage 4. Aan de hand van deze onderwerpen zijn er wat richtinggevende vragen opgesteld, waarbij er tijdens het interview ruimte overblijft voor doorvragen en eigen inbreng van de respondent. Vanwege het coronavirus worden de interviews afgenomen via MS Teams. Daarnaast wordt er een audio opname gemaakt van de interviews, zodat deze herhaalbaar te transcriberen en te coderen zijn.

3.4 Wijze van analyseren

Bij de analyse van dit kwalitatieve onderzoek gaat het om een analyse van interviews. Bij het maken van deze analyse worden allereerst alle opgenomen interviews volledig getranscribeerd en nauwkeurig uitgewerkt. Wanneer alle interviews getranscribeerd zijn, worden ze drie keer geanalyseerd, tot er een betrouwbaar antwoord op de onderzoeksvragen en daarmee de probleemstelling gegeven kan worden. Door gebruik te maken van constante vergelijking, wordt de betrouwbaarheid van de resultaten verhoogt (Verhoeven, 2016).

Open coderen

De interviews worden verdeeld in kleine fragmenten. Vervolgens wordt er aan deze fragmenten, of citaten, een code gekoppeld. Hierbij wordt er gekeken wat de waarde is die de geïnterviewde teamchefs en operationeel experts aan de code toekennen. Deze code kan het fragment het best omschrijven. Bij de getranscribeerde interviews wordt deze open codering in de kantlijn van de tekst gezet. Ook worden deze codes in een codelijst gezet.

Axiaal coderen

Na de open codering wordt er gezocht naar verbanden tussen de begrippen en codes. Door te kijken welke codes bij elkaar passen, worden er hoofdcodes en subcodes gemaakt. In de getranscribeerde interviews wordt er naar bewijs gezocht voor de groepering van de hoofd- en subcodes. Deze hoofd- en subcodes zijn ook te vinden in de codelijst.

Selectief coderen

Als laatste wordt er selectief gecodeerd. Dit betekent dat er structuur wordt aangebracht in de begrippen, of codes, die gebruikt zijn. Ook wordt er gezocht naar de relaties tussen de codes en wordt de vraag beantwoordt waarom er bepaalde codes en bepaalde volgordes van codes worden aangetroffen. Deze verbanden worden vervolgens weergegeven in een codeboom.

3.5 Kwaliteit van de onderzoeksopzet

Tijdens het onderzoek wordt er voortdurend rekening gehouden met de betrouwbaarheid, validiteit en de bruikbaarheid van de gemaakte keuzes in de onderzoeksopzet.

3.5.1 Betrouwbaarheid

Tijdens het onderzoek wordt er zorggedragen voor de betrouwbaarheid door gebruik te maken van standaardisering. Er wordt vooraf een proefinterview gehouden met een teamchef, om te controleren of de vragen betrouwbaar zijn en er geen sprake is van onduidelijkheid. Daarnaast wordt een mede afstudeerstudent gevraagd om het onderzoek te lezen en de resultaten na te lezen en te meten. Ook worden alle veranderingen en leermomenten bijgehouden in een logboek, zodat de onderzoekshandelingen verantwoord kunnen worden. Door iteratie, het herhalen van dataverzameling en analyse, te gebruiken, wordt er aan de voorwaarde van herhaalbaarheid voldaan (Verhoeven, 2016).

3.5.2 Validiteit

Ook wordt er tijdens het onderzoek rekening gehouden met de validiteit, de geldigheid, van het onderzoek. Er wordt gekeken naar de echtheid van het onderzoek en het waarheidsgehalte. Hierbij wordt er gekeken in welke mate de antwoorden van de geïnterviewde teamchefs en operationeel experts toegepast kunnen worden op andere situaties en op verschillende personen en plaatsen (Verhoeven, 2016). Er wordt in het



onderzoek dus gekeken naar de geldigheid van de interviews, en de onderzoeksgroep, de teamchefs en operationeel experts. Door op de tijd te letten van het interview, wordt er gezorgd dat de validiteit niet in gevaar komt en de geïnterviewde niet tijdens het interview, door de duur van het interview, van mening veranderd. Na het proefinterview kan er nog wat veranderd worden aan de vragenlijst en topiclijst, maar daarna zal er niks meer veranderd worden om een vertekend resultaat te voorkomen.

3.5.3 Bruikbaarheid

Naast betrouwbaarheid en de validiteit van het onderzoek, wordt er gewerkt aan een onderzoek dat ook daadwerkelijk bruikbaar is. Om het onderzoek zo bruikbaar mogelijk te maken, wordt de opdrachtgever betrokken bij het onderzoek en het maken van de juiste vragen. Voordat de interviews worden afgenomen, wordt er eerst overlegd met de opdrachtgever over de vragen die gesteld worden, zodat de ideeën en toevoegingen van haar meegenomen kunnen worden tijdens de interviews met de teamchefs en operationeel experts. Een goede samenwerking met de opdrachtgever zorgt namelijk niet alleen voor bruikbaarheid, maar ook voor betrouwbaarheid van resultaten (Verhoeven, 2016).



4. Resultaten

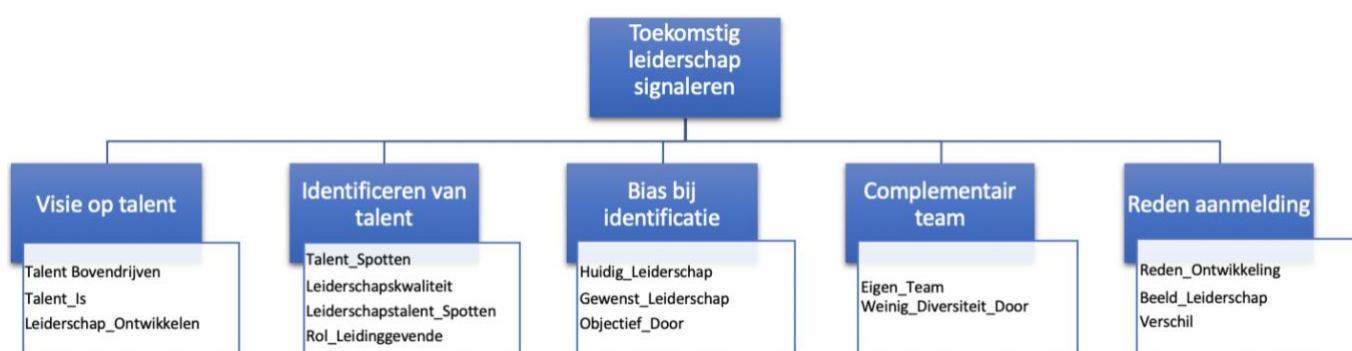
In dit hoofdstuk worden de resultaten uit de vijftien interviews beschreven aan de hand van de empirische deelvragen samen met de onderwerpen van het conceptueel model. Van deze vijftien interviews, waren er twaalf interviews met teamchefs en drie interviews met Operationeel Experts (OE).

4.1 Verloop onderzoek

Voor het onderzoek zijn twintig medewerkers benaderd, waarvan vijftien medewerkers geïnterviewd zijn. Er is gekozen voor deze medewerkers, omdat zij in de gewenste periode beschikbaar waren en de andere vijf er geen tijd voor hadden of niet reageerden. Voorafgaand is verteld dat het interview tussen de 30 en 60 minuten zou duren. De topics die opgesteld zijn aan de hand van het conceptueel model, werden tijdens het interview gebruikt als leidraad. De geïnterviewde teamchefs en operationeel experts namen tijdens het interview echt de tijd om in gesprek te gaan over het onderzoek en stelden zich open waardoor er waardevolle gesprekken zijn gevoerd.

4.2 Onderzoeksresultaten

Om de resultaten van het interview toe te lichten, worden de codes en resultaten gekoppeld aan de onderwerpen van het conceptueel model. Vanuit de codelijst is in combinatie met het conceptueel model een codeboom gemaakt:



Figuur 4. Codeboom toekomstig leiderschap signaleren

In figuur 4 zijn de vier onderwerpen van het conceptueel model te zien. Daarnaast is er een extra 'tak' waar 'reden aanmelding' staat. Tijdens de interviews kwam er extra input over de procedure rondom het identificeren van talent. Het gaat er hier om of men zichzelf aanmeldt en zelf aangeeft dat hij/zij wil ontwikkelen, of dat leidinggevenden daar verantwoordelijk voor zijn. Dit resulteerde in redenen waarom men zich wel of niet zou willen ontwikkelen tot leidinggevende en waarom men wel of niet zichzelf zou aanmelden. De antwoorden en resultaten rondom dit onderwerp vallen onder de tak *Reden aanmelding*. Gezien de hoeveelheid van codes en antwoorden, is er gekozen om de meest genoemde antwoorden weer te geven. De overige antwoorden die bij de code passen zijn terug te vinden in bijlage vijf.

4.3 Visie op talent

Hieronder staan de resultaten beschreven met betrekking tot de deelvraag: Welke visie op leiderschapstalent heerst binnen de onderzoekspopulatie van de Politie en op welke manier kan het leiderschapstalent zich ontwikkelen?

Talent bovendrijven

De stelling luidt: '*Talent komt vanzelf bovendrijven, daarbij ben ik als leidinggevende geen cruciale factor*'. Uit de resultaten bleek dat de meerderheid van de respondenten vond dat



talent niet altijd vanzelf komt bovendien en dat zij benoemen dat zij daar wel degelijk een cruciale rol in hebben. Dit resultaat is benoemd door twaalf van de vijftien respondenten.

Uit de resultaten bleek dat acht van de vijftien respondenten vond dat talent wel te ontwikkelen is, ook als je er nog niet over bezit.

Talent Ontwikkelen

De respondenten geven aan dat zij als leidinggevend op verschillende manieren medewerkers helpen om hun talenten tot ontwikkeling te brengen. De drie meest genoemde manieren waarop leidinggevend momenteel talent laten ontwikkelen is doormiddel van een motiverend gesprek, de ruimte ervoor bieden en een leerwerkplek aan te bieden.

Een motiverend gesprek is de meest genoemde manier voor medewerkers om te kunnen ontwikkelen. Hierbij kan het latente talent gestimuleerd worden in een gesprek. Op deze manier proberen de leidinggevenden mensen tot groei te brengen. De meerderheid van de respondenten (22 keer genoemd door veertien respondenten) geeft aan dat een motiverend gesprek als toegangspoort essentieel is om het nadenken over het ontwikkelen van potentieel leiderschap op gang te brengen. Daarnaast geven acht van de vijftien respondenten aan dat leidinggevend de medewerkers de ruimte geven om te experimenteren en fouten te maken. Hierbij is de leidinggevende verantwoordelijk voor het bieden van een veilige omgeving en voor het geven van een ruggensteun. Ook werd een leerwerkplek genoemd als een manier om medewerkers te helpen hun talent tot ontwikkeling te brengen. Hierbij bieden zij wederom ruimte en zorgen ze dat er letterlijk plekken gecreëerd worden in het eigen team waar mensen op mogen ontwikkelen. Dit resultaat is zeventien keer door negen van de vijftien respondenten benoemd.

Citaten

Talent bovendien	<i>"Ik denk dat je daar als leidinggevende wel een cruciale factor voor bent. Als je mensen ziet die kwaliteiten hebben, maar die niet echt de stap durven te zetten om zich te ontwikkelen... of vanwege groepsdruk of vanwege onnodig kleinmaken. Ja dan heb je echt een rol van betekenis."</i>
Talent ontwikkelen	<i>"Zoals ik zeg, ruimte geven. Mensen laten experimenteren, fouten mogen maken, veilige omgeving bieden, ruggensteun geven."</i>

4.4 Identificeren van talent

Bij dit onderwerp hoort de deelvraag: Wat zijn de ervaringen met de huidige tools voor het signaleren van toekomstig leiderschap en op welke wijze worden ze toegepast?

Talenten identificeren

Uit de resultaten bleek dat leidinggevend op eigenschappen, kwaliteiten en competenties letten die zij zelf als belangrijk typeren voor leiderschap. Tijdens het identificeren van talent op de werkvloer wordt er geen gebruik gemaakt van het schouwformulier. Hier wordt alleen gebruik van gemaakt tijdens het jaarlijkse overleg waar ze talenten voordragen (de P-schouw). Ook bleek uit de resultaten dat er geen eenduidig beeld is van leiderschap en dat alle respondenten een eigen interpretatie van het schouwformulier hebben. De respondenten noemden namelijk veertig verschillende kwaliteiten waar zij op letten tijdens het identificeren van talent. Er is gekozen om de vijf meest genoemde leiderschapskwaliteiten hier te benoemen. De rest van de antwoorden zijn te vinden in bijlage 6. De vijf meest genoemde leiderschapskwaliteiten waardoor talenten opvallen, maar waar leidinggevend ook op letten tijdens het identificeren van talent zijn: mensgerichtheid, het moeilijke gesprek kunnen voeren, draagvlak creëren of hebben, lef tonen en natuurlijk leiderschap bezitten.

Er zijn verschillende kwaliteiten waar de leidinggevend op letten wanneer zij talenten identificeren. De leidinggevend letten op de kwaliteiten die zij als belangrijk typeren en



doen dit niet aan de hand van het schouwformulier. De drie meest genoemde mogelijkheden zijn:

- (R&O) gesprekken te voeren met de desbetreffende collega. In een gesprek vragen leidinggevendenden naar de ambitie van de collega en beoordelen ze of de collega een ander niveau aanraakt. Dit resultaat is 33 keer door dertien respondenten genoemd.
- Door samen te observeren. Door samen met andere leidinggevendenden te observeren en te sparren over de desbetreffende collega's beoordelen zij wie er wel en niet het leiderschapstalent bezit. Ook wordt er door een aantal leidinggevendenden geluisterd naar de geluiden die zij horen op de werkvloer. Hierbij nemen zij de mening van andere collega's mee in hun beoordeling. Dit resultaat is dertig keer door tien respondenten benoemd.
- De P-schouw. Tijdens de jaarlijkse P-schouw (jaarlijks overleg) worden verschillende potentiële talenten voorgedragen en wordt er besproken of zij geschikt en bekwaam zijn voor bijvoorbeeld een MD-traject. Uit de resultaten bleek dat er tijdens de P-schouw wel gebruik wordt gemaakt van het schouwformulier, maar dat het schouwformulier niet gebruikt wordt op de werkvloer. Dit is zestien keer benoemd door zes respondenten.

Talent in beeld

Bij het bevragen van aanbevelingen om tot meer eenheid in beeldvorming over toekomstig leiderschap te komen, gaven meerdere respondenten aan dat dit behaald kon worden door reële boegbeelden aan te stellen, verschillende leiderschapsstijlen te bespreken en HR/MD meer te betrekken bij de schouw.

De respondenten benoemden dat er reële boegbeelden aangesteld moeten worden en deze als heel belangrijk getypeerd moeten worden in de organisatie. Het huidige leiderschap bestaat voornamelijk uit mannen die fulltime werken. Door boegbeelden aan te stellen wordt leiderschap aantrekkelijker en zullen medewerkers zichzelf ook sneller aanmelden. Dit werd twaalf keer door zeven respondenten benoemd. Daarnaast benoemden zij dat het bespreken van verschillende leiderschapsstijlen kon leiden tot bewustwording van deze verschillen. Wanneer verschillende leiderschapsstijlen (zoals de gewenste verschillende oriëntaties) besproken worden tijdens bijvoorbeeld een training, zijn leidinggevendenden zich ook beter bewust van deze verschillende leiderschapsstijlen tijdens het identificeren van potentieel talent. Dit werd acht keer door drie respondenten benoemd. Ook bleek uit de resultaten dat er behoefte was aan meer betrokkenheid van HR of MD bij de schouw. Hun expertise en kritische vragen kunnen helpen om het gewenste leiderschap in beeld te krijgen. Dit werd acht keer door vier respondenten genoemd.

Rollen

Bij het thema identificeren van talent hoort ook de deelvraag: Welke rollen worden ervaren bij het identificeren van leiderschapstalent binnen de Politie?

Uit de resultaten bleek dat de leidinggevendenden verschillende rollen aannemen tijdens het identificeren van leiderschapstalent. De drie meest genoemde rollen die leidinggevendenden aannemen in hun werk zijn de rollen van sponsor, beoordelaar en coach. Als sponsor moedigen zij de talenten aan en geven ze de ruimte om te experimenteren, fouten te mogen maken en bieden ze een veilige omgeving. De rol van sponsor werd 45 keer benoemd door dertien respondenten. Als beoordelaar kijken zij in hun team wie nog verder kan ontwikkelen en welke richting bij diegene past. De rol van beoordelaar werd 37 keer benoemd door twaalf respondenten. Als coach gaan ze het gesprek aan met collega's en zetten ze de collega's aan het denken door open vragen te stellen. De rol van coach werd 28 keer benoemd door dertien respondenten. De minst genoemde rol, is de rol van tutor. Deze werd door drie respondenten genoemd.



Citaten

Talenten identificeren	<i>“Ik probeer het met al mijn OE’s en al mijn chefs eens in de drie weken erover te hebben in een werkoverleg. Dan hebben we het over persoonlijke ontwikkeling en dus ook over deze collega’s met talenten.”</i>
Talent in beeld	<i>“Ik denk dat het heel belangrijk is dat je leiderschapsboegbeelden als heel belangrijk in een organisatie blijft typeren. Maar het belangrijk maken van boegbeelden, voorbeelden daarvan, die ook daadwerkelijk zo getypeerd worden.”</i>
Rollen	<i>“Ik merk als leidinggevende zeker wel dat door gesprekken die ik met collega’s heb, door een stukje coaching, door te zeggen wat je in iemand ziet, dat je als leidinggevende daar echt wel wat in betekent.”</i>

4.5 Bias bij identificatie

De deelvraag die bij dit onderwerp hoort, is: welke observatiefactoren spelen een rol bij het identificeren van leiderschapstalent binnen de Politie?

Leiderschap

Uit de resultaten bleek dat men een duidelijk beeld heeft van het huidige leiderschap. De leidinggevendenden die het talent identificeren, identificeren het leiderschap waarvan zij zelf denken dat het gewenst is. Tien van de vijftien respondenten vertelden dat zij beïnvloed worden door hun eigen voorkeur tijdens het identificeren van toekomstig leiderschapstalent.

De drie meest genoemde eigenschappen van de huidige leidinggevendenden zijn dat ze man zijn, vinden dat ze dingen beter weten dan de rest en dat ze erg resultaatgericht zijn. Er werd acht keer door vijf respondenten benoemd dat het huidige leiderschap overwegend man is. Er werd zeven keer door vijf respondenten benoemd dat huidige leidinggevendenden het altijd beter denken te weten. Door vier respondenten is genoemd dat huidige leiderschap resultaatgericht is. Ook bleek dat er een verschil is tussen het huidige leiderschap en het gewenste leiderschap. Het gewenste, toekomstige leiderschap moet divers zijn in geslacht (dus meer vrouwen), in competenties en in zienswijzen.

Objectief identificeren

Uit de resultaten bleek dat leidinggevendenden talenten op verschillende manieren objectief proberen te identificeren. De drie meest genoemde manieren waarop leidinggevendenden objectief het diverse leiderschapstalent proberen te identificeren, is door:

- Het potentieel talent af te wegen met collega’s. Wanneer een leidinggevende samen met een collega kijkt, houden zij elkaar scherp door met elkaar te sparren.
- Het objectiveren van hun voordracht. Wanneer zij iemand op het oog hebben, proberen zij hun keuze te objectiveren en te beargumenteren door te benoemen waarom diegene geschikt is. Dit doen zij aan de hand van hun eigen visie op leiderschap en niet door het objectieve schouwformulier.
- Kijken naar wat voor leidinggevendenden er nu al zijn, zodat ze weten wat voor leidinggevendenden ze nog nodig hebben. Op die manier zijn de leidinggevendenden meer op zoek naar een aanvulling in plaats van naar hun voorkeur.

Citaten

Leiderschap	<i>“Ik zou ook graag andere mensen in het MT willen, juist voor een tegengeluid. Juist voor een andere blik.”</i>
Objectief identificeren	<i>“Als ik zelf kijk, dan herken ik natuurlijk ook veel van mezelf in een ander. Dat is dan wat je ziet en dat je denkt dat is goed, dat ken ik, want ik doe dat zelf ook.”</i>



4.6 Complementair team

De deelvraag die bij dit onderwerp hoort is: Met welke factoren wordt rekening gehouden bij het identificeren van leiderschapstalent zodat er een brede talentpool ontstaat?

Diversiteit in leiderschapsstijlen

Uit resultaten is gebleken dat er diversiteit in leiderschapsstijlen in de talentenpool kan komen, wanneer leidinggevendens divers talent kunnen identificeren in hun team. De huidige leidinggevendens hebben vaak dezelfde leiderschapsstijl. Ze zijn erg resultaatgericht, directief en operationeel, dit is tien keer benoemd.

De meerderheid van de respondenten vond zijn eigen team wel divers in leiderschapsstijlen. Dit werd acht keer benoemd. Zeven keer werd benoemd dat het eigen team niet divers was. De leidinggevendens die aangaven dat hun eigen team wel divers was, gaven ook aan dat er wel meer diversiteit in leiderschapsstijlen nodig is en dat ze om hen heen weinig diversiteit zien. De drie meest genoemde redenen waarom er weinig diversiteit is, is door het beperkte aanbod, door het subjectief identificeren en door de spiegeling van leidinggevendens.

De respondenten geven aan dat er onder de huidige medewerkers een beperkt aanbod is, omdat er veel dezelfde soort leiderschapsstijlen of manieren van aanpakken zijn. Dit maakt het lastig om uit die groep de gewenste diverse leiderschapstalenten te identificeren. Door vijf van de vijftien respondenten werd benoemd dat er een beperkt aanbod is, waardoor het lastig is om diversiteit in leiderschapsstijl in de talentpool te krijgen. Ook is er weinig diversiteit binnen de talentenpool door het subjectief identificeren. Doordat veel leidinggevendens nog steeds op hun gevoel en eigen voorkeur afgaan, ontstaat er weinig diversiteit. Twee respondenten benoemden dat er weinig diversiteit is doordat er subjectief gespot wordt. Vijf respondenten benoemden dat er weinig diversiteit is door spiegeling. Leidinggevendens kijken naar hun eigen kwaliteiten en zoeken dat in een ander. Wanneer zij iemand vinden die op hen lijkt, komen er meer dezelfde soort leidinggevendens.

Zoals in paragraaf 5.5 ook benoemd is, proberen leidinggevendens meer diversiteit te identificeren door objectief te identificeren.

Citaat

Diversiteit *“Ik denk dat je op het moment van je schouw altijd subjectief blijft. Daardoor mis je talenten.”*

4.7 Reden aanmelding

Dit onderwerp is toegevoegd naar aanleiding van de extra input tijdens de interviews.

Beeld leiderschap

Uit de resultaten bleek dat leidinggevendens benoemen dat medewerkers aangeven dat het beeld van leiderschap ervoor zorgt dat zij zich niet willen ontwikkelen tot leidinggevendens. Leiderschap wordt benoemd als een baan waarbij je fulltime moet werken. Ook noemden de respondenten dat medewerkers zich nauwelijks melden omdat de overstap van “onderdeel uitmaken van het team” naar een positie als leidinggevende niet als aantrekkelijk wordt ervaren. Het beeld dat er “*broeken versleten moeten worden*” voordat je überhaupt leidinggevende kunt worden, heerst binnen de Politieorganisatie en werd door vijf respondenten benoemd.

De drie meest genoemde redenen waarom mensen niet willen ontwikkelen richting leiderschap en zichzelf niet aanmelden, is door:

- De levensfase waar diegene inzit. Wanneer iemand een gezin en jonge kinderen heeft, is diegene vaak minder snel geneigd om het ontwikkelproces aan te gaan. Dertien keer,



door zeven respondenten, werd benoemd dat de levensfase een rol speelt in de reden om wel of niet te gaan ontwikkelen.

- De onzekerheid. Uit resultaten bleek dat medewerkers vaak zelf niet zien dat zij leiderschapstalent bezitten of erg onzeker zijn of zij wel klaar zijn voor een leidinggevende functie. Dit werd tien keer benoemd door vijf respondenten.
- De cultuur (en daarmee de sfeer) die er binnen de politie heerst rondom leiderschap houdt medewerkers tegen om te ontwikkelen tot leidinggevende. Uit resultaten bleek dat collega's anders naar diegene gaan kijken die zich wil ontwikkelen. Ook voelt het voor velen alsof zij niet meer bij het team horen wanneer zij zich gaan ontwikkelen. Dit werd acht keer door drie respondenten benoemd.

Initiatief leidinggevende

Uit de resultaten blijkt dat leidinggevendenden vaak het gesprek beginnen over de talenten van medewerkers. Het gesprek dient als toegangspoort naar een ontwikkeltraject. Medewerkers melden zichzelf niet, maar wachten vaak af totdat de leidinggevende het initiatief neemt. Medewerkers reageren reactief, in plaats van actief zichzelf aan te melden voor een ontwikkeltraject. 33 keer is benoemd dat de leidinggevende het talent spot door het gesprek aan te gaan en 22 keer is benoemd dat er een motiverend gesprek nodig is voordat de medewerker zich bewust is van zijn eigen talenten. De drie meest genoemde redenen waarom mensen wel willen ontwikkelen richting leiderschap, is doordat ze meer verantwoordelijkheid willen, door het ervaren van vertrouwen van hun leidinggevende en doordat de jongere generatie eerder geneigd is aan te geven dat ze willen ontwikkelen.

Door drie respondenten werd benoemd dat de medewerkers wel willen ontwikkelen, omdat ze klaar zijn voor meer verantwoordelijkheden in hun baan. Vier respondenten benoemden dat hun medewerkers aangeven wel te willen ontwikkelen, omdat ze het vertrouwen krijgen van hun leidinggevendenden dat zij geschikt zijn voor een leidinggevende functie. Daarnaast werd door de respondenten benoemd dat de oude generatie minder bezig was met hun ontwikkeling en weinig ambitie had. De jongere generatie is hier meer mee bezig volgens de respondenten, en geven ook makkelijker aan wanneer zij willen ontwikkelen of een leidinggevende functie in de toekomst zouden willen.

Citaten

Beeld leiderschap	<i>“Op het moment dat je leidinggevende wordt, gaan mensen, veel collega's gaan anders naar je kijken. Je rol wordt anders, je werkzaamheden worden anders. En dat zorgt ervoor dat sommige collega's toch wel een beetje huiverig zijn om er überhaupt maar aan te denken.”</i>
Initiatief leidinggevende	<i>“Het beeld staat dat je als leidinggevende gewoon vijf dagen in de week tien uur per dag aanwezig moet zijn. Altijd telefoon opnemen. Altijd bereikbaar zijn. Geen leven naast het zijn van chef hebben.”</i>



5. Conclusies

In dit hoofdstuk wordt er antwoord gegeven op de hoofd- en deelvragen in relatie tot het doel van het onderzoek. Afsluitend worden er naar aanleiding van de resultaten en de conclusies aanbevelingen gedaan.

5.1 Beantwoording empirische deelvragen

Hierbij de beantwoording van de deelvragen en de hoofdvraag aan de hand van de interviews en theorie:

Welke visie op leiderschapstalent heerst binnen de onderzoekspopulatie van de Politie en op welke manier kan het leiderschapstalent zich ontwikkelen?

Alle respondenten waren van mening dat iedereen talenten bezit, maar dat niet iedereen over leiderschapstalent beschikt. Uit de resultaten bleek dat de meerderheid van de respondenten vond dat talent wel te ontwikkelen is, ook als je er nog niet over beschikt. Hieruit kan geconcludeerd worden, dat de medewerkers die nog niet over leiderschapstalent beschikken, dit nog wel zouden kunnen ontwikkelen.

De leidinggevende spoort de medewerkers aan om hun talent te ontwikkelen, in plaats van dat de medewerkers zelf aangeven dat zij willen ontwikkelen. Wanneer de leidinggevende beoordeelt of iemand het talent heeft, of de potentie heeft om het talent te ontwikkelen, zijn er verschillende manieren waarop de leidinggevende dit talent helpt tot ontwikkeling te brengen. De meest genoemde manier is door middel van een motiverend gesprek. Het motiverende gesprek dient als toegangspoort voor de medewerkers om te ontwikkelen. Hieruit kan geconcludeerd worden dat medewerkers reactief gedrag vertonen en nog erg weinig vanuit eigen initiatief in actie komen.

Wat zijn de ervaringen met de huidige tools voor het signaleren van toekomstig leiderschap en op welke wijze worden ze toegepast?

Uit de resultaten kan geconcludeerd worden dat de leidinggevendens tijdens het identificeren op de werkvloer geen gebruik maken van het schouwformulier, maar dat zij de talenten identificeren naar hun eigen subjectieve beeld van leiderschap. De respondenten noemden namelijk veertig verschillende kwaliteiten die zij belangrijk vonden voor een leidinggevende en waar zij op letten tijdens het identificeren. Ook benoemden zij dat het schouwformulier alleen gebruikt werd tijdens de P-schouw. Er is dus geen eenduidig beeld waar leidinggevendens het toekomstig leiderschapstalent aan herkennen (Persoonlijke communicatie, 2021). Vaak worden belangrijke beslissingen genomen op basis van een persoonlijk oordeel in plaats van volgens een vastomlijnde en logische methode (Robbins & Judge, 2015). Het is van belang dat er niet te veel vertrouwd wordt op de subjectieve mening of intuïtie, omdat die mening of intuïtie niet kwantificeerbaar is. Om een goede match te maken is het van belang dat men begrijpt welke talenten de organisatie nodig heeft (Verhoeven, 2012).

Welke rollen worden ervaren bij het identificeren van leiderschapstalent binnen de Politie?

Tijdens gesprekken met medewerkers, het observeren op de werkvloer en tijdens de P-schouw, identificeren de leidinggevendens de medewerkers die voldoen aan hun subjectieve beeld van leiderschap. Zij nemen hier de rol van beoordelaar aan, maar niet de rol van assessor. Hieruit kan geconcludeerd worden dat zij het talent beoordelen aan de hand van hun subjectieve beeld van leiderschap, maar bijna niet aan de hand van het objectieve schouwformulier. Bij een (identificatie)gesprek is er altijd sprake van subjectieve indrukken van kandidaten, die zwaarder wegen dan kwalificaties van het cv. De gelijkenis is een van de krachtigste drijfveren tijdens een (identificatie)gesprek (Rivera, 2012). De hersenen ordenen de informatie die je via je zintuigen binnenkrijgt en voegen er een betekenis aan toe (Robbins & Judge, 2015). Wat er op deze wijze wordt waargenomen, kan behoorlijk afwijken



van de objectieve realiteit. Het risico van een subjectieve mening, is dat deze niet overeenkomt met de feitelijke kwaliteiten van de persoon. Het is van belang dat er continu in de gaten gehouden wordt of het oordeel gebaseerd is op een subjectieve mening of op reële feiten (Robbins & Judge, 2015).

De rol van sponsor werd het meest genoemd (door dertien van de vijftien respondenten). De leidinggevendenden voeren een motiverend gesprek, bieden de ruimte en bieden een leerwerkplek aan. Zij nemen pas de rol van sponsor aan wanneer het potentiële talent voldoet aan het beeld dat zij hebben van leiderschap.

Welke observatiefactoren spelen een rol bij het identificeren van leiderschapstalent?

Zoals eerder genoemd identificeren de leidinggevendenden op een subjectieve manier, doordat zij allemaal hun eigen invulling geven aan leiderschapskwaliteiten waar een potentieel talent over moet beschikken. Tien van de vijftien respondenten benoemden dat zij tijdens het identificeren beïnvloed worden door hun eigen voorkeur.

Uit de resultaten kan geconcludeerd worden dat leidinggevendenden de keuze voor iemand achteraf proberen te objectiveren. Dit doen zij door te beargumenteren waarom diegene geschikt is, aan de hand van hun eigen subjectieve beeld van leiderschap. Zij identificeren dus niet aan de hand van een objectief schouwformulier, maar proberen hun subjectieve keuze te objectiveren.

Bij subjectieve waarnemingen gaat het rationele besluitvormingsproces ervan uit dat er objectief informatie wordt vergaard. Dit gebeurt niet, maar er wordt naar informatie gezocht die keuzes uit het verleden bevestigen. Dat zorgt ervoor dat er veel waarde wordt gehecht aan de informatie die vaste overtuigingen bevestigen, maar dat er weinig wordt gedaan met informatie die in tegenspraak is met het eigen oordeel (Robbins & Judge, 2015). Er is dan sprake van cognitieve dissonantie. Er wordt spanning ervaren wanneer er tegenstrijdige overtuigingen of ideeën ter sprake komen die in tegenstrijd zijn met eigen overtuigingen.

Met welke factoren wordt rekening gehouden bij het identificeren van leiderschapstalent zodat er een brede talentpool ontstaat?

Uit de resultaten kan geconcludeerd worden dat er nog weinig diversiteit in leiderschapsstijl is binnen de huidige leidinggevendenden. De leiderschapsstijl die voornamelijk benoemd werd, werd omschreven als resultaatgericht, directief en operationeel. Deze leiderschapsstijl is vooral aanwezig en andere leiderschapsstijlen zijn nog weinig te zien.

Door te kijken welke leiderschapsstijlen er nog niet zijn en door het objectiveren van hun keuze in medewerkers, proberen de leidinggevendenden meer diversiteit te krijgen in de talentenpool. Toch identificeren leidinggevendenden nog subjectief door het beeld wat zij van leiderschap hebben.

Extra input, reden aanmelding

Het beeld dat leidinggevendenden en medewerkers van leiderschap hebben, zorgt ervoor dat leidinggevendenden telkens dezelfde soort leiderschapstalenten identificeren. Daarnaast melden medewerkers zichzelf bijna niet aan en zetten de leidinggevendenden de talenten aan tot actie. Wanneer een leidinggevende een gesprek aangaat met de medewerker over zijn/haar talenten, reageert de medewerker hier vaak reactief op, in plaats van dat hij zelf actief actie onderneemt.

De geïnterviewde leidinggevendenden benoemden dat weinig medewerkers zelf aangeven dat zij zich willen ontwikkelen tot leidinggevende. Het beeld van leiderschap speelt hier de grootste rol in. De leidinggevende heeft een beeld van leiderschap en bepaalt of de medewerker hier wel of niet in past. Hierdoor ontstaat veel onzekerheid onder de medewerkers of zij wel of niet in dat beeld passen. Collega's hebben een beeld van



leiderschap en vinden dat iemand 'overstapt' naar de leiding wanneer diegene zich wil ontwikkelen tot leidinggevende. Dit zorgt ervoor dat medewerkers huiverig worden om er überhaupt over na te denken, omdat zij bij het team willen horen (Persoonlijke communicatie, 2021). Mensen gaan zich hierdoor richten op wat maatschappelijk in het geding is, zodat ze erbij horen (Kal, 2005). Ergens bij willen horen is namelijk een wezenlijk aspect van het menselijk welzijn (van Leeuwen, 2005). Deze houding van medewerkers en leidinggevendenden tegenover leiderschap, kan veranderingen belemmeren. De cultuur vormt namelijk een risico wanneer de gedeelde waarden niet overeenkomen met de waarden die de organisatie verbeteren (Robbins & Judge, 2015). In dit geval vormt de cultuur een risico omdat het gedeelde beeld van leiderschap niet overeenkomt met het reële beeld van leiderschap.

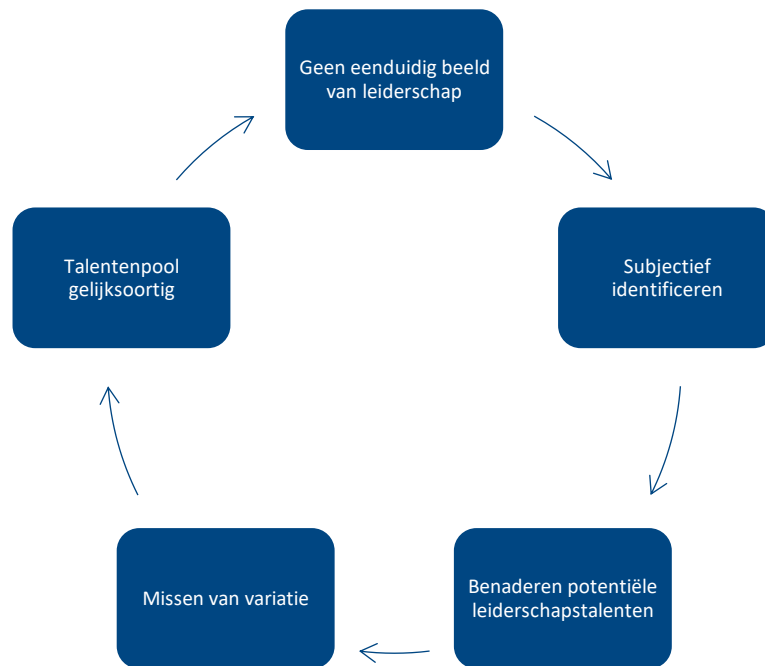
Daarnaast hebben de medewerkers door het gebrek aan diversiteit onder de leidinggevendenden een onrealistisch beeld van leiderschap, waardoor het niet aantrekkelijk is en zij zich niet aanmelden voor een ontwikkeltraject. Wanneer een organisatie mensen aanneemt die qua zienswijze of anderszins afwijken van de meerderheid van de organisatie, schept dat een paradox (Robbins & Judge, 2015). Aan de ene kant wil de organisatie dat er ruimte is voor verschillende zienswijzen, terwijl ze aan de andere kant willen dat ze de cultuur en kernwaarden van de organisatie aanvaarden (Robbins & Judge, 2015). Binnen de politie is hetzelfde gaande. Er wordt veel waarde gehecht aan de cultuur, maar ze willen ook ruimte creëren voor de verschillende leiderschapstijlen.

Doordat leidinggevendenden hun eigen invulling geven aan leiderschapstalent, identificeren zij subjectief. Zij benaderen de medewerkers die binnen hun beeld van leiderschap passen. Met deze medewerkers gaan zij in gesprek om ze te motiveren een ontwikkeltraject (bijv. MD-traject) te gaan volgen. Door dit proces en het beeld wat medewerkers zelf hebben van leiderschap, reageren medewerkers reactief op het motiverende gesprek. Hierdoor komen telkens dezelfde leidinggevendenden in de talentenpool en blijft het dominante beeld van leiderschap bestaan binnen de politieorganisatie.

5.2 Beantwoording hoofdvraag

Op welke wijze kan de Politie het identificatieproces rondom leiderschapstalent verbeteren, rekening houdend met de wensen tot variatie binnen de MD-pool?

Uit de resultaten kan geconcludeerd worden dat het beeld van leiderschap een dominante rol speelt bij de medewerkers en leidinggevendenden. Het beeld speelt een dominante rol bij de identificatie van leiderschapstalent en het houdt medewerkers tegen om zichzelf aan te melden voor een MD-traject. Om toch de gewenste variatie binnen de MD-pool te krijgen en de cyclus (figuur 5) te doorbreken, zal er verandering moeten komen in het beeld van leiderschap.



Figuur 5. *Cyclus beeld leiderschap*

Om de gewenste variatie een podium te geven, is het belangrijk om een reëel boegbeeld, of reële boegbeelden, aan te stellen. Uit de resultaten bleek dat de gewenste variatie en de verschillende oriëntaties nog niet als zo belangrijk wordt gezien dat de leidinggevendenden het meenemen tijdens het identificeren. Het is daarom van belang dat de verschillende oriëntaties en de verschillende leiderschapsstijlen besproken worden. Daarnaast kan uit de resultaten geconcludeerd worden dat er behoefte is aan meer betrokkenheid van HR/MD bij het identificatieproces.

5.3 Discussie

Hier worden de kritische noten beschreven die te plaatsen zijn bij dit onderzoek. Er wordt kritisch gekeken naar de getrokken conclusies om zo inzicht te geven in de (on)zekerheid van de getrokken conclusies en de gegeven aanbevelingen.

Betrouwbaarheid

De groep van 15 respondenten is aanzienlijk groot en er zal hierdoor variatie in de antwoorden zitten. Toch kan een grotere onderzoeksgroep wenselijk zijn, omdat er hierdoor nog meer variatie in de antwoorden komt. Bij kwalitatief onderzoek bestaat immers de kans dat respondenten een sociaal wenselijk antwoord geven en niet altijd eerlijk zijn, omdat zij bang zijn om onderwerpen open en bloot op tafel te leggen. Er is tijdens het onderzoek gekozen om de interviews te anonimiseren door geen namen of leeftijden te noemen. Ook werd er aan het begin van de interviews verteld dat de getranscribeerde interviews niet gedeeld worden met de leidinggevendenden van de respondenten. Op deze manier werd er gestreefd naar een betrouwbaar onderzoek, waar er ruimte was voor openheid en eerlijkheid.

Tijdens de interviews is er gebruik gemaakt van topics, maar ook van maatwerk. Doordat er aan de ene kant ruimte is voor beleving, maar aan de andere kant wordt vastgehouden aan het maatwerk, zou dit wellicht voor ruis kunnen zorgen. Kwalitatief onderzoek wordt dan ook als minder betrouwbaar beschouwd dan kwantitatief onderzoek (Verhoeven, 2016). Toch zijn alle interviews opgenomen, getranscribeerd en gecodeerd. Alle codes zijn opgenomen in



een codelijst en terug te vinden in de getranscribeerde interviews. Er is gebruik gemaakt van een gedetailleerde onderzoeksopzet, een logboek en opnameapparatuur. De onderzoeker kan het onderzoeksproces in een bepaalde mate beïnvloeden, door het trekken van conclusies en het interpreteren van verbanden. De conclusies zijn gekoppeld aan de uitspraken van de respondenten. De resultaten, analyses en conclusies zijn de input geweest voor de aanbevelingen. Om deze redenen kan geconcludeerd worden dat het onderzoek herhaalbaar en betrouwbaar is.

Variatie

Alle vijftien respondenten zijn uniek in hun eigen antwoorden. Voorafgaand zijn er evenveel operationeel experts als teamchefs benaderd om bij te dragen aan het onderzoek. Gezien het tijdspad en de snelle reacties, is er gekozen om de leidinggevenden (operationeel expert en teamchefs) die als eerst reageerden, ook als eerst in te plannen voor een interview. Hierdoor zijn er twaalf teamchefs en drie operationeel experts geïnterviewd. De groep was daardoor in functie eerder homogeen dan heterogeen. Er is gekozen om deze twee groepen niet afzonderlijk te bespreken in de resultaten en conclusie, omdat dit qua functie geen representatie is van de werkelijkheid. De groep van operationeel experts is niet groot genoeg om de resultaten van deze subgroep afzonderlijk en betrouwbaar weer te kunnen geven.

Ook zijn er meer mannen (negen) dan vrouwen (zes) geïnterviewd. Er is gekozen om deze twee groepen ook niet afzonderlijk te bespreken in de resultaten en conclusies. Wel geeft deze verdeling tussen man en vrouw een realistisch beeld van de huidige verdeling tussen mannen en vrouwen in een leidinggevende positie binnen de Politie. Er was sprake van verschil in geslacht en ervaring, waardoor er gestreefd werd naar een heterogene groep.



6. Aanbevelingen

Naar aanleiding van de resultaten en de conclusies worden er aanbevelingen gegeven om het toekomstig leiderschapstalent in beeld te krijgen, rekening houdend met de wensen tot variatie binnen de MD-pool.

6.1 Toekomstig leiderschap Politie

Uit de resultaten en conclusie is gebleken dat het beeld van leiderschap veel invloed heeft op het spotproces van leidinggevend en de reden van medewerkers om zich wel of niet aan te melden. Het veranderen van dit dominante beeld, vraagt om een cultuurverandering. Vanwege de complexiteit van het vraagstuk is het niet reëel om gelijk in te zetten op cultuurverandering. Om toch invloed uit te oefenen op de cultuur binnen de politie en besef te creëren rondom de verschillende leiderschapsstijlen en het objectief identificeren van leiderschap, kan er ingespeeld worden op het organisatieklimaat. Het organisatieklimaat is het zichtbare gedrag dat waar te nemen is op de werkvloer (Bronkhorst, 2018).

Voordat er ingegaan kan worden op het objectief en subjectief identificeren, zal er een verandering moeten komen in het beeld van leiderschap. Wanneer het beeld van leiderschap bij medewerkers en leidinggevend moet aansluiten bij de visie op leiderschap, vereist dat een diepgaande verandering waarbij er nieuwe denkwijzen en gedragsvormen ontstaan (Quinn, 1997). Wanneer leidinggevend een verandering in gang willen zetten, zullen zij eerst naar zichzelf moeten kijken (Stoker, 2005). Een leidinggevende is namelijk een model en voorbeeld tijdens veranderingen.

6.1.1 Beschrijving boegbeelden

Leidinggevend zijn dus een voorbeeld tijdens veranderingen en kunnen ook als voorbeeld ingezet worden. Om een realistisch beeld van de gewenste leidinggevend te schetsen waar de Politie om vraagt, wordt er aanbevolen boegbeelden te beschrijven die passen bij de verschillende oriëntaties. Uit onderzoek is gebleken dat het inzetten van boegbeelden een positieve invloed heeft op de implementatie van diversiteitsbeleid (Sarizeybek, Hostmann, Jansen & Verhoeven, 2010). Om het idee helemaal correct toe te kunnen passen, moet er informatie verzameld worden over alle verschillende opties (Robbins & Judge, 2015). De boegbeelden kunnen opgesteld worden aan de hand van de verschillende oriëntaties (CGOP, 2019) die uit de visie op leiderschap komen.



De professionele oriëntatie. Hierbij gaat het om de verschillende professies binnen het politievak en de daaraan ondersteunende vakgebieden. Deze professies werken steeds in hun eigen context, maar wel vanuit de unieke karakteristieken die samen de identiteit en waarde van de politie vormen. Leiderschap heeft hier gezag en richt zich op de maatschappelijke bijdrage van de politie: opgavegericht, integraal en multidisciplinair.



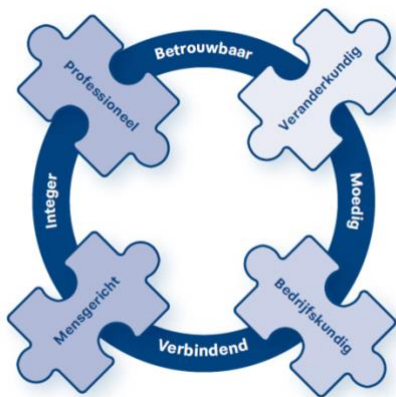
De bedrijfskundige oriëntatie. Hierbij staat het managen van de organisatie en het maken van keuzes in schaarste en binnen de bedrijfsvoering kaders voorop. Het gaat hierbij om organisatievormgeving tot middelenmix.



De mensgerichte oriëntatie. Deze oriëntatie is gericht op de ontwikkeling, vitaliteit, inzetbaarheid en veiligheid van de medewerkers. Leidinggevend moeten voorbeeldgedrag vertonen, door een veilige werkomgeving te creëren waar aandacht en zorg voor elkaar is. Het gaat hier om het persoonlijk leiderschap en de verantwoordelijkheden die van iedere collega wordt gevraagd.



De veranderkundige oriëntatie. Een leidinggevenden moet andere inspireren en zich richten op de ontwikkeling van mensen, vak en organisatie. Leiderschap is het inzetten en begeleiden van beweging, om mee te gaan in de alomteveranderende omgeving. Het vraagt om verschillende veranderstrategieën, met passende methodieken en het creëren van goed samenspel. Leiderschap richt zich op het effect wat er tussen mensen gebeurt en op het effectieve samenspel.



Door de maatschappelijke ontwikkelingen worden verschillende zienswijzen benadrukt, uitvergroot en in positie gezet. Daarom is het van belang dat deze verschillen ook gepositioneerd worden bij leidinggevenden als verbindende kracht in de organisatie. Met een blik op de toekomst, zijn de verschillende oriëntaties opgesteld bij de Politie (CGOP, 2019). Wanneer leidinggevenden deze verschillende oriëntaties willen identificeren, moeten zij de meerwaarde van deze verschillen zien en begrijpen. Daarom is het van belang dat deze verschillende oriëntaties en verschillende leiderschapsstijlen een podium krijgen.

Figuur 6. *Verschillende oriëntaties politieleiderschap*

6.1.2 Representanten podium geven

Wanneer er willekeurig, ad hoc en informeel wordt geïdentificeerd, is de kans groter dat medewerkers niet objectief beoordeeld worden. Er is een inzichtelijke, systematische en controleerbare procedure nodig om objectief te identificeren (College voor de Rechten van de Mens, 2013). Om de verschillende leiderschapsstijlen een podium te geven en objectief te kunnen identificeren, wordt aanbevolen om bij elke oriëntatie een profiel te maken waarin staat waar de verschillende leiderschapsstijlen aan te herkennen zijn. Wanneer er een duidelijk profiel is gemaakt, kan er aan de hand van het profiel gezocht worden naar leidinggevenden binnen de politie die representanten zijn van de boegbeelden van het toekomstige leiderschap. Op deze manier wordt er een duidelijk beeld geschetst en uitgedragen in de organisatie, waardoor leidinggevenden weten welke soorten leidinggevenden geïdentificeerd moeten worden. Om een goede match te maken is het namelijk van belang dat men begrijpt welke talenten de organisatie nodig heeft (Verhoeven, 2012).

6.1.3 Campagne

De dominante leiderschapsstijl houdt de cultuur in een organisatie in stand. Uit onderzoek is gebleken dat het veranderen van cultuur de grootste kans van slagen heeft als er bijvoorbeeld inspirerende leiders zijn (Robbins & Judge, 2015). Een wisseling van leidinggevenden, iemand met andere kernwaarden, is nodig om de cultuurverandering te laten slagen. De boegbeelden met verschillende kernwaarden kunnen de cultuurverandering op gang brengen. Zij kunnen door middel van een campagne uitgedragen worden in de organisatie. Om een effectieve campagne te voeren is het belangrijk om onder andere aan te sluiten op de beleavingswereld van de betreffende medewerkers en optimaal gebruik te maken van eigen kanalen (Rijksoverheid, 2019).



Allereerst kan er gebruik gemaakt worden van een video. De politieorganisatie is een beeldende organisatie waar de voorkeur uitgaat naar een video in plaats van een document met veel tekst (Persoonlijke communicatie, 2021). In deze video kan het boegbeeld vertellen



over zijn of haar manier van leidinggeven. Ook kan diegene laten zien hoe hij zijn dagen invult en vertellen hoe het is om leidinggevende te zijn binnen de Politie. Op deze manier wordt de onzichtbare diversiteit zichtbaar en worden de verschillende leiderschapsstijlen in de spotlights gezet. Daarnaast sluit dit aan op de belevingswereld van de medewerkers van de politie.

 Daarnaast kan er gebruik gemaakt worden van een podcast. Het gebruiken of luisteren van een podcast is een manier van informatie verspreiden die steeds populairder wordt. Bij het maken van de podcast kunnen er vragen (van bijv. medewerkers) gesteld worden aan een boegbeeld. Op deze manier kan er op een laagdrempelige manier meer verteld worden over de verschillende leiderschapsstijlen en hoe het is om leidinggevende te zijn binnen de Politie.

 Vervolgens kan er gebruik gemaakt worden van intranet. Deze online omgeving wordt door vrijwel alle medewerkers bij de Politie gebruikt en hiermee wordt er optimaal gebruik gemaakt van het eigen kanaal. Hier zouden persoonlijke verhalen van leidinggevendenden kunnen staan, maar zou ook de video of de podcast op gedeeld worden. Het vertellen van (helden)verhalen zorgt ervoor dat werknemers zich de cultuur eigen maken (Robbins & Judge, 2015)

6.2 Co-leiderschap

Een andere aanbeveling is om de verschillende oriëntaties samen in te zetten in co-leiderschap en hiermee het organisatieklimaat te beïnvloeden. Co-leiderschap is gedeeld leiderschap. Wanneer leiderschap gedeeld wordt, is er sprake van gedeelde besluitvorming, wat leidt tot meer kwaliteitsvolle en gedragen antwoorden op uitdagingen in het team (Tse, 2012). Uit de theorie is gebleken dat cognitieve diversiteit leidt tot andere zienswijzen en perspectieven op taakhoudelijke vraagstukken (van de Ven, 2011). Co-leiderschap met verschillende leiderschapsstijlen leidt dus niet alleen tot andere zienswijzen en perspectieven op vraagstukken, maar zorgt er ook voor dat medewerkers meer interesse hebben in de rol van leiderschap. Medewerkers die traditioneel gezien werden als timide, of niet pasten in het plaatje van de 'standaard' leidinggevende, worden dan in toenemende mate gezien als een partner die ook impact kan hebben op leiderschap (van de Mierop & Wouters, 2020).

Op deze manier wordt het organisatieklimaat beïnvloed. Het organisatieklimaat is het zichtbare gedrag wat waar te nemen is op de werkvloer. Door het organisatieklimaat aan te pakken, kan er ook gewerkt worden aan een verandering van de cultuur (Bronkhorst, 2018). Door co-leiderschap in te zetten, ontstaat er een zichtbare verandering op de werkvloer. De combinaties kunnen als boegbeeld, voorbeeld, dienen voor medewerkers en op die manier verandering te weeg brengen. Om een verandering te weeg te brengen, is namelijk een andere manier van leidinggeven nodig (Stoker, 2017). Wanneer medewerkers deze verandering zien, zal het effect van de houding van de boegbeelden groter zijn dan de houding van de individuen die hier wellicht anders over denken (Robbins & Judge, 2015).

6.3 Intervisie

Wanneer er duidelijke profielen zijn opgesteld en de boegbeelden een podium hebben gekregen door de campagne en co-leiderschap, is het van belang dat het gesprek hierover op gang komt. Het gesprek tussen leidinggevendenden of medewerkers kan in de vorm van intervisie. Tijdens intervisie staat leren voorop (de Meer, 2003). Er is een gespreksleider en iedereen mag zijn of haar mening en vragen inbrengen. Tijdens intervisie worden de medewerkers geprikkeld om anders naar leiderschap en het identificeren van potentieel leiderschapstalent te kijken. Voorafgaand kan er nagedacht worden over welke onderwerpen aan bod komen. In dit geval kan dat zijn: de verschillende leiderschapsstijlen, de gemaakte profielen, het objectief identificeren. Tijdens de intervisie kan er gebruik gemaakt worden van



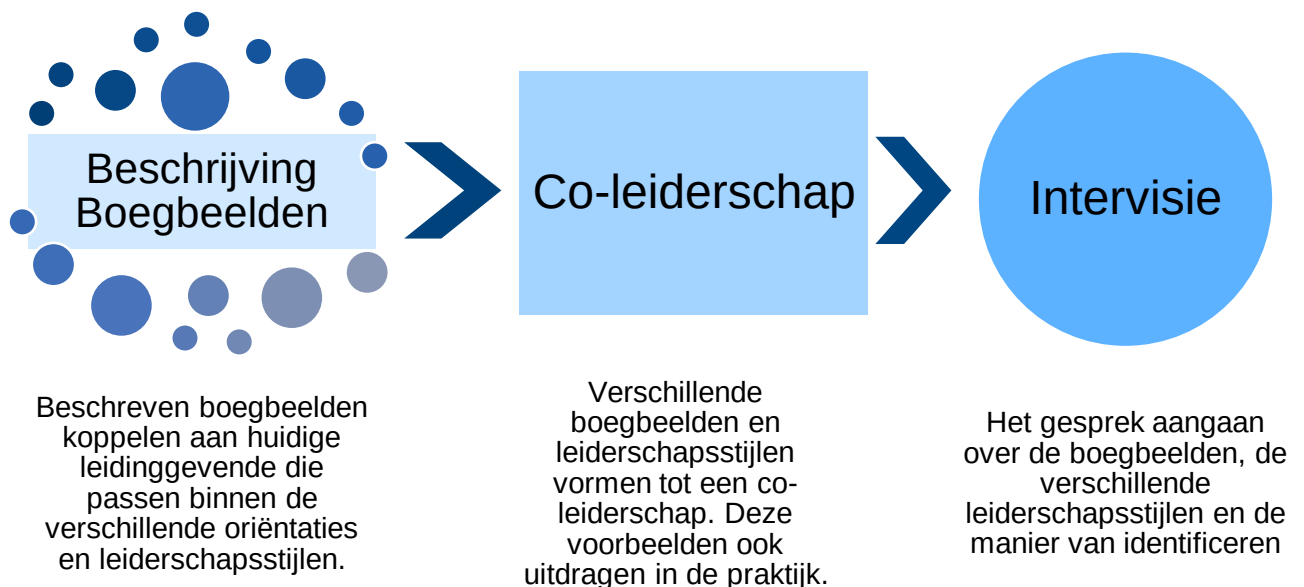
de eerder gemaakte video of podcast, om op die manier de gesprekken tot gang te laten komen.

Het doel van intervisie is om elkaar uit te nodigen voor zelfreflectie, ondersteuning te krijgen van elkaar, deskundigheden van elkaar te vergroten en met en van elkaar leren door ervaringen met te delen (de Meer, 2003).

Hierbij kunnen de volgende vragen gesteld worden:

- Wat maakt dat deze leidinggevers geschikte boegbeelden zijn?
- Wat voor verschillende leiderschapsstijlen zijn voornamelijk aanwezig?
- Hoe identificeer ik het toekomstige leiderschapstalent?
- Waar let je op om de andere leiderschapsstijlen te kunnen identificeren?
- Hoe zetten we die mensen op het podium die een andere leiderschapsstijl vertegenwoordigen?

6.4 Schematische weergave aanbevelingen



Figuur 7: Schematische weergave aanbevelingen



6.5 Implementatieplan

In dit implementatieplan worden de aanbevelingen concreet uitgewerkt. Hierbij wordt er uitgelegd welke interventies er zijn, wie hier verantwoordelijk voor is, welke kosten er aan de interventie verbonden zijn, wat de baten zijn, op welk termijn de interventie uitgevoerd moet worden en wie verantwoordelijk is voor de evaluatie.

Interventie	Door wie	Kosten	Baten	Termijn	Evaluatie
Profiel boegbeelden	MD-beraad	Loonkosten MD-beraad	Leidinggevend en bewust laten worden van de verschillende profielen en waar ze op moeten letten tijdens het identificeren van toekomstig leiderschapstalent	Z.s.m. rekening houdend met capaciteiten	MD-beraad
Campagne	MD-beraad, afdeling Communicatie	Loonkosten MD-beraad, loonkosten communicatie	Leidinggevend en medewerkers kennis laten maken met de verschillende leiderschapstijlen en het 'nieuwe' beeld van leiderschap	Zodra de profielen zijn geschreven kan het opgestart worden	MD-beraad
Co-leiderschap	Leidinggevend en	Loonkosten leidinggevend en	Door leidinggevend en met verschillende leiderschapstijlen bij elkaar te zitten, zijn zij complementair aan elkaar en dienen zij als boegbeeld voor de medewerkers	Gedurende het jaar kan co-leiderschap steeds vaker ingezet worden	MD-beraad, teamchefs, sectorhoofden
Intervisie	MD-beraad en leidinggevend en	Loonkosten MD-beraad en leidinggevend en	Bewustwording creëren rondom het objectief identificeren van de verschillende leiderschapstijlen	Zodra de profielen zijn geschreven en de campagne is opgestart	MD-beraad



Literatuur

- Akkerboom, E. (2020). *MD-instrumentarium*. Politiedocument, p.3-28
- Bossuyt, T. & Dries, N. (2006). *Talentmanagement en flexibele loopbaanpaden voor de werknemers van morgen*. Geraadpleegd op 1 maart 2021 van https://www.researchgate.net/profile/Nicky-Dries/publication/235434439_Talentmanagement_en_flexibele_loopbaanpaden_voor_dewerknemers_van_morgen/links/0912f511a388151ddf000000/Talentmanagement-en-flexibele-loopbaanpaden-voor-de-werknemers-van-morgen.pdf
- Bronkhorst, B. (2015). *Praktijkttoets aanpak organisatieklimaat*. Geraadpleegd op 27 mei 2021 van <https://www.vgn.nl/system/files/article/file/Rapport%2BAanpak%2BOrganisatieklimaat%2Bdecember%2B2018.pdf>
- CGOP. (2019). *Visie op politieleiderschap*. Politiedocument, p. 1-4.
- College voor de Rechten van de Mens. (2013). *De juiste persoon op de juiste plaats*. Geraadpleegd op 30 mei 2021 van <https://publicaties.mensenrechten.nl/file/f3216c31-c1be-4cb5-9c04-bc38ad0ca225.pdf>
- Collings, D.G. & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review* (19), 304-313.
- Deckers, W. (2012). *Ethisch leiderschap*. Geraadpleegd op 4 februari 2021 van https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=s5ZHrJ-6V8wC&oi=fnd&pg=PA7&dq=vroegtijdig+leiderschap+signaleren&ots=CqyTKQ353d&sig=AF_I0yvpPX6mD2-Ft8GnfFmFXQc#v=onepage&q=vroegtijdig%20leiderschap%20signaleren&f=false
- Derksen, K. (2006). *Management Development, gewoon werk*. Geraadpleegd op 8 februari 2021 van <https://karinderksen.nl/wp-content/uploads/MD-gewoonwerk-1.pdf>
- Derksen, K. (2019). *Ontwikkelruimte voor teams*. In TVOO, nr 2 (p. 70-73).
- De Roode, P. (2012). *Leidinggeven kun je zelf! Buitengewone teamprestaties realiseren met gewone mensen*. (1^e ed.). Culenborg, Nederland: Van Duuren Media B.V.
- Garcia, M.F., Posthuma, R. A. & Colella, A. (2008). *Fit perceptions in the employment interview: The role of similarity, liking and expectations*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (2008), 81, 173–189
- Geenen, M. (2018). *Ingmet Begeleidingskundigen*. Geraadpleegd op 30 april 2021 van <http://mariejosegeenen.nl/wp-content/uploads/2018/10/Geenen-2018-Daar-waar-macht-gebruikt-wordt-is-heel-vaak-onmacht-in-het-spel.pdf>
- Heres, L. (2019). *De invloed van complexe tweedeling van transformationeel en transactioneel leiderschap op het stimuleren van inzetbaarheid van medewerkers in MKB*. Geraadpleegd op 16 februari 2021 van https://dspace.library.uu.nl/bitstream/handle/1874/388712/2019_07_05%20Masterthesis%20Juliette%20Bus%206330436%20-%20USG6071.pdf?sequence=2
- Kal, D. (2005). *Manifestatie van talent en verlangen*. Geraadpleegd op 30-04-2021 van <http://www.kwartiermaken.nl/downloads/passage1.pdf#page=20>
- Korsten, A.F.A. (2012) *Verandermanagement in geuren en kleuren*. Geraadpleegd op 5 februari 2021 van <https://www.arnokorsten.nl/PDF/Veranderen/Verandermanagement%20in%20geuren%20en%20kleuren.pdf>
- Lewis, R. E., & Hackman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human resource management review*, 16(2), 139-154.
- Lunenburg, F. C., & Lunenburg, M. R. (2015). *Developing High Performance Teams: Long-Standing Principles That Work*. Geraadpleegd op 8 februari 2021 van <http://www.nationalforum.com/Electronic%20Journal%20Volumes/Lunenburg,%20Fred%20C%20Developing%20High%20Performance%20Teams%20-%20IJOBE%20V3%20N1%202015.pdf>
- Melker, G., & Jansen, P. (2013). *Nieuwe uitdagingen voor management development*. Geraadpleegd op 8 februari 2021 van <https://mab-online.nl/article/20911/download/pdf/>
- Mentink, R. (2011). *Succesvol investeren vraagt om goed detecteren*. Geraadpleegd 9 februari 2021 van http://www.robertmentink.nl/images/Epsedean/PDF/BSM06_MentinkSuccesvol.pdf



- Ng, T. W., Eby, L. T., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58, 367–408.
- Ontwikkelhoek MN. (2014). LEIDERSCHAP – Ontwikkelhoek MN. Geraadpleegd op 16 maart 2021 van intranet.
- Paffen, P., & Thunnissen, M. (2014). *Leidinggeven aan talentontwikkeling*. Geraadpleegd op 1 maart 2021 van https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwi-9_z_o_vAhXFhQKHXBJ4QFjAAegQIAhAD&url=https%3A%2F%2Fwww.hmr.nl%2Fdownload%2F2127&usg=AOvVaw3CECs1IXvpBpNxR1ZxeoYS
- Politie. (n.d.). *Politiewet*. Geraadpleegd op 16 maart 2021 van <https://www.politie.nl/over-de-politie/politiewet.html>
- Politie. (2020). *Over de Politie*. Geraadpleegd op 9 december 2020 van <https://www.politie.nl/over-de-politie>
- Politie. (2020). *2020-07-28 Schouwformulier medewerkers*. Politiedocument, p.1-11.
- Politie. (2017). *Strategie Politie, perspectieven op de politie van overmorgen*, Politiedocument, p. 1-47.
- Politie. (2020). *Schouwformulier*. Politiedocument, p. 1-11.
- Politie. (2021). *Themablad beroepscode-veilig werkklimaat*. Politiedocument, p. 1-1.
- Quinn, R.E. (1997). *Diepgaande verandering*. Schoonhoven: Academic Service.
- Rijksoverheid. (2019). *AVG Checklist campagnes*. Geraadpleegd op 27 mei 2021 van <https://www.communicatierijk.nl/binaries/communicatierijk/documenten/rapporten/2018/05/25/avg-checklist-campagnes/AVGChecklistcampagnes.pdf>
- Rivera, L. A. (2012). *Hiring as Cultural Matching: The Case of Elite Professional Service Firms*. Geraadpleegd op 16 maart 2021 van <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0003122412463213>
- Rock, D., & Grant, H. (2016). *Why diverse teams are smarter*. Geraadpleegd op 2 februari 2021 van <https://hbr.org/2016/11/why-diverse-teams-are-smarter>
- Robbins, S., & Judge, T. (2015). *Gedrag in organisaties*. (12^e ed.). Amsterdam, Nederland: Pearson Benelux.
- Sarizeybek, R., Hostmann, S., Jansen, K. & Verhoeven, A. (2010). *Diversiteit en verandering*. Geraadpleegd op 17 mei 2021 van https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiQu9qkudDwAhUohv0HHVcXA18QFjAAegQIAxAD&url=http%3A%2F%2Fwww.berenschot.com%2Fpublish%2Flibrary%2F5%2Fverandering_en_diversiteit_preview.pdf&usg=AOvVaw2M-HaGCKPfUAXwYkR_Re9
- Stoker, J., (2005). *Leiderschap in verandering*. Geraadpleegd op 16 februari 2021 van https://www.researchgate.net/profile/Janka_Stoker/publication/256196126_Leiderschap_in_verandering/links/53f64ec70cf2888a7493d8fe/Leiderschap-in-verandering.pdf
- Stoker, J. [Rijksuniversiteit Groningen]. (2017, 13 oktober). Divosa Congres [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=IHDtrUXcNEM>
- Thunnissen, M. (2016). *De dynamiek en veelzijdigheid van talentontwikkeling*. Geraadpleegd op 16 februari 2021 van https://www.researchgate.net/publication/308748144_De_dynamiek_en_veelzijdigheid_van_talentontwikkeling_lectorale_rede
- Thunnissen, M. (2020). *Het herkennen van talent*. Geraadpleegd op 03 januari 2021 van https://www.pwnet.nl/personeelsmanagement/artikel/2020/05/het-herkennen-van-talent-10128743?io_source=www.google.com&_ga=2.152547833.1536353155.1609773301-1386129588.1609773301
- Thunnissen, M., & Krabbenborg, M. (2018). *Het identificeren en meten van talent*. Tijdschrift voor HRM. 36-58. <https://doi.org/10.5117>
- Thunnissen, M. (2017). *Talent, het woord met de vele gezichten*. In: Personeelsbeleid, nr 1-2017, p. 10-11
- Tse, L. (2012). *Gedeeld leiderschap*. Geraadpleegd op 27 mei 2021 van https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=lb0p4wIDpxQC&oi=fnd&pg=PA27&dq=gedeeld+leiderschap&ots=BXUhfnPw2Y&sig=zlrYO8GU4mgRPoaSfIKTZCL9F0w&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false



- Van Dale. (2020). *Betekenis 'Politie'*. Geraadpleegd op 7 december 2020 van <https://www.vandale.nl/gratis-woordenboek/nederlands/betekenis/POLITIE#.X9eB5S2iFQI>
- Van Dale. (2020). *Betekenis 'leiderschap'*. Geraadpleegd op 4 februari 2021 van <https://www.vandale.nl/gratis-woordenboek/nederlands/betekenis/leiderschap#.YCEO3C2iFQI>
- Van Dale. (2020). *Betekenis 'Talent'*. Geraadpleegd op 14 december 2020 van <https://www.vandale.nl/gratis-woordenboek/nederlands/betekenis/talent#.X9eHOC2iFQI>
- Van Leeuwen, B. (2005). *Erbij horen*. Geraadpleegd op 30 april 2021 van <http://www.kwartiermaken.nl/downloads/passage1.pdf#page=20>
- Ven, van de, C. (2011). *Diversiteit en conflict: niet vermijden maar benutten!* Geraadpleegd op 8 februari 2021 van <https://www.factorvijf.eu/wp-content/uploads/2011/04/TC-diversiteit-conflict-april-2011.pdf>
- Verhoeven, A. (2012). *Recruitment*. (1^e ed.). Amsterdam, Nederland: Pearson Benelux.
- Verhoeven, N. (2016). *Wat is onderzoek?* (5^e ed.). Amsterdam, Nederland: Boom Lemma.
- Vos, M. (2017). *Optimaal benutten van talent*. Geraadpleegd op 14 december 2020 van <https://tijdschriftvoorhrm.nl/newhrm/downloaddocument.php?document=644>
- Wayne, S. J., Liden, R. C., Kraimer, M. L., & Graf, I. K. (1999). The role of human capital, motivation and supervisor sponsorship in predicting career success. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 577–595.
- Welch, J. en Suzy Welch, *Winnen; zo doe je dat*. Spectrum (1^e druk), Utrecht, 2007.



Bijlagen

Bijlage 1: Eigenwerkverklaring

Ondergetekende(n): (Naam student/en)

Naam:

Linthe Jansen

Verklaart/verklaren ondubbelzinnig dat:

- 1) Dit werkstuk eigen werk is en derhalve geen inbreuk maakt op het auteursrecht van een ander.
- 2) Alle gebruikte bronnen (waaronder internetpagina's) zijn voorzien van bronvermelding.
- 3) Dit verslag ook digitaal is ingeleverd via Blackboard (SafeAssign).

Plaats: Deventer

Datum: 31-05-2021

Handtekening(en):

Linthe Jansen

N.B. Schending van bovengenoemde 'Eigen werk verklaring' wordt als fraude aangemerkt als bedoeld in Art. 19 OER.

**Bijlage 2: Schouwformulier**

Politie						
SCHOUW FORMULIER voor te schouwen medewerkers						
Ingevuld door: Naam geschouwde:			Datum: Geboortedatum + leeftijd:			
Huidige functie:			Onderdeel / eenheid:			
Functieverblijfsduur ☐ <3 ☐ 3-5 ☐ 5-7 ☐ >7			Hoogst genoten opleiding (= met diploma) ☐ MBO ☐ Associate degree ☐ HBO ☐ HBO-master ☐ WO-bachelor ☐ WO-master			
Werkervaring	Domein Leiding	Ja ☒	Nee ☐	Beleid / Staf	Ja ☐	Nee ☐
	Eenheid	Ja ☐	Nee ☐	Meerdere eenheden	Ja ☐	Nee ☐
	Landelijke Eenheid	Ja ☐	Nee ☐	Buiten politie	Ja ☐	Nee ☐
	PDC / ondersteuning	Ja ☐	Nee ☐	Buitenland	Ja ☐	Nee ☐
RESULTAAT & ONTWIKKELING						
Functioneren en resultaten - Essentie functioneren en resultaten (uit het R&O-gesprek) - Wat is de meerwaarde van de geschouwde? - Wat is nog onvoldoende opgepakt?					Functioneren en bijdrage aan resultaten: ☐ Laag ☐ Gemiddeld ☐ Hoog	
Ontwikkeling - Welke ontwikkelpunten zijn benoemd in het R&O-gesprek? - Wat heeft de geschouwde gedaan aan ontwikkeling? - Wat kan nog meer ontwikkeld worden?						
ORIENTATIE PERSOONLIJK LEIDERSCHAP						
Grondtoon + Leiderschapsoriëntaties (zie bijlage 2) - Welke oriëntatie zet de geschouwde het zwaarst in? Waaruit blijkt dat? - Welk oriëntatie is het meest nodig gezien de context? - Welke oriëntatie zou geschouwde moeten ontwikkelen?		Iedereen heeft persoonlijk leiderschap in zich. We verwachten hierin in het kader van professionalisering van een ieder de doorontwikkeling van het vakmanschap en de professionele houding waaronder: • het nemen van eigen regie, • verantwoordelijkheid • en bijdragen aan een gezond en veilig werkklimaat voor een ieder			Sterkste oriëntatie: ☐ Mensgerichte oriëntatie ☐ Veranderkundige oriëntatie ☐ Bedrijfskundige oriëntatie ☐ Professionele oriëntatie Te ontwikkelen oriëntatie: ☐ Mensgerichte oriëntatie ☐ Veranderkundige oriëntatie ☐ Bedrijfskundige oriëntatie ☐ Professionele oriëntatie	
Diversiteit en Inclusie (zie bijlage 3) - Hoe geeft de geschouwde hier invulling aan? - Welke werking/ bijdrage heeft de geschouwde hierin? - Welke groei is mogelijk?						
Internationaal competent¹ (zie bijlage 4) - Is geschouwde voldoende internationaal competent? Hoe uit zich dat? - Welke internationale groei / ontwikkeling is gewenst?					Internationaal competent:: ☐ Laag ☐ Gemiddeld ☐ Hoog	



Specifieke dimensie van de eenheid <i>Heeft de eenheid aanvullend specifieke thema's, waar op geacht worden te acteren? Zo ja, welke zijn dat (denk hierbij aan Oost van Morgen)?</i> <i>In welke mate zet de geschouwde zich op de specifieke thema's in?</i>		
Talenten <i>Beschrijf of de geschouwde uitblinkt en zo ja op welke oriëntatie, competenties, talenten, kennis of anderszins.</i>		
AMBITIE		
Ambitie - <i>Wat is de ambitie van de geschouwde (zijn/haar tekst)? Dit kan meer betreffen dan alleen de functie.</i> - <i>Welk jaar wil geschouwde bewegen (richting andere functie) i.v.m. gewenste mobiliteit, persoonlijke wendbaarheid, opvolgingsplanning. Voor lg 3-5-7 zie bijlage 2.</i>	Geschouwde geeft aan: “ ” Jaar bewegen: 20....	
Internationale ambities <i>Heeft geschouwde ambitie voor een Internationale functie²</i>	☐ Ja, namelijk: ☐ Nee	
Ambitie multidisciplinaire ervaring <i>Zie bijlage 2.</i> <i>Heeft geschouwde ambitie om multidisciplinaire ervaring op te doen (in een andere kolom)?</i>	☐ Ja, namelijk: Welk jaar? ☐ Nee	
POTENTIEEL		
Inschatting doorgroei potentieel <i>In welke mate wordt doorgroei potentie gezien.</i> <i>Geef tevens aan voor welke functie/niveau³ potentie wordt gezien.</i>	Doorgroei potentie: ☐ beperkte tot geen / laag ☐ Gemiddeld ☐ Ruim / hoog	Voor welke functie / niveau wordt potentie gezien?



Bijlage 3: Wegingsdocument

WEGINGSFORMULIER functie TC (grijze vlakken zijn voor niveau /SH)			
Naam kandidaat:			
Datum:			
Huidige functie:			
Vraagstelling advies MD-cie:			
MD-cie leden:			
Hoogst genoten opleiding (diploma): ☐ MBO, ☐ HBO ☐ HBO-master ☐ WO-master			
Presteert boven niveau	☐ Ja ☐ Nee ☐ ?	Onderscheidt zich van collega's	☐ Ja ☐ Nee ☐ ?
Heeft ambitie nog beter te worden	☐ Ja ☐ Nee ☐ ?	Heeft een uitstekende beheersing van de Engelse taal	☐ Ja ☐ Nee ☐ ?
Beheerst een andere taal naast Engels	☐ Ja ☐ Nee ☐ ?	Is zelf-reflectief	☐ Ja ☐ Nee ☐ ?
Is reflectief naar de omgeving	☐ Ja ☐ Nee ☐ ?	Heeft leidinggevende ervaring	☐ Ja ☐ Nee ☐ ?
Is flexibel	☐ Ja ☐ Nee ☐ ?	Is koersvast	☐ Ja ☐ Nee ☐ ?
Is stressbestendig	☐ Ja ☐ Nee ☐ ?	Vormt visie	☐ Ja ☐ Nee ☐ ?
Kan tegen de stroom inroeien	☐ Ja ☐ Nee ☐ ?	Wijkt af van de gebaande paden	☐ Ja ☐ Nee ☐ ?
Laat anderen groeien	☐ Ja ☐ Nee ☐ ?	Kan op alle niveaus vakmensen inspireren	☐ Ja ☐ Nee ☐ ?
Draagt bij aan een open klimaat	☐ Ja ☐ Nee ☐ ?	Is internationaal competent	☐ Ja ☐ Nee ☐ ?
Verbindt waarde-gedreven mensen met resultaten	☐ Ja ☐ Nee ☐ ?	Sterk moreel kompas	☐ Ja ☐ Nee ☐ ?
Maatschappelijk zeer bewust	☐ Ja ☐ Nee ☐ ?	Heeft een heldere visie op onze (veranderende) rol in de maatschappij	☐ Ja ☐ Nee ☐ ?
Inlevend	☐ Ja ☐ Nee ☐ ?	Lerend vermogen	☐ Ja ☐ Nee ☐ ?
Toont oprechte waardering	☐ Ja ☐ Nee ☐ ?	Leergierig	☐ Ja ☐ Nee ☐ ?
Durft met strategische bril routines, protocollen en structuren ter discussie te stellen	☐ Ja ☐ Nee ☐ ?	Denkt systeem overstijgend	☐ Ja ☐ Nee ☐ ?
Beheerst bestuurlijke rol	☐ Ja ☐ Nee ☐ ?	Is politiek sensitief	☐ Ja ☐ Nee ☐ ?



Creatief	☐ Ja ☐ Nee ☐ ?	Heeft veranderkundige kennis	☐ Ja ☐ Nee ☐ ?
	☐ Ja ☐ Nee ☐ ?	Is drager van de verandering	☐ Ja ☐ Nee ☐ ?
Is nieuwsgierig	☐ Ja ☐ Nee ☐ ?	Heeft kennis van organisatiekunde	☐ Ja ☐ Nee ☐ ?
Is verbindend	☐ Ja ☐ Nee ☐ ?	Aanjager	☐ Ja ☐ Nee ☐ ?
Maakt enthousiast	☐ Ja ☐ Nee ☐ ?	Geeft richting aan innovatie	☐ Ja ☐ Nee ☐ ?
Stuurt	☐ Ja ☐ Nee ☐ ?	Kan goed luisteren	☐ Ja ☐ Nee ☐ ?
Is in staat duurzame verandering te bewerkstelligen, danwel bijdragen hierin.	☐ Ja ☐ Nee ☐ ?	Kan paradoxaal denken	☐ Ja ☐ Nee ☐ ?
Biedt ruimte aan diverse opvattingen en tegenspraak	☐ Ja ☐ Nee ☐ ?	Open houding	☐ Ja ☐ Nee ☐ ?
Wil structureel leren en vernieuwen	☐ Ja ☐ Nee ☐ ?	Kan verschillende rollen vervullen: manager, leider, portefeuillehouder, projectleider, bestuurder, etc	☐ Ja ☐ Nee ☐ ?
Kan vertrouwen en verantwoordelijkheid aan medewerkers geven	☐ Ja ☐ Nee ☐ ?	Betrekt medewerkers actief bij de organisatie van het werk en de totstandkoming van beleid	☐ Ja ☐ Nee ☐ ?
Is een boegbeeld van de politie	☐ Ja ☐ Nee ☐ ?	Heeft grote affiniteit met het politievak	☐ Ja ☐ Nee ☐ ?
Teamchef B, C			
B+C Motivatie	☐ Ja ☐ Nee ☐ ?		
B+C Besluitvaardigheid	☐ Ja ☐ Nee ☐ ?		
B+C Coachen	☐ Ja ☐ Nee ☐ ?		
B+C Politiek-bestuurlijke sensitiviteit	☐ Ja ☐ Nee ☐ ?		
B+C Netwerkvaardigheid	☐ Ja ☐ Nee ☐ ?		
B+C Resultaatgerichtheid	☐ Ja ☐ Nee ☐ ?		



B+C Samenbindend leidinggeven	☐ Ja ☐ Nee ☐ ?		
B Probleemanalyse			
C Systeemdenken	☐ Ja ☐ Nee ☐ ?		
B+C Vermogen Inclusieve cultuur te bevorderen			
Advies	☐ Ja ☐ Nee ☐ ?		
Totaal ☐ Ja			
Totaal ☐ Nee			
Totaal ☐ ?			



Bijlage 4: Interview

Per thema van het conceptueel model, worden er vragen gesteld. Naast deze vragen, is er tijdens het gesprek voldoende ruimte en gelegenheid om door te vragen.

Visie op Talent

Talent kan op veel verschillende manieren gedefinieerd worden. De Politie ziet talent, binnen het MD, als iets exclusiefs. Dit betekent dat niet iedereen beschikt over het gewenste talent, maar dat er een paar medewerkers zullen zijn, die over dit talent beschikken.

Talent kan door verschillende aspecten beïnvloed worden. Iemand moet over bepaalde vaardigheden beschikken, moet de kans en de ruimte krijgen om dit te ontwikkelen om vervolgens prestaties te behalen. Daarnaast kunnen persoonlijke eigenschappen het ontwikkelingsproces beïnvloeden, maar kunnen omgevingsfactoren ook een rol spelen.

- *Wat is jouw visie op talent?*

Daarnaast wil ik een stelling benoemen:

Je bent een talent en je kunt geen talent worden.

Hierna wil ik de volgende vragen stellen:

- *Wat vindt u daarvan?*
- *Waarom vindt u dit?*
- *Kunt u een voorbeeld geven waarbij u heeft gezien dat iemand een talent is geworden?*

Identificeren van talent

Veel dezelfde soort leiders worden momenteel aangemeld voor het MD, terwijl dit in tegenstelling is met de visie op leiderschap.

- *Wat zijn jouw ervaringen met het identificeren van leiderschapstalent?*
- *Op welke manier ontdek jij leiderschapstalenten?*
- *Wat zijn jouw ervaringen met de criteria die de Politie verstaat onder toekomstig leiderschap?*
- *Hoe worden deze gehanteerd aan de hand van het wegingsdocument en het schouwformulier?*
- *Wat is jouw verklaring voor dezelfde soort leidinggevendenden?*

Daarnaast wil ik een stelling benoemen:

Talent komt vanzelf boven drijven, daarbij ben ik als leidinggevende geen cruciale factor.

Hierna wil ik de volgende vragen stellen:

- *Hoeveel wordt er bepaald wie een talent is, door de spotter, in dit geval jij?*
- *Moet iemand zichzelf zichtbaar maken? Hoe?*
- *Moet iemand uit zijn comfortzone getrokken worden? Hoe doe jij dat als leidinggevende?*
- *Heb je wel eens gehad dat degene die je had gespot toch niet geschikt bleek? Hoe pakte je dit aan?*
- *Heb je wel eens gehad dat degene die jij geschikt vond, zichzelf niet geschikt vond? Hoe heb je dit aangepakt/hoe zou je dit aanpakken?*

Bias bij identificatie

Tijdens het identificeren van talent kan een leidinggevende beïnvloed worden door zijn of haar eigen voorkeuren.

- *Op welke wijze draag jij zorg voor een objectieve manier van talentidentificatie?*
- *Waar let jij op?*

Daarnaast wil ik een stelling benoemen:

Het zoeken naar overeenkomsten in kennis, ervaring en interesses is het eerste dat leidinggevendenden doen.



Hierna wil ik de volgende vragen stellen:

- *Herken je je in deze stelling?*
- *Naar welke eigenschappen die jij zelf hebt, zoek jij tijdens het spotten van leiderschapstalenten?*
- *Geef eens een voorbeeld wanneer je iemand had gevonden die in bepaalde aspecten op jou lijkt?*

Complementaire teams

Daarnaast heeft de Politie als doel dat zij een gevarieerde groep MD-kandidaten willen. Nu zien ze dezelfde soort leidinggevenden terugkomen.

- *Wat is jouw bijdrage aan het meewerken aan diversiteit binnen de talentenpool van het MD? Hoe doe jij dat?*
- *Hoe zorg jij tijdens het spotten voor de nodige en gevraagde variatie?*

Daarnaast wil ik een stelling benoemen:

Als ik twee mensen heb die precies hetzelfde denken en doen, dan heb ik er één teveel.

Hierna wil ik de volgende vragen stellen:

- *Wat vind je van deze stelling?*
- *Geef eens een voorbeeld waarin jij tijdens het spotten van talenten rekening hield met diversiteit.*

Sommige medewerkers voelen zich misschien niet aangesproken tot een leidinggevende functie, terwijl zij wel heel geschikt kunnen zijn.

- *Hoe motiveer jij medewerkers om erachter te komen waarin zij nog willen ontwikkelen?*
- *Wat voor kansen geef jij je medewerkers om zich verder te ontwikkelen?*
- *Wat heb jij nog nodig om het toekomstig leiderschap te kunnen spotten?*

Vraag opdrachtgever

Naar behoefte van de opdrachtgever, wordt er in het interview ook gevraagd naar de reden waarom medewerkers zichzelf niet aanmelden als leidinggevend potentieel.

- *Komen er tijdens dit gesprek collega's in gedachten waarbij je in eerste instantie dacht dat zij niet geschikt waren, maar waarin je nu van gedachten bent veranderd?*
- *Om welke collega('s) gaat het?*
- *Om welke reden denk jij dat sommige collega's zichzelf niet aanmelden voor een MD-traject?*
- *Hoe krijg jij mensen in beeld die zichzelf niet geschikt vinden, maar die mogelijk juist wel heel geschikt zijn?*

Wanneer er contact is opgenomen met deze collega's, worden de volgende vragen gesteld:

- *Wanneer is iemand in jouw ogen een leiderschapstalent?*
- *Zie jij jezelf als leiderschapstalent?*
- *Wat maakt dat jij je wel of niet aanmeldt voor een MD-traject?*
- *Wat heb jij (hebben jij en je collega's) nodig om te weten of je geschikt bent voor een MD-traject?*

Eindvraag: Op welke wijze kan de Politie het identificatieproces rondom leiderschapstalent verbeteren, rekening houdend met de wensen tot variatie binnen de MD-pool?



Bijlage 5: De interviews

De vijftien interviews die onderdeel uitmaken van het kwalitatieve onderzoek, zijn gebundeld in het document “*Bijlage 5, Interviews Toekomstig Leiderschap Signaleren, Linthe Jansen*”. Het betreft de vijftien interviews met twaalf teamchefs en drie operationeel experts.



Bijlage 6: Codelijst

Belangrijkste fragmentcodes	Code	Aantal X	Aantal respondent en	Omschrijving
-	Talent_Spotten	-	-	Hoofdcode
R1: Je moet er gewoon op letten, naar je hele team kijken. R1: Nou allereerst zelf observeren van diegene. R3: Dus dan ga ik op bezoek. Dan ga ik kijken van goh, wat doet dat talent. Wat is het talent.	Talent_Spotten_Zelf_Observeren	15	9	Talent wordt door de leidinggevende zelf gespot en geobserveerd.
R2: Ik spot niet alleen. De schouw is iets wat ik met het Mt doe. In eerste instantie met mijn maatje teamchef. R8: Ik probeer het met al mijn OE's en al mijn chefs eens in de drie weken er over te hebben in een werkoverleg. Dan hebben we het over persoonlijke ontwikkeling en dus ook over deze collega's met talenten. R11: Ik probeer ook weer mijn MT de radartjes mee te geven, zodat ze daar alert op zijn.	Talent_Spotten_Samen_Observeren	30	10	Talent wordt door de leidinggevende en bijv. andere OE's, MT, enz. gespot en geobserveerd.
R1: Wat heel belangrijk is, vind ik, de geluiden aan de koffietafel en de dagelijkse gang van zaken. R1: Als ik andere geluiden hoor, dan doe ik daar wel wat mee. R5: Dat hoor je van mensen op de werkvloer. Als je gewoon goed in verbinding bent, dan hoef je automatisch wel hoe andere mensen erover denken.	Talent_Spotten_Door_Collega's	12	7	Talent wordt door het team, de collega's, gespot. Ook wordt talent gespot door 'horen zeggen'.
R1: Gewoon in gesprek gaan. Een bakje koffie erbij en gewoon eens kletsen. R5: Daar kun je alleen maar achter komen door het gesprek aan te gaan met diegene. R11: Maar als ik het gesprek aanga zie ik dat iemand een ander niveau aanraakt dan vooral vanuit het coördinerende wat iemand altijd al doet.	Talent_Spotten_Gesprekken	33	13	Talent wordt gespot en herkent tijdens de gesprekken die de leidinggevende met het talent voert.
R5: Nou weetje, we doen dat ook met elkaar in de schouw natuurlijk. R7: Uiteindelijk in de P-schouw hebben we hem geschouwd als talent. R14: We hebben elk jaar een P-schouw. Vanuit die P-schouw komen mensen die je ziet ontwikkelen in de richting van talent en groeien.	Talent_Spotten_P-schouw	16	6	Talent wordt gespot tijdens de schouw, de P-schouw.
R2: Wat vindt het team nou nodig, wat voor soort leidinggevend en hebben zij nou nodig?	Talent_Spotten_Behoefte_Team	10	7	Talent wordt gespot naar aanleiding van de behoefte van het team.



R2: Je kiest iemand omdat die het beste past in jouw teamsamenstelling. R3: Daar had ik het met een collega over, wat missen we binnen ons team aan OE's.				
R5: Mensen die blijk geven van: behoefte om te groeien. R9: Omdat de meeste politiehofs wel verwachten dat je het zelf gaat aangeven. R11: Meestal staan talenten zelf op.	Talent_Spotten_Eigen_Initiatief	13	7	Talent wordt gespot doordat de talenten zelf initiatief nemen en aangeven dat zij willen ontwikkelen.
R2: Ik vind het veel belangrijker om zelf na te denken om te kijken wat je nodig hebt. R6: Welke opdracht ligt er? Maar ook het grote geheel: wat missen wij? En wat kan iemand daarin toevoegen? R14: Als je wat meer kijkt naar wat er nodig is, kom je ook sneller tot de juiste talenten.	Talent_Spotten_Wat_Is_Nodig	15	8	Talent wordt gespot aan de hand van wat nodig is binnen de organisatie, binnen het team.
-	Leiderschap_Ontwikkelen	-	-	Hoofdcode
R1: Dat is ook een vraag van jou, de invloed van ontwikkeling van talent. Wij geven in ons wijkteam heel veel ruimte aan mensen. R2: Omdat ik een overtuiging heb hoe het moet, willen we een ander faciliteren zodat zij dat ook zo kunnen doen. Faciliteren in de zin van, ruimte voor maken. R5: Zoals ik zeg, ruimte geven. Mensen laten experimenteren, fouten mogen maken. Veilige omgeving bieden. Ruggesteun geven.	Leiderschap_Ontwikkelen_Ruimte	22	8	Leiderschap kan ontwikkeld worden doordat leidinggevende ruimte en autonomie bieden aan de talenten. Daarnaast moet de mogelijkheid er komen dat medewerkers het proberen, in plaats van dat ze niet meer terug kunnen. Er moet ruimte komen om fouten te maken.
R1: Ja we hebben iemand richting leerwerkplek gestuurd, wijkagent. R5: Ruimte creëren, door ook te zorgen dat je gewoon letterlijk plekken creëert in je team waar mensen op mogen ontwikkelen, leerwerkplekken. R6: We hebben haar toen de gelegenheid gegeven om een leerwerkplek, als operationeel expert, aan de slag te gaan.	Leiderschap_Ontwikkelen_Leerwerkplek	17	y	Leiderschap kan ontwikkeld worden doordat de leidinggevende ervoor zorgt dat het talent een leerwerkplek toegewezen krijgt.
R7: Dat kan faciliteren zijn in het doen van opleidingen. R7: Dat je je leiderschapskwaliteiten kunt benutten en ontwikkelen. Dat je daar trainingen en cursussen voor kunt volgen. R14: En door ook opleidingen te volgen in leiderschapstrainingen.	Leiderschap_Ontwikkelen_Opleiding	7	5	Leiderschap kan ontwikkeld worden doordat het talent de mogelijkheid krijgt om een opleiding, cursus of training te volgen.
R1: Toen ik eenmaal contact met haar had, begon alles te lopen richting de LOS en een stageplek. R7: Hij heeft volgens mij de mogelijkheid gekregen om de LOS-opleiding te volgen.	Leiderschap_Ontwikkelen_LOS	6	3	Leiderschap kan ontwikkeld worden doordat het talent de LOS-opleiding gaat volgen.



R10: Ik heb een collega die zich ontwikkelt, die doet nu ook de LOS.				
R6: Hij is inmiddels van senior OE, zit hij nu in een MD-traject van teamchef. R6: Hij is na drie of vier jaar OE geworden en zit nu in een MD-traject voor teamchef. R7: Dan gaat het balletje rollen waardoor hij de mogelijkheid kreeg om bij een MD-traject te lopen.	Leiderschap_Ontwikkelen_MD	10	8	Leiderschap kan ontwikkeld worden door het volgen van een MD-traject.
R1: Je mag wel meningen hebben, maar als je mening anders is beslissen uiteindelijk wij. R7: Dan moet je maar net mazzel hebben dat de Mt leden een goed gevoel bij je hebben. Als er dan een MT lid is die zegt: ik zie het echt anders, ik heb echt een ander beeld, dan overheerst de gemene deler. Dat kan onwijs ongelukkig uitpakken voor degene die het betreft. Dat vind ik een eng iets. Dat kan heel eng uitpakken voor iemand. R7: Het kan iemands toekomst bepalen. Je kunt echt iemand tegenwerken als iemand het helemaal niet ziet zitten en eraan toe is. Dan zijn wij daar uiteindelijk wel ervoor verantwoordelijk om iemand de ruimte te geven, te bieden en te gunnen. R10: Je moet maar net een leidinggevende hebben die het stimuleert. Het is heel erg afhankelijk van je leidinggevers of je wel of niet richting leiderschap gaat. R10: Nu is het heel erg zo dat een OE of een andere leidinggevende, behoorlijk vinger in de pap heeft of je wel of niet gaat ontwikkelen richting leidinggeven. Ziet hij het helemaal zitten, houdt hij jou klein, geeft hij jou de ruimte, of juist niet... ja dus je bent heel persoonsafhankelijk. R10: Uiteindelijk ben je heel afhankelijk van je leidinggevende welke kant je op gaat in je politie carrière.	Leiderschap_Ontwikkelen_Leidinggevende_Bepalend	20	7	Wanneer er sprake is van een leiderschapstalent, is de leidinggevende bepalend of hij of zij de kans krijgt om dit te ontwikkelen.
R1: Dan durf ik dat wel aan en hebben we er een heel gesprek over gehad van natuurlijk kan jij dat. R2: Latent talent. Maar moet je het gaan aanboren en moet je het stimuleren in een gesprek en moet je mensen daarin tot groei brengen. R5: Dan moet je wel het gesprek voeren. Je moet ze daarin aanmoedigen.	Leiderschap_Ontwikkelen_Motiverend_Gesprek	22	14	Wanneer medewerkers nog niet zeker zijn van hun talent, kan de leidinggevende doormiddel van een motiverend gesprek de medewerker bewust maken en motiveren in het ontwikkelingsproces.



R1: Dus dat hebben we met E gedaan, ook voortkomend uit de schouw, via HRM een loopbaantraject geregeld. R1: Hij mag nu rustig eens met iemand van HR hierover na gaan denken welke kant hij op wil. R3: Ik maak gebruik van zowel HR-adviseurs als R.	Leiderschap_Ontwikkelen_HR	3	2	Wanneer er sprake is van een leiderschapstalent kan diegene hier mee bezig gaan wanneer hij naar HR toe gaat.
-	Reden_Ontwikkeling	-	-	Hoofdcodes
R1: Het heeft ook te maken met, dat heb ik persoonlijk ervaren, maar dat hoor ik meer. Het heeft te maken met de levensfase waarin je zit. R2: Ik heb nog een jonge vrouw voor ogen die ook gewoon zegt: in deze tijd van mijn leven, met opgroeiende kinderen, heb ik er geen ruimte voor. R12: Ik denk dat ik dat niet kan, thuis druk met kleine kinderen.	Reden_Ontwikkeling_Niet_Levens fase	13	7	De reden waarom medewerkers hun leiderschapstalent niet willen ontwikkelen, is omdat zij vinden dat zij door privéredenen (zoals kinderen, gezin) in de verkeerde levensfase zitten.
R1: Die zitten goed in hun werk, fijn werkteam. R1: Ze heeft het naar haar zin in de rol waar ze nu in zit. R12: De mensen van wie ik het zag, over het algemeen, zit het hem er niet zo in van niet willen, maar meer van nu nog niet.	Reden_Ontwikkeling_Niet_Zit_Go ed	7	5	De reden waarom medewerkers hun leiderschapstalent niet willen ontwikkelen, is omdat zij op dit moment goed zitten en tevreden zijn met hun huidige functie.
R1: Dat gebeurde gewoon niet. Vanuit de basis, nee was niemand mee bezig. R1: Toen ik bij de politie kwam, zat echt geen mens over een carrière na te denken, echt niet. R4: Ik ben nooit zo heel erg bezig met mijn eigen ontwikkeling.	Reden_Ontwikkeling_Niet_Mee_B ezig	5	2	De reden waarom medewerkers hun leiderschapstalent niet willen ontwikkelen, is omdat zij niet bezig zijn met ambitie of niet bezig zijn met hun ontwikkeling.
R1: Soms ziet men het niet in zichzelf. R2: Die zichzelf te klein maken of te weinig beseffen dat datgene wat zij te bieden hebben, echt een meerwaarde is voor een ander. R6: Sommige mensen hebben het van zichzelf ook helemaal niet door.	Reden_Ontwikkeling_Niet_Niet_Zi en	6	6	De reden waarom medewerkers hun leiderschapstalent niet willen ontwikkelen, is omdat ze zelf niet zien dat zij talent hebben of er niet klaar voor zijn.
R1: Stukje onzekerheid speelt ook mee. Van: kan ik dat? Wil ik dat? R5: Ik merk echt dat het met name voor de groep vrouwen die wel heel erg lang lijken te aarzelen. Kan ik door in leiderschap? Is het dan wel mijn tijd? Hoe doe ik dat dan met privé? R10: Dit moment heb ik een collega die heeft best wel wat talenten, maar je merkt daaraan, aan hem, dat hij wat onzeker is.	Reden_Ontwikkeling_Niet_Onzek erheid	10	5	De reden waarom medewerkers hun leiderschapstalent niet willen ontwikkelen, is omdat zij onzeker zijn over hun eigen kunnen.
R2: Maar ik denk ook dat er mensen zijn die, ja dat klinkt flauw, te bescheiden zijn.	Reden_Ontwikkeling_Niet_Besch eiden	4	4	De reden waarom medewerkers hun leiderschapstalent niet willen ontwikkelen, is omdat ze te



R8: Het is echt heel persoonlijk wat ze tegenhoudt. Het kan in je karakter zitten, je bescheidenheid. R15: Haar bescheidenheid zat haar in de weg.				bescheiden zijn om dit aan te geven.
R2: Dat wil ik niet inruilen voor de rol van operationeel expert of wat dan ook. Want zo leuk is dat natuurlijk niet altijd. R3: Dus zeg maar, iets anders willen gaan doen, dat staat toch vaak wel op de rem. R10: Op het moment dat je leidinggevende wordt, gaan mensen, veel collega's gaan anders naar je kijken. Je rol wordt anders, je werkzaamheden worden anders. En dat zorgt ervoor dat sommige collega's toch wel een beetje huiverig zijn om er überhaupt maar aan te denken.	Reden_Ontwikkeling_Niet_Ander/Minder_Leuk_Werk	5	5	De reden waarom medewerkers hun leiderschapstalent niet willen ontwikkelen, is omdat ze de functie van leidinggevende minder leuk werk vinden en ze geen ander werk willen doen.
R2: Iemand zegt niet dat hij niet geschikt is, dan is het meer van: ja maar nog niet nu, ik wil eerst graag ervaring opdoen. Wil eerst graag buitenspelen. R2: Soms is dat buitenspelen, soms is dat aantrekkelijker dan binnen zitten. R2: Die collega die wil liever met z'n fiets de wijk in gaan. Die gaat toch weer in z'n jas naar buiten.	Reden_Ontwikkeling_Niet_Buiten_Spelen	6	2	De reden waarom medewerkers hun leiderschapstalent niet willen ontwikkelen, is omdat ze nog 'buiten willen spelen' en op straat willen werken.
R2: En waarom... de afstand is misschien wel te groot. R2: Allemaal redenen misschien niet mee te doen. Afstand van werk, secundaire arbeidsvoorwaarden.	Reden_Ontwikkeling_Niet_Afstand	2	1	De reden waarom medewerkers hun leiderschapstalent niet willen ontwikkelen, is vanwege de afstand.
R2: De uitdaging misschien wel te klein of de mate waarin je ten opzichte van je huidige functie kunt verbeteren te klein is. R3: Het gaat om het werkelijk veranderen. Wat mensen in zich hebben. We zijn allemaal comfortabele dieren. We hebben alles erop ingericht om zo comfortabel mogelijk te zijn.	Reden_Ontwikkeling_Niet_Uitdaging	2	2	De reden waarom medewerkers hun leiderschapstalent niet willen ontwikkelen, is omdat de uitdaging te klein of te groot is ten opzichte van je huidige functie, waardoor ze zich oncomfortabel voelen.
R2: Daar hebben we nu nog wel last van in de zin van dat de collega's niet goed weten wat hun roeping is. Hoe kom je nou in een MD terecht? R2: Onbekendheid, afwezigheid van het MD heeft gezorgd voor een dip in de aanvoer. R14: Wat ik zie in het programma MD, is dat het onvoldoende stevig staat.	Reden_Ontwikkeling_Niet_Onduidelijkheid_Traject	4	2	De reden waarom medewerkers hun leiderschapstalent niet willen ontwikkelen, is omdat ze het ontwikkeltraject onduidelijk vinden.
R4: stukje zicht op het missen van de inhoud van de functie. Dus wat doet ie nou precies. Wat houdt de functie precies in? R6: Ik kan me voorstellen dat het afschrikt als je niet weet wat de functie in gaat houden.	Reden_Ontwikkeling_Niet_Onduidelijkheid_Functie	2	2	De reden waarom medewerkers hun leiderschapstalent niet willen ontwikkelen, is omdat ze niet precies weten wat de functie inhoudt.



R5: Zegmaar de uitspraak dat mensen zeggen dat ze niet solliciteren voor wijkagent en dat ze ook niet hun best gaan doen om daar naartoe te ontwikkelen... ze worden toch vanzelf wel schaal 8. R5: het werkt soms demotiverend als er een loopbaan pad is afgedwongen door bonden, waardoor mensen denken: ik hoef alleen maar mijn werk voldoende te doen. Ik ontwikkel dan, tussen aanhalingstekens, naar de volgende salarisschaal.	Reden_Ontwikkeling_Niet_Gaat_Vanzelf	2	1	De reden waarom medewerkers hun leiderschapstalent niet willen ontwikkelen, is omdat ze door het huidige beleid toch vanzelf promoveren en een hogere functie krijgen.
R6: ik denk dat dat beeld van leiderschap voor een groot deel mensen tegenhoudt. R6: We krijgen echt weinig aanmeldingen voor cruciale functies, weinig sollicitanten. Ik denk dat dat ook voor een deel eraan ligt dat als je het over jonge mensen of vrouwen hebt, dat ze een gezin hebben. Denken dat je misschien wel 80 uur per week moet werken. R6: Ik denk dat dat een deel is dat dat afschrikt. Als ik op een leidinggevende functie kom, dan is mijn privéleven echt ondergeschikt.	Reden_Ontwikkeling_Niet_Vertekend_Beeld_Leiderschap	7	2	De reden waarom medewerkers hun leiderschapstalent niet willen ontwikkelen, is omdat ze een vertekend beeld hebben over wat leiderschap inhoudt en wat het met zich meebrengt. Denk aan fulltime werken, privéleven ondergeschikt, enz.
R7: Wanneer hij gaat solliciteren op een OE plek, komt hij daar dan niet voor in aanraking. Hij wordt niet eens uitgenodigd voor gesprek omdat er wordt gezegd: je hebt geen ervaring. Dat is echt onwijs zonde. R7: Ergens demotiveert dat dan ook gelijk. Ze weten dat deze stappen dus nodig zijn. Wat eigenlijk extra tijd gaat kosten. R14: Er zijn heel veel mensen die zeggen: al die hoepels door?! Dat ga ik echt niet doen hoor.	Reden_Ontwikkeling_Niet_Stappen	4	3	De reden waarom medewerkers hun leiderschapstalent niet willen ontwikkelen, is omdat ze niet alle stappen en het lange proces door willen gaan. Ze willen niet door allerlei hoepeltjes moeten springen voordat ze aan een functie kunnen beginnen.
R7: Heb jij die klik en het vertrouwen in je leidinggevende. Wat het is best wel iets wat je vraagt. Het is ook best wel spannend om dat aan te geven. Als jij niet weet hoe jouw leidinggevende tegen jou aankijkt en jou nooit complimenten geeft. Dan is het best wel spannend om aan te geven dat je leidinggevende wil worden.	Reden_Ontwikkeling_Niet_Mening_Leidinggevende	1	1	De reden waarom medewerkers hun leiderschapstalent niet willen ontwikkelen, is omdat ze niet zeker weten of hun leidinggevende ook vindt dat hij/zij talent heeft.
R9: Het kan ook met de cultuur te maken hebben, dat je denkt dat jij daar niet over gaat, maar iemand anders. R11: Op het moment dat je leidinggevende wordt, gaan mensen, veel collega's gaan anders naar je kijken. Je rol wordt anders, je werkzaamheden worden anders. En dat zorgt	Reden_Ontwikkeling_Niet_Cultuur	8	3	De reden waarom medewerkers hun leiderschapstalent niet willen ontwikkelen, is omdat ze zich laten tegenhouden door de cultuur die er heerst binnen de Politie. Denk aan broeken verslijten, je team achterlaten voor een leidinggevende functie, er niet meer bij horen.



ervoor dat sommige collega's toch wel een beetje huiverig zijn om er überhaupt maar aan te denken. R11: Echt zegmaar opstaan en anders zijn, is toch best wel spannend in deze organisatie.				
R1: Of dat ook met de nieuwe generatie te maken heeft... denk het wel. R1: De jonge collega's zijn allemaal wat duidelijker waar men naar toe wil. R1: Wij hebben er nu een die zegt gewoon ik wil leidinggevende worden, punt. Maar dat was nooit. Waar het aan ligt, misschien generatieverschil.	Reden_Ontwikkeling_Wel_Generatie	4	1	De reden waarom medewerkers hun leiderschapstalent wel willen ontwikkelen, is omdat de nieuwe generatie zich minder tegen laat houden.
R1: En daar komt bij mij ook bij, ik had wel behoefte aan wat meer verantwoording. Ik vind dat wel prettig. R7: Dat kwam ook een beetje vanuit haar hbo-achtergrond. Dan ben je zaken aan het opknippen. Daar ben je heel doelgericht naar toe aan het werken. R9: Ik heb mezelf opgegeven op een gegeven moment. Moet je eens luisteren, ik ben OE. Ik ben bereid alles voor jullie aan keuzes voor te bereiden... vervolgens maken jullie de keuze. Dan kan ik dat vervolgens weer uitwerken. Dan kan ik die keuze ook wel zelf maken.	Reden_Ontwikkeling_Wel_Klaar_Voor_Verantwoordelijkheid	5	3	De reden waarom medewerkers hun leiderschapstalent wel willen ontwikkelen, is omdat ze hun huidige functie makkelijk doen, toe zijn aan meer verantwoordelijkheid en uitdaging en/of ze een hbo-achtergrond hebben.
R1: Ten eerste het vertrouwen van mij en de andere leidinggevende. R6: Hij was eigenlijk wel wat verlegen en had er eigenlijk nooit zo over nagedacht. En ja, gaandeweg op een grappige manier vaker gezegd. Zie je wel, doe je het weer. Dat hij dacht, hij werd er steeds meer bewust van. En uiteindelijk kwam hij een keer bij me en zei hij van: ja kunnen we het er zo over hebben hoe dat bij jou gegaan is. Toen dacht ik er is wel iets aan het denken gezet bij hem. R7: En dat vertrouwen geven dat ze de mogelijkheden hebben om te ontwikkelen.	Reden_Ontwikkeling_Wel_Vertrouwen	4	4	De reden waarom medewerkers hun leiderschapstalent wel willen ontwikkelen, is omdat zij het vertrouwen van hun leidinggevende ervaren.
R2: Ik heb ook mensen die hebben een heel groot ego en die vinden dat ze binnen 2 jaar korpschef moeten zijn.	Reden_Ontwikkeling_Wel_Groot_Ego	1	1	De reden waarom medewerkers hun leiderschapstalent wel willen ontwikkelen, is omdat ze een groot ego hebben en in hun eigen handelen geloven.
-	Leiderschapskwaliteit	-	-	Hoofdcode
R2: Maar leiderschapstalent, waar ik dan vooral naar zoek is het vermogen om te verbinden. R2: Waar ik helemaal achter sta is die verbindende politieleider. Ik	Leiderschapskwaliteit_Verbindend	15	9	Een kwaliteit waar leidinggevendenaar kijken wanneer zij leiderschapstalent spotten, of waardoor het talent opvalt, is de kwaliteit verbindend.



vind wel dat wij wel leiders nodig hebben die een hele duidelijke verbinding hebben en ervaren met de maatschappij. R9: Ik heb mensen nodig die goed in verbinding staan met het team.				Hierbij wordt gekeken of diegene verbindend is binnen het team en in de buitenwereld.
R3: En dan kom je heel erg op die mensen uit, dat mensgericht ook. Dat vind ik gewoon superbelangrijk om ook die mens te kennen en te weten: wat brengt die mens mee. R5: Mensgerichtheid is wel iets wat heel erg gewaardeerd wordt. R6: Door echt oprechte aandacht voor mensen te hebben en gesprekken met ze aan te gaan. R8: Maar als je het politiewerk goed wilt doen, dan moet je mensgericht zijn.	Leiderschapskwaliteit_Mensgericht	32	12	Een kwaliteit waar leidinggevers naar kijken wanneer zij leiderschapstalent spotten, of waardoor het talent opvalt, is de kwaliteit mensgericht. Diegene houdt zich bezig en heeft interesse in zijn collega's en wat hen bezighoudt.
R2: Vermogen om richting te geven. R6: Hij is heel stabiel en hij kan haar ook bijsturen als het moet. R7: Hij weet er goed boven te staan. Weet de collega's te motiveren en te sturen.	Leiderschapskwaliteit_Richtinggevend	5	5	Een kwaliteit waar leidinggevers naar kijken wanneer zij leiderschapstalent spotten, of waardoor het talent opvalt, is de kwaliteit richtinggevend vermogen. Hij/Zij moet richting kunnen geven en duidelijk aan kunnen geven waar het team naar toe gaat.
R2: Ook vooral het vermogen om heel goed te luisteren.	Leiderschapskwaliteit_Luisteren	1	1	Een kwaliteit waar leidinggevers naar kijken wanneer zij leiderschapstalent spotten, of waardoor het talent opvalt, is het vermogen om te kunnen luisteren. Deze kwaliteit valt onder de kwaliteit mensgericht.
R2: Dus voor mij, als je praat over politieleiderschap, in een organisatie als de politie, dan moet je echt open staan voor en betrokken zijn met wat er in de maatschappij gebeurt. R5: Ja want dat uit zich in hart voor de zaak. Betrokkenheid. Betrokkenheid kan soms ook zitten in dat mensen zorg hebben voor hoe de dingen gaan. R7: Ik vind ook dat hij of zij in ieder geval moet laten zien dat hij weet wat er speelt. Dat hij ook voelt wat er gebeurt op de werkvloer.	Leiderschapskwaliteit_Betrokken	13	7	Een kwaliteit waar leidinggevers naar kijken wanneer zij leiderschapstalent spotten, of waardoor het talent opvalt, is de kwaliteit betrokkenheid. Ook deze kwaliteit valt onder de kwaliteit mensgericht.
R2: Die moet zijn eigen mening zo lang mogelijk op de achtergrond houden, pas met zijn mening komen als iedereen zijn woordje gedaan heeft. R5: Weet je die mensen die heel neutraal zijn in hun oordeel. Die geen oordeel hebben, vrij van oordeel, oordeel uitstellen. Ruimte overlaten voor anderen. R10: Dat is echt nieuw leidinggeven. Die gaan echt het	Leiderschapskwaliteit_Onbevooroordeeld	11	6	Een kwaliteit waar leidinggevers naar kijken wanneer zij leiderschapstalent spotten, of waardoor het talent opvalt, is het vermogen om onbevooroordeeld te zijn en zijn of haar mening uit te kunnen stellen.



gesprek aan. Die oordeelt minder snel.				
R2: Terwijl je in een organisatie zit, waar het rationele best wel belangrijk is, maar waarbij sociaal component net zo belangrijk is. R2: Je moet een sociale instelling hebben.	Leiderschapskwaliteit_Sociaal	2	1	Een kwaliteit waar leidinggevend en naar kijken wanneer zij leiderschapstalent spotten, of waardoor het talent opvalt, is het vermogen om sociaal te zijn binnen het team en op straat.
R2: Soms is het veel belangrijker om iemand in je team te hebben die divers gericht is en die resultaatgericht is. R7: Als je er continue bovenop zit en je zit heel erg op resultaat, dan is dat ook iets wat je natuurlijk moet halen. R12: Je moet je doelen kunnen halen.	Leiderschapskwaliteit_Doelgericht	5	4	Een kwaliteit waar leidinggevend en naar kijken wanneer zij leiderschapstalent spotten, of waardoor het talent opvalt, is of diegene doelgericht en daarmee ook resultaatgericht is.
R2: Je moet gevoelsprietten hebben voor non verbale signaaltjes. R7: Daar heb je ook je dingen te doen en daar moet je ook echt je voelsprietten op uit hebben staan om te weten wat er gebeurt. R7: Dus ik vind dat het een verantwoordelijkheid is van de leidinggevende om daar continue goed de temperatuur in te steken, van: doen we de juiste dingen.	Leiderschapskwaliteit_Signalen_Oppakken	3	2	Een kwaliteit waar leidinggevend en naar kijken wanneer zij leiderschapstalent spotten, of waardoor het talent opvalt, is het vermogen om signalen op te pakken die vanuit het team komen.
R2: Dan heb je mensen nodig die veel breder in hun samenwerking staan. R6: Ik wil gewoon dat je dingen echt samendoet. R7: Je bent er voor het personeel, je staat met je voeten in de klei en je staat ook echt samen met je personeel.	Leiderschapskwaliteit_Samenwerken	8	7	Een kwaliteit waar leidinggevend en naar kijken wanneer zij leiderschapstalent spotten, of waardoor het talent opvalt, is het vermogen om een teamplayer te zijn en goed te kunnen samenwerken met zijn teamleden.
R4: Je moet dat overstijgende hebben, dat je net even iets meer kijkt dan de rest van de mensen. R7: Nou wat hij nog meer hoort te doen is dat hij soms boven de stof staat. Dat hij ook echt dingen van een stand beschouwt en ook wat meer de tijd neemt om te reageren op zaken en incidenten of überhaupt het vakmanschap. R10: Wat hij heel goed heeft is het overzicht. Hij heeft echt, hij weet echt alles wat er gebeurt.	Leiderschapskwaliteit_Overstijgend	3	3	Een kwaliteit waar leidinggevend en naar kijken wanneer zij leiderschapstalent spotten, of waardoor het talent opvalt, is of diegene overstijgend is, boven de stof staat en overzicht heeft.
R4: Niet per se meegaand, maar mee denken. Ik vind zelf positief kritisch wel fijn. R4: Dat hij laat zien dat hij kritisch meedenkt. R7: Soms is het nodig om het hittede te zijn en ervoor te zorgen dat de dingen die van boven naar beneden komen, waarvan we het niet altijd eens zijn, om goed te toetsen: is dit de bedoeling? Is dit wat je nodig hebben voor buiten en waar we	Leiderschapskwaliteit_Kritisch	6	3	Een kwaliteit waar leidinggevend en naar kijken wanneer zij leiderschapstalent spotten, of waardoor het talent opvalt, is het vermogen om positief kritisch te zijn. Diegene moet zich (en zijn team) af en toe ook afvragen of de wijze waarop ze dingen aanpakken de goede manier is.



een goede bijdrage in hebben met een blik naar de burger toe.				
R5: Ook duidelijk, dat je niet met een leuke boodschap komt, maar dat je hem wel brengt. R6: Ook echt wel de moeilijkere onderwerpen aan durfde te snijden als er beslissingen genomen moesten worden. R8: Wat mij opviel is dat ze, ondanks dat ze vrij kort bij ons zat, dat zij ook de moeilijke gesprekken niet uit de weg liep.	Leiderschapskwaliteit_Moeilijk_Gesprek_Voeren	21	8	Een kwaliteit waar leidinggevers naar kijken wanneer zij leiderschapstalent spotten, of waardoor het talent opvalt, is het vermogen om moeilijke dingen te bespreken die kwetsend kunnen zijn. Het talent moet het gesprek aan durven gaan en lastige onderwerpen niet vermijden.
R5: Een soort natuurlijk leiderschap hebben, die het voortouw mogen nemen van anderen. R10: En neemt hij het team af en toe mee op sleeptouw.	Leiderschapskwaliteit_Voortouw	2	2	Een kwaliteit waar leidinggevers naar kijken wanneer zij leiderschapstalent spotten, of waardoor het talent opvalt, is het vermogen om het voortouw te nemen en zelf de leiding te pakken.
R2: Andere mensen laten groeien, andere mensen de gelegenheid geven om het werk te doen zoals ik denk dat het werk gedaan zou moeten worden. De ander daar de gelegenheid voor geven. R6: Eigenlijk ook mensen die wel gewoon ruimte kunnen geven aan anderen zonder dat ze zelf de hele tijd in de spotlight moeten staan. R6: Je moet mensen de ruimte geven en mensen stimuleren.	Leiderschapskwaliteit_Ruimte_Geven	7	3	Een kwaliteit waar leidinggevers naar kijken wanneer zij leiderschapstalent spotten, of waardoor het talent opvalt, is het vermogen om je teamleden de ruimte geven om bijvoorbeeld te ontwikkelen en ook de mogelijkheid te geven om het podium te pakken.
R5: Je kwetsbaar op durven stellen en daar transparant in durven zijn. R6: Dat je echt even niet weet wat je moet doen, dit is mijn idee, kun je mij helpen. Best wel kwetsbaar. R13: Open en eerlijk te zijn in wat je doet. Waar te maken wat je toezegt.	Leiderschapskwaliteit_Eerlijkheid	12	7	Een kwaliteit waar leidinggevers naar kijken wanneer zij leiderschapstalent spotten, of waardoor het talent opvalt, is of diegene zich eerlijk, open en kwetsbaar op durft te stellen. Diegene moet te vertrouwen zijn.
R7: Hij vindt het heel makkelijk om collega's te complimenteren met werkzaamheden die goed zijn gedaan. Hij vindt het ook heel logisch, dat vind ik uitzonderlijk. R8: Als je dat in een vrij korte tijd op een natuurlijke manier, zonder mensen uit het oog te verliezen, durft te voeren en het je goed af gaat, dan ben je een talent. R9: Dan ben ik met name op zoek naar iemand die van nature andere mensen kan bewegen om in actie te komen. R13: Op een moment dat je een groepsopdracht hebt, heb je altijd iemand die het initiatief neemt.	Leiderschapskwaliteit_Natuurlijk	16	9	Een kwaliteit waar leidinggevers naar kijken wanneer zij leiderschapstalent spotten, of waardoor het talent opvalt, is of diegene het van nature heeft. Wanneer het talent niet veel moeite hoeft te doen, of de gunfactor heeft vanuit het team, pakt hij de leidinggevende rol van nature op.
R7: Dat hij kan vertellen naar degene die boven hem staat, in dit geval een teamchef. Voor de teamchef geldt dat hij het weer kan vertellen naar de laag boven hem of haar.	Leiderschapskwaliteit_Communicatie	3	2	Een kwaliteit waar leidinggevers naar kijken wanneer zij leiderschapstalent spotten, of waardoor het talent opvalt, is of diegene goed weet te communiceren naar zijn eigen



R7: Dat te kunnen vertalen naar boven. R10: Kan hij schakelen in zijn communicatie per collega.				team, maar ook naar de buitenwereld.
R7: In ieder geval een bak relativeringsvermogen. R9: Die heel relativerend kunnen zijn. R15: Kun je relativeren.	Leiderschapskwaliteit_Relativeringsvermogen	4	4	Een kwaliteit waar leidinggevers naar kijken wanneer zij leiderschapstalent spotten, of waardoor het talent opvalt, is of diegene relativeringsvermogen heeft. Dus kan diegene niet alleen vanuit emotie, maar ook vanuit de harde feiten kijken. Ziet diegene oorzaak en gevolg relaties.
R4: Ik vind zelf positief kritisch wel fijn. R7: Positiviteit moet je wel bezitten. R7: Bekijk alles maar positief en overal is een oplossing voor.	Leiderschapskwaliteit_Optimisme	7	3	Een kwaliteit waar leidinggevers naar kijken wanneer zij leiderschapstalent spotten, of waardoor het talent opvalt, is of diegene positief naar de situatie kan kijken. Of diegene optimistisch blijft wanneer het even tegenzit.
R5: Dus je niet verstoppen, niet wegmoffelen. Keuzes durven maken. R7: Je moet lef hebben. Je moet beslissingen durven en kunnen nemen. R8: Wat ik heel opvallend vind en wat ik heel belangrijk vind is dat ze echt moed heeft.	Leiderschapskwaliteit_Lef	17	10	Een kwaliteit waar leidinggevers naar kijken wanneer zij leiderschapstalent spotten, of waardoor het talent opvalt, is of diegene moed heeft, of hij lef heeft om lastige dingen op te pakken en door te bijten.
R5: Ja en dat gaat wel terug naar een soort van verantwoordelijkheid willen dragen. R6: Ze neemt verantwoordelijkheid. Als ze verantwoordelijk is, dan levert ze resultaten op en voelt ze zich ook echt verantwoordelijk. R12: Niet alleen datgene doen wat je wordt gevraagd, maar zelf eigenaarschap tonen.	Leiderschapskwaliteit_Verantwoordelijkheidsgevoel	8	6	Een kwaliteit waar leidinggevers naar kijken wanneer zij leiderschapstalent spotten, of waardoor het talent opvalt, is of diegene zich verantwoordelijk voelt en ook behoefte heeft aan verantwoordelijkheden.
R9: Dan heb ik niet alleen operationeel sterk bestuurders nodig, die snappen van de inhoud. R10: Wat directiever. R11: De ene keer zeggen we je hebt iemand nodig die vuurrood is, die vooroploopt en met zijn vuist op tafel slaat.	Leiderschapskwaliteit_Operatief	4	3	Een kwaliteit waar leidinggevers naar kijken wanneer zij leiderschapstalent spotten, of waardoor het talent opvalt, is of diegene operationeel is. Heeft hij of zij oog voor korte termijn en is hij of zij erg praktisch en uitvoerend ingesteld.
R3: Een groot iemand met een groot netwerk. R9: Netwerkvriendelijkheid is er bijvoorbeeld eentje. R13: We hebben collega's die ontzettend goed zijn in sociale contacten. Die ook warm houden. Gebruiken of inzetten of betrekken als het nodig is. Dat noemen we dan netwerkvriendelijkheid.	Leiderschapskwaliteit_Netwerkvriendelijkheid	5	3	Een kwaliteit waar leidinggevers naar kijken wanneer zij leiderschapstalent spotten, of waardoor het talent opvalt, is of hij of zij netwerkvriendelijk is en bezig is met het vergroten van zijn of haar netwerk.
R3: Dus het nemen van initiatief, initiatief is dan ook wel een kenmerk die ik ook wel uit CV's probeer terug te halen.	Leiderschapskwaliteit_Initiatief	9	6	Een kwaliteit waar leidinggevers naar kijken wanneer zij leiderschapstalent spotten, of waardoor het talent opvalt, is of diegene initiatief toont



R12: Je kunt doen wat ze je vragen, maar je kunt ook zelf al meedenken in wat er nodig is. R12: Als de initiatieven passen, dingen waar anderen nog niet aan hebben gedacht, dat is een onderdeel van talent zijn.				en niet afwacht voordat hij wat oppakt.
R1: Bedenkt ook aparte acties, een keer wat anders. R5: Mensen die anders durven te kijken, die met vernieuwende ideeën komen. R10: Wat ik daarnaast heel mooi aan hem vindt, hij is heel innovatief. Hij kijkt ook naar nieuwe samenwerkingen, nieuwe systemen, daar is hij ook heel erg van.	Leiderschapskwaliteit_Innovatief	8	7	Een kwaliteit waar leidinggevers naar kijken wanneer zij leiderschapstalent spotten, of waardoor het talent opvalt, is of diegene vernieuwend en innovatief is. Komt diegene met nieuwe ideeën en heeft diegene net een andere zienswijze.
R8: Ik vind dat alle leidinggevers verschillende soorten leiderschap moeten beschikken. R10: Ik verdeel iedereen in vier kleuren. Daar kijk ik dan naar. Maar ik kijk ook hoe ze kunnen schakelen tussen die vier kleuren. R14: Er is dus divers leiderschap nodig. Er zijn mensen nodig die ook die verschillende stijlen herkennen en kunnen toepassen.	Leiderschapskwaliteit_Schakelen_Rollen	9	5	Een kwaliteit waar leidinggevers naar kijken wanneer zij leiderschapstalent spotten, of waardoor het talent opvalt, is of diegene kan schakelen tussen verschillende rollen. Van coach naar directief leiden.
R8: Die opvallen door hun denken over visie in leiderschap en die opvallen omdat ze juist de kernwaarden uitdragen. R12: De visie kennen en uitdragen vanuit waar wij als politie naartoe willen. R15: Dat is wel een kwestie van visie uitdragen en dan ook laten zien hoe leuk het is als je dat dan doet.	Leiderschapskwaliteit_Visie_Uitdragen	14	9	Een kwaliteit waar leidinggevers naar kijken wanneer zij leiderschapstalent spotten, of waardoor het talent opvalt, is of diegene zijn eigen visie en de algemene visie van de politie uitdraagt.
R1: Plus hij heeft draagvlak, dat vind ik heel belangrijk. Hij heeft van zichzelf draagvlak, daar hoeft hij niks voor te doen. Mensen willen voor hem werken. R5: Mensen die ruimte krijgen van anderen om ervoor te mogen gaan staan en te gaan kiezen. Die een soort natuurlijk overwicht hebben. Die gewaardeerd worden, die draagvlak hebben van anderen. R13: Terwijl naar mijn idee, de beste vorm van leiderschap is vanuit draagvlak.	Leiderschapskwaliteit_Draagvlak	21	10	Een kwaliteit waar leidinggevers naar kijken wanneer zij leiderschapstalent spotten, of waardoor het talent opvalt, is of diegene draagvlak heeft binnen het team. Wordt het hem of haar gegund of niet en kan hij/zij collega's meekrijgen wanneer het nodig is.
R4: Je moet wel een stapje harder willen zetten dan de rest. R11: Ik heb het idee hoe harder je roept, hoe harder je loopt, hoe beter je gespot wordt als talent. R11: Ze te faciliteren zonder dat men het doorheeft om ze een stap extra te laten zetten.	Leiderschapskwaliteit_Stap_Harder_Zetten	9	5	Een kwaliteit waar leidinggevers naar kijken wanneer zij leiderschapstalent spotten, of waardoor het talent opvalt, is of diegene bereid is om een stap harder te zetten, of doet diegene dat misschien al waardoor hij of zij opvalt.



R1: Wat hij doet, doet hij fantastisch, maakt niet uit wat hij doet. Hij kan alles. R2: Je bent natuurlijk ook aan het kijken naar mensen die zich al in een vroeg stadium laten merken dat ze ergens bovengemiddeld goed in zijn. R7: Door allerlei casuïstiek merkten we dat die collega meer dan boven natuurlijk talent had om collega's aan te sturen en te motiveren.	Leiderschapskwaliteit_Bovengemiddeld_Goed_Presteren	16	7	Een kwaliteit waar leidinggevers naar kijken wanneer zij leiderschapstalent spotten, of waardoor het talent opvalt, is of diegene enorm goed, of misschien wel bovengemiddeld, presteert.
R1: Ook de wat introverte mensen die laten hartstikke goeie dingen zien. Ik kijk, ik probeer daar zeker naar te kijken. R2: Sommige introverte mensen hebben de neiging om zichzelf kleiner te maken. Te klein te maken. Hebben wel degelijk talent, maar zullen eerder van zichzelf zeggen, dat het niet zo bijzonder is en laat maar. R6: Maar vooral mensen die niet per se op de voorgrond staan.	Leiderschapskwaliteit_Introvert	10	8	Een kwaliteit waar leidinggevers naar kijken wanneer zij leiderschapstalent spotten, of waardoor het talent opvalt, is het vermogen om niet altijd op de voorgrond te staan, maar misschien juist wat introverter te zijn.
R3: Iets met op een podium willen staan. R14: Ik vind dat leiderschap wel mensen moeten zijn die echt voor de groep willen staan. R14: Ik zoek echt mensen die willen gaan staan, die het gezicht van de politie willen zijn.	Leiderschapskwaliteit_Podium	7	5	Een kwaliteit waar leidinggevers naar kijken wanneer zij leiderschapstalent spotten, of waardoor het talent opvalt, is het vermogen om het podium te pakken en voor een groep durft te staan.
R4: Ik vind sowieso een stukje motivatie van de collega's. Je moet een stukje motivatie hebben om wat te willen. R13: Mensen weet aan te jagen, aan te spotten en mee te krijgen. R14: En natuurlijk ook gewoon bereidheid om te willen ontwikkelen en te groeien. Ambitie begint bij je eigen drive, je eigen wil.	Leiderschapskwaliteit_Motivatie	14	9	Een kwaliteit waar leidinggevers naar kijken wanneer zij leiderschapstalent spotten, of waardoor het talent opvalt, is het vermogen om anderen te motiveren, maar zelf ook intrinsiek gemotiveerd te zijn.
R4: Wat voor houding moet iemand hebben. Ja dat is lastig te omschrijven, proactief.	Leiderschapskwaliteit_Pro_Actief	1	1	Een kwaliteit waar leidinggevers naar kijken wanneer zij leiderschapstalent spotten, of waardoor het talent opvalt, is het vermogen om je proactief op te stellen.
R5: Die zich uit durven spreken. R5: Je moet wel een verhaal hebben en ergens voor staan. Een bepaalde mate van stevigheid hoort daar denk ik wel bij. R8: Jeetje wat moet je nog meer hebben... zelfvertrouwen. Dat moet je toch wel bezitten. Dat voelt natuurlijk niet altijd zo, maar het is wel fijn als je het uitstraalt.	Leiderschapskwaliteit_Zelfvertrouwen	4	3	Een kwaliteit waar leidinggevers naar kijken wanneer zij leiderschapstalent spotten, of waardoor het talent opvalt, is in hoeverre hij/zij zelfvertrouwen heeft en zeker is van zijn of haar kunnen.
R1: Mannen werken over het algemeen voltijd. Dat is wel een dingetje. En helemaal leidinggevers trouwens. Het is	Leiderschapskwaliteit_Fulltime_Beschikbaar	5	1	Een kwaliteit waar leidinggevers naar kijken wanneer zij leiderschapstalent spotten, of waardoor het talent opvalt, is meer een eis, dat



ook gewoon handig als je voltijd werkt, eerlijk gezegd. R1: Als ik alleen zou zijn en ik zou iemand moeten kiezen, en we zouden met z'n tweeën een team van 32, personeelszorg en alle ins en outs en thuissituatie en ziekteverzuim en weet ik allemaal wat. Dan zou ik eerder geneigd zijn een voltijder te kiezen.				diegene fulltime beschikbaar is en wil zijn.
R1: Hij is onbetwist aanspreekpunt. R1: Hij is een voorbeeld voor de rest eigenlijk. R6: Mensen die vaak benaderd worden door collega's met problemen, om mee te denken.	Leiderschapskwaliteit_Voorbeeldfiguur	7	6	Een kwaliteit waar leidinggevend naar kijken wanneer zij leiderschapstalent spotten, of waardoor het talent opvalt, is het vermogen om een voorbeeldfiguur te zijn. Het talent is een aanspreekpunt en een vraagbank voor collega's.
R3: Via het netwerk ook dingen voor elkaar krijgen. R8: Het is een OE, zij viel mij op dat ze altijd haar dingetjes voor elkaar heeft. Als je haar op pad stuurt, afspraak is afspraak. R13: Ook dingen voor elkaar krijgen.	Leiderschapskwaliteit_Dingen_Voor_Elkaar_Krijgen	3	3	Een kwaliteit waar leidinggevend naar kijken wanneer zij leiderschapstalent spotten, of waardoor het talent opvalt, is het vermogen om dingen voor elkaar te krijgen.
R5: Nja beetje dat krachtige, energie, ergens voor willen gaan staan. R6: Zij brengt echt vernieuwing en energie. R13: Gaf de juiste energie af.	Leiderschapskwaliteit_Energiek	4	3	Een kwaliteit waar leidinggevend naar kijken wanneer zij leiderschapstalent spotten, of waardoor het talent opvalt, is het vermogen om energie uit te stralen en collega's ook nieuwe energie te geven of ze aan te steken met de eigen energie.
-	Huidig_Leiderschap	-	-	Hoofdcodes
R1: We hebben veel rood eigenlijk. R1: Hele rode, directieve mensen, binnen de politie. R9: Heel roodgekleurd daar. Die hebben we al.	Huidig_Leiderschap_Rood	3	2	Het huidige, of oude, leiderschap wordt omschreven als rood (aan de hand van de kleuren van insight discovery)
R1: Hele rode, directieve mensen, binnen de politie R1: Directief sturen vind ik, kan wel, maar dan heb je het over in tijden van crisis.	Huidig_Leiderschap_Directief	2	1	Het huidige, of oude, leiderschap wordt omschreven als directief.
R1: Ik heb met mijn leidinggevende, een totaal oude stempel trouwens.	Huidig_Leiderschap_Oude_Stempel	1	1	Het huidige, of oude, leiderschap wordt omschreven als 'de oude stempel'
R2: We hebben al genoeg operationele mensen. R4: Operationeel, heel operationeel. Het is echt heel operationeel, ja. R5: Nu heb je veel mensen die vooral operationeel leidinggeven.	Huidig_Leiderschap_Operatief	4	3	Het huidige, of oude, leiderschap wordt omschreven als een operationele manier van leidinggeven.
R2: Dat waren de mannen op de zeepkist, de boegbeelden.	Huidig_Leiderschap_Boegbeelden	1	1	De huidige, of oude, leidinggevende wordt omschreven als een boegbeeld. Een boegbeeld dat gevolgd wordt.
R2: Er staan mensen aan de top die heel erg rationeel zijn. Heel erg op zichzelf gericht zijn.	Huidig_Leiderschap_Rationeel	1	1	Het huidige, of oude, leiderschap wordt omschreven als rationeel.



R2: Dat waren, dat was over het algemeen, zeker een jaar of 10 terug, nog wel de categorie die zichzelf heel belangrijk vond. R2: Die vinden zichzelf heel belangrijk. R6: Die zichzelf dan heel erg belangrijk vinden.	Huidig_Leiderschap_Vindt_Zichzelf_Belangrijk	4	2	Het huidige, of oude, leiderschap vindt zichzelf vooral heel erg belangrijk.
R2: Ze menen dat ook oprecht dat ze dat zo doen. Omdat ze niet het vermogen hebben om met een andere bril te kijken dan met de bril die ze op hebben. R10: We moeten met haar in gesprek of dit wel zo handig is en of ze dat wel wil worden. Dat is met een compleet andere bril ernaar kijken.	Huidig_Leiderschap_Kijkt_Door_Bepaalde_Bril	2	2	Het huidige, of oude, leiderschap kijkt door een bepaalde, gekleurde, bril.
R3: Absoluut niet. Absoluut niet nee, nee. Dat is ook wel iets waar ik mee worstel in de zin van: nou hoe moet je dat in een MT van de DRIO dan in balans brengen. Daar waar de aandacht voor mensen zegmaar niet door iedereen op dezelfde manier wordt bekeken.	Huidig_Leiderschap_Niet_Altijd_Mensgericht	1	1	Het huidige leiderschap, of oude, leiderschap wordt omschreven als niet altijd mensgericht.
R3: Wat de een wel veel meer op de resultaten zit, dan dat ik op de resultaten zit. R10: Ze zijn allemaal heel resultaatgericht. R11: We gaan nu nog te vaak af op goede resultaten.	Huidig_Leiderschap_Resultaatgericht	4	4	Het huidige, of oude, leiderschap is resultaatgericht.
R4: Ja heel veel van hetzelfde he, heel veel kloontjes. R10: Zie ik wel heel erg veel van hetzelfde.	Huidig_Leiderschap_Kloontjes	2	2	De huidige, of oude, leidinggevers zijn kloontjes van elkaar.
R9: Het is overwegend blanke man. En als je overwegend blanke man in je team hebt en je moet talent spotten. Dan kun je inderdaad nog naar de insight discovery kijken. 9 van de 10 keer zul je dan een blanke man spotten. R10: Het zijn allemaal mannen. R14: Wat ik daarnaast ook vind is wat je nu ziet in de politieorganisatie. Is dat we heel veel oudere witte mannen hebben.	Huidig_Leiderschap_Mannen	8	5	De huidige, of oude, leidinggevers zijn voornamelijk oude, blanke mannen.
R11: Ze zitten vol met oordelen en we vinden er iets van en zo moet het. R12: Ik zag vroeger meer leidinggevers die zelf voorafgingen en doe maar gewoon zoals ik het doe. R13: Dan ging de politie wel even zeggen hoe het moet.	Huidig_Leiderschap_Weet_Het_Beter	7	5	De huidige, of oude, leidinggevers weten het vaak beter en doen het graag voor en willen dat zij gevolgd worden.
R10: Dat waren wat oudere collega's, die zaten de hele dag binnen achter een computer. R12: Als je een leidinggevende hebt die altijd op afstand zit, voelt het als een grotere kloof.	Huidig_Leiderschap_Afgezonderd/Binnen	3	2	De huidige, of oude, leidinggevers zijn vaak afgezonderd en zitten meer binnen dan dat ze betrokken zijn bij hun eigen team.



R12: Ik zag vroeger meer leidinggevers die zelf voorafgingen en doe maar gewoon zoals ik het doe en die op afstand zaten.				
-	Gewenst_Leiderschap_Divers	-	-	Hoofdcode
R1: Talent moet het liefst divers zijn. R1: Het moet een mix zijn, een balans. R5: Ook al moet het leiderschap anders en diverser. Het moet vooral diverser zijn.	Gewenst_Leiderschap_Diversiteit	8	2	
R2: In die variaties van man, vrouw, etnische achtergrond, ervaring, leeftijd, nja bedenk allerlei dingen. R10: Diversiteit, dat kan ook best natuurlijk per achtergrond zijn. R13: Als je een grote groep Turkse collega's hebt en je hebt Turkse problematiek in je wijk, dan moet je ook zorgen dat dat ook van onder naar boven in je organisatie zit, maar ook door iedereen begrepen wordt waarom je dat doet.	Gewenst_Leiderschap_Divers_Afkomst	8	3	Het gewenste leiderschap is divers in afkomst.
R1: Maar ik denk dat een vrouw heel goed zou zijn. Chemie, brengt wat anders. Persoonlijk denk ik dat mijn voorkeur uitgaat naar een vrouw. R2: Ja van tevoren dan heb ik echt wel eens het idee: ik zou heel graag nog wel een of twee vrouwen in ons MT willen. R10: Ik vind een aanwezigheid van vrouwen in het MT in een basisteam, echt altijd een winst. R13: Dus eigenlijk zijn we op zoek naar een vrouw.	Gewenst_Leiderschap_Divers_Vrouw	17	5	Het gewenste leiderschap is divers in gender. Momenteel zijn er meer mannelijke leidinggevers, waardoor er behoefte is aan vrouwen.
R1: Het maakt mij geen bal uit wie de leiding heeft, als hij of zij maakt kwaliteit heeft. R2: Dus dan zoek je daar mensen bij die iets aan te vullen hebben. R2: Als ik dat nou zo even voor me zet, dan weet ik dat ik heel graag iemand erin wil hebben met de competentie die we nu missen.	Gewenst_Leiderschap_Divers_Competenties	12	4	Het gewenste leiderschap is divers in de vorm van competenties en kwaliteiten. Ze vullen elkaar aan doordat iedereen over verschillende competenties beschikt.
R2: Je hebt echt regelmatig nodig om mensen van buiten binnen te krijgen. Je hebt ze nodig om je scherp te houden en te kijken van, is mijn kompas nog goed. Daar heb je mensen van buiten voor nodig.	Gewenst_Leiderschap_Divers_Uit_Ander_Team	1	1	Het gewenste leiderschap komt uit een ander team en is daarom al aanvullend of complementair.
R1: Daar zit eentje tussen die is redelijk mijn tegenovergestelde, qua karakter. Die zou heel wat anders brengen in ons team. Nou en misschien heeft ons team dat wel nodig. R2: Maar ook wat zo iemand als persoon inbrengt. Persoonlijke	Gewenst_Leiderschap_Divers_Persoonlijkheid	4	3	De gewenste diversiteit binnen leiderschap is gericht op de verschillen binnen persoonlijkheid, karakter en leiderschapsstijlen.



kwaliteiten, wat invloed heeft op de samenstelling van je team. R10: Dat wil ik niet horen: heel ervaren of wat dan ook, leeftijd... Dan kijken we echt naar het type mens.				
R1: Ze brengt wat anders. Ja wat meer samenhang en denkt anders. R2: Dat is ook wat ik zei, ik zou ook graag andere mensen in het MT willen, juist voor een tegengeluid. Juist voor een andere blik. R4: Dan is het mooi om een andere mening erbij te hebben. Dat leidt tot andere inzichten.	Gewenst_Leiderschap_Divers_Zienwijze	11	9	Het gewenste leiderschap is divers in zienswijze. Hierdoor wordt er kritischer gekeken naar de taken en verantwoordelijkheden van leidinggevers.
R1: R is wat ouder en heeft voordat hij bij de politie kwam 10 jaar in de hulpverlening gezeten, verslavingszorg en weet ik allemaal wat. Dat vind ik al een bijzondere. Daar let ik al op. R3: Ander onderwijs dan veiligheidskunde om maar een voorbeeld te noemen. Dat kan toch iets opleveren. R3: Ik wil graag een aantal OE's ingericht hebben, waarbij ik ook de OE's vanuit verschillende achtergronden aan het werven ben.	Gewenst_Leiderschap_Divers_(Opleidings)Achtergrond	4	2	Het gewenste leiderschap heeft niet allemaal dezelfde achtergrond, of dezelfde opleiding gedaan, maar is hier divers in.
R4: Zie je dat hij ook het coachende deel oppakt. R4: Als je het zo bekijkt, zoek ik wel meer naar een coachende persoon wat dat betreft. R4: Coaching mag echt meer, er zit echt te weinig coaching in.	Gewenst_Leiderschap_Coaching	3	1	Het gewenste leiderschap coacht meer dan dat ze directief leiden.
R5: En voorleven of laten zien, bedoel ik mee dat er een aantal zijn van ja: zoals jij het doet, zou ik het ook willen. R13: Dus daar moet je misschien nog wel meer vrouwen aan de top hebben. R13: Het moet aansluitend zijn. In dit district zullen er veel mensen zijn met een bepaalde geloofsovertuiging. Vanuit die cultuur is het ook niet vanzelfsprekend dat vrouwen naar voren stappen, omdat de man het hoofd van het huishouden is. Los van het culturele onderhevige effect van wat het nu nog heeft. Heeft dat nog automatisch effect van hoe je hier je leiderschap zou kunnen hebben. Dat heeft ook met identificeren te maken. Ik denk dat een jonge vrouw die hier in de organisatie zit, zich ook graag wil identificeren met een andere jongere vrouw die misschien in leiderschap of specialisme zit. Ik kan me voorstellen dat ik geen voorbeeld	Gewenst_Leiderschap_Reëel_Boegbeeld	3	2	De gewenste leider is een reëel boegbeeld en verteld over bijv. onzekerheden, deeltijd werken. Maar de gewenste leider is ook divers in alle opzichten en is daarom ook een voorbeeld voor de buitenwereld.



ben van een jonge vrouw die hier nu rondloopt.				
R6: Ik had ook, dat heb ik ook heel vaak tegen een teamchef gezegd die in achterhoek west werkte, een 60-plusser... ik had niet zo kunnen groeien als ik jou niet naast me had gehad. Want dat heb je echt gewoon nodig. Ik kan wel allemaal types zoals ik in mijn team neerzetten, maar daar heb ik gewoon echt te weinig ervaring voor. Je hebt echt iemand nodig die misschien iets minder inspirerend en vernieuwend is, maar waar je wel altijd op terug kunt vallen	Gewenst_Leiderschap_Divers_Ervaring	1	1	Het gewenste leiderschap is divers in ervaring. De ene leidinggevende heeft meer ervaring (meer broeken versleten) en de andere leidinggevende heeft minder ervaring. Een leidinggevende moet niet meer heel veel broeken versleten hebben.
R10: Wat ik in de afgelopen jaren al gezien heb is dat het nieuwe leiderschap veel meer practice what you preach is. Meegaan de straten op. Veel actievere rol hebben. R10: Ik proef die signalen ook. Ik kan iets heel fout gaan doen en dat is dat ik niet meer op de werkvloer werk en dat ik me terugtrek op een kantoor. R11: Het begint met zelf tussen de mensen staan.	Gewenst_Leiderschap_Betrokken	4	2	De gewenste leidinggevende is betrokken bij zijn team.
R14: Dus ja verjongen aanbrengen is echt nodig.	Gewenst_Leiderschap_Jong	1	1	De gewenste leidinggevende is jong. Er is behoefte aan meer jonge leidinggevers.
R1: Directief sturen vind ik kan wel, maar dan heb je het over in tijden van crisis. R1: Het moet een mix zijn, een balans.	Gewenst_Leiderschap_Niet_Directief	2	1	De gewenste leidinggevende leidt zijn team niet op een directieve manier. Niet op de 'ouderwetse' manier.
-	Talent_Bovendrijven	-	-	Hoofdcode
R6: Ik denk juist dat sommige mensen dat best wel goed kunnen aangeven, wat ze willen. R8: Talent komt vanzelf boven drijven. Daar ben ik het mee eens. R9: Ik geloof dat talent vanzelf boven komt drijven. Ik ben geen cruciale factor. R14: Dus je zult zelf moeten aangeven dat je iets wilt. Dat vind ik eigenlijk in alle vormen van ontwikkeling. Ook buiten leiderschap. Als je wilt ontwikkelen begint dat wel bij jezelf. En zeker bij leiderschap vind ik. Mensen die we over de streep moeten trekken omdat ze leidinggevende moeten worden, daar ben ik geen voorstander van	Talent_Bovendrijven_Eigen_Verantwoordelijkheid	12	9	Antwoord op de stelling: talent komt vanzelf bovendrijven, daarbij is de leidinggevende geen cruciale factor. Het is je eigen verantwoordelijkheid of je wat doet met je talent en of dat boven komt drijven.
R2: Ik denk dat je daar als leidinggevende wel een cruciale factor voor bent. Als je mensen ziet die kwaliteiten hebben, maar die niet echt de stap durven te zetten om zich te ontwikkelen. Of vanwege groepsdruk, of vanwege	Talent_Bovendrijven_Leidinggevende_Cruciaal	21	12	Antwoord op de stelling. Talent komt niet altijd vanzelf bovendrijven, daarbij is de leidinggevende zeker een cruciale factor. Zij bepalen welke kansen je hebt en zien soms andere talenten in je dan dat je zelf ziet.



onnodig kleinmaken, ja dan heb je echt een rol van betekenis. R4: Ik merk als leidinggevende zeker wel dat door de gesprekken die ik met collega's heb, door een stuk coaching, door te zeggen wat je in iemand ziet, door diegene aan het denken te zetten. Dan vind ik wel dat je als leidinggevenden daar echt wel wat in betekent R7: Het is soms heel lastig om erachter te komen wat voor talent iemand bezit. En daardoor vind ik de rol van leidinggevende daar cruciaal bij.				
-	Objectief_Door	-	-	Hoofdcode
R1: Een totale, mijn tegengestelde collega zegmaar, qua leiderschap, daar zit ik ook niet op te wachten. R1: Ik ben wel eerder geneigd mensen waar je goed mee door een deur kunt, dat is ook menselijk. R5: Als ik zelf kijk, dan herken ik natuurlijk ook veel van mezelf in een ander. Dat is dan wat je ziet en dat je denkt dat is goed, dat ken ik, want ik doe dat zelf ook.	Beïnvloed_Door_Eigen_Voorkeur	21	10	Leidinggevers worden tijdens het spotten van leiderschapstalenten beïnvloed door hun eigen voorkeuren. Dit gaat om leiderschapsstijlen, persoonlijke klik, of voorkeuren zoals fulltime beschikbaar zijn.
R1: Een totale, mijn tegenovergestelde collega zegmaar, qua leiderschap, daar zit ik ook niet op te wachten. Want dan krijgen we dikke strijd onderling op zo'n team. R9: Die zie ik ook, maar het kost me wel meer moeite in de coaching als ik heel eerlijk ben. R11: Want er zijn ook wat talenten zegmaar, collega's die hun vinger hebben opgestoken, waarvan ik zou zeggen: moeten we dit willen? Maar dat ik ook bij mezelf merkte, dat dat komt doordat diegene bij mij wat triggert wat in mijn allergie zit. En is dat dan eerlijk	Reden_Subjectief_Strijd	11	7	Leidinggevers zijn subjectief en zijn beïnvloed door hun eigen voorkeuren, omdat dit vaak zorgt voor moeilijkheden en strijd. Het is gemakkelijker als leidinggevers op een lijn liggen en elkaar begrijpen.
R8: Ik merk ook met mijn maatje, dat ik daar veel meer aan heb op het moment dat ik iemand tegenover me hebt zitten die echt een andere kijk heeft op zaken. Dat we elkaar scherp kunnen houden en kunnen sparren. R9: Je kijkt er wel naar, daarom is het ook heel belangrijk om je visie open te houden met een heel leidinggevend team te schouwen. En niet alleen vanuit je eigen optiek. R12: Je doet dat dus ook al groep, probeer je dat te tackelen.	Objectief_Door_Afwegen_Met_Collega's	13	11	Leidinggevers proberen objectief te spotten door talenten af te wegen en te bespreken met collega's.
R1: De rode draad uit de LOS is Insight Discovery. Dan ben je niet	Objectief_Door_Insight_Discovery	4	1	Leidinggevers proberen objectief talenten te spotten doordat ze bewust zijn van hun



bekend met elkaar. Dat heeft mij eigenlijk heel veel geholpen. R1: Ja ik denk wel dat insight discovery zou helpen bij het objectief spotten. R10: Wij werken volgens het insights Discovery. De methodiek van leiderschap. Dan zie je daarin echt een club collega's die heel anders tegen leidinggeven aankijken. Het oude leidinggeven en het nieuwe.				eigen talenten en de talenten van mensen die heel anders zijn dan hen, door insight discovery.
R1: Maar ook dat je naar andere mensen leert kijken, kwaliteiten meer leert herkennen. R4: Dan moet je wel breder kunnen kijken als iemand een persoon is waar je niet mee matcht, maar die wel de goede kwaliteiten heeft. R10: Zo denk ik dan he. Wat zou hij brengen zodat hij of zij leidinggevende kan worden.	Objectief_Door_Kwaliteiten_Anderen_Zien	13	7	Leidinggevendens proberen objectief te spotten door juist te kijken naar de kwaliteiten van anderen te zien.
R6: Maar dat is wel om het heel zuiver te houden en te kijken naar concrete voorbeelden. R6: Waarom? Geef een concreet voorbeeld waarom je dat dan vindt. R6: Gewoon vragen ter verduidelijking stellen.	Objectief_Door_Concrete_Voorbeelden	3	1	Leidinggevendens proberen objectief te spotten door concrete voorbeelden te benoemen waarin het talent laat zien dat hij/zij geschikt zou zijn als leidinggevende.
R8: Dan kan een hele andere vraag, een hele oprechte kritische vraag vanuit HRM, je beeld veranderen. Weet niet zo goed hoe ik het kan uitleggen. Het is fijn om een onafhankelijk iemand erbij te hebben die objectief kan blijven en kritisch. Je bent gewoon niet meer objectief zelf. En jij of iemand die mensen dus niet kent, de medewerkers dus niet kent, met een fris hoofd luistert... die kan wel hele strakke strenge vragen stellen	Objectief_Door_HRM	1	1	Leidinggevendens proberen objectief te blijven doordat ze van HRM kritische vragen krijgen en ook met hen kunnen afwegen of diegene wel de gewenste talenten op kwaliteiten heeft waar de politie om vraagt.
R4: Ik denk dat het ook een deel bewustwording bij de leidinggevende is om daar bij jezelf scherp op te zijn. R8: Ik denk dat een stukje bewustwording enorm helpt. R8: Dus het feit dat je dat al beseft zegmaar, dat dat heel subjectief is en dat jij de wereld om je heen bekijkt met je eigen gekleurde bril. Dat die bril ook opgezet wordt bij leiderschap. Dan kom je al een heel eind.	Objectief_Door_Bewustwording	4	3	Leidinggevendens proberen objectief te spotten door bewust te zijn van het subjectief spotten.
R8: Dus hoe voorkom ik dat ik niet alleen maar mensen aanneem die op mij lijken. Door te kijken wat heeft mijn team al. R8: Dan kijken we waar we heel veel van in en hokje hebben. Dan weet je dat je er daar niet meer van moet hebben.	Objectief_Door_Kijken_Wat_We_Al_Hebben	6	5	Leidinggevendens proberen objectief te spotten en niet beïnvloed te worden door hun eigen voorkeur, door te kijken wat ze al hebben en te zoeken naar dat wat er nog nodig is.



R9: Dus dan ben je met elkaar heel bewust aan het kijken wat hebben we nog niet in ons team. Wat zouden we daarin willen.				
R9: Door per individu, zeker als iemand er echt bovenuit steekt, gewoon de competenties ernaast te leggen. Hoe zit het. Als dit de meetlat is, hoe scoort hij dan? En dat helpt.	Objectief_Door_Competenties_Meetlat	1	1	Leidinggevendens proberen objectief te spotten door de competenties van de medewerker naast de meetlat te leggen.
-	Weinig_Diversiteit_Door	-	-	Hoofdcode
R2: Ten eerste heb je een beperkt aanbod. Als je kijkt naar de laatste vacature voor een operationeel expert, hoe weinig daarop gereageerd werd... Dan heb je al heel weinig aanbod, dat is gewoon jammer. R5: Het dient zich ook niet aan. R9: Vergis je niet hoe weinig diversiteit er is op de werkvloer. Je kan alleen maar spotten wat je in huis hebt.	Weinig_Diversiteit_Door_Beperkt_Aanbod	10	5	Er is weinig diversiteit onder de leidinggevendens omdat er ook weinig diversiteit is onder het aanbod. Er is een beperkt aanbod waar ze uit kunnen spotten.
R13: Daarom is de instroom op diversiteit niet hoog genoeg. Omdat er geen voorbeeld is van hen dat kan.	Weinig_Diversiteit_Door_Beeld_Leiderschap	1	1	Er is weinig diversiteit onder de leidinggevendens omdat er een verkeerd beeld is van wat leiderschap inhoudt.
R2: Die zeggen dat je vacatures open moet stellen en iedereen moet een kans krijgen. Ik vind dat prachtig, maar tegelijkertijd botst dat vaak heel erg met de opdracht die je hebt om je team samen te stellen. R2: Ik zoek een operationeel expert en daar staat natuurlijk al een rijtje vast benoemt, competenties. R2: Je hoeft dan geen vacature open te stellen. Maar ja, dat is nog wel een brug te ver in deze over beschermde organisatie. Echt hoor.	Weinig_Diversiteit_Door_Standards_Vacatureteksten	3	1	Er is weinig diversiteit onder het aanbod en de leidinggevendens, omdat de standaard vacatures en vacatureteksten het niet toelaten om specifiek naar verschillende profielen te vragen.
R1: De dames die we hadden die zijn ook, die hebben carrière gemaakt. Die zijn een stap naar boven gegaan. We hadden wat specialisten die zijn ook ander werk gaan doen. R1: Je ziet dat dames, vaak als ze wat ouder worden, gaan ze vaak naar wat specialistische vakken van dienst. R10: Bij een best grote club vrouwelijke collega's, die zijn wat minder ambitieus. Die kiezen ook eerder een rol richting een baan in de hulpverlening. Die zijn toch vaak wat meer richting zorg. Of wijkagent, of dat ze graag richting zeden willen.	Weinig_Diversiteit_Door_Kiezen_Specialisme	3	2	Er is weinig diversiteit onder de leidinggevendens, omdat medewerkers eerder voor een specialisatie kiezen in plaats van een leidinggevende functie.
R3: Het onderkennen van talent en het zien van talent is wel een specifieke vaardigheid die niet iedereen heeft.	Weinig_Diversiteit_Door_Niet_Kunnen_Spotten	3	2	Er is weinig diversiteit doordat leidinggevendens niet weten hoe ze moeten spotten, niet weten



R3: Met een cultuur zegmaar, die redelijk ingesloten is. Dan is het waarnemen van afwijkende talenten als groot, stoer en boeven kunnen vangen, best wel een opgave. R6: We hebben ook een aantal jaar gehad, dat team Apeldoorn, die echt meer dan 200 medewerkers heeft, toch kwam met: we hebben geen talenten.				waar ze naar zoeken en niet kunnen spotten door subjectiviteit.
R2: Dus die gaan leidinggevend onder hun benoemen. Dat dat de kans vergroot dat dat kloontjes zijn is heel groot. R2: Kijk dat heeft te maken met de werking van de huidige leidinggevend. Die zijn geworven door de leidinggevende laag daarboven. R3: Als je dat vanuit jezelf ziet en dat spiegelt in de ander, of gespiegeld terugkrijgt omdat die ook zo is... ja dan zou het nog wel weer eens meer van hetzelfde kunnen zijn.	Weinig_Diversiteit_Door_Spiegel ing	5	5	Er is weinig diversiteit doordat leidinggevend opzoek gaan naar een kloon van zichzelf, ze spiegelen.
R4: Zoals het nu bij ons team gebeurd. Ja weetje dan is het naar mijn mening nog te subjectief. R4: Ja door het subjectieve. R4: Ik denk dat je op het moment van je schouw altijd subjectief blijft. Daardoor mis je talenten.	Weinig_Diversiteit_Door_Subjecti ef_Spotten	4	2	Er is weinig diversiteit omdat het menselijk is om subjectief te spotten en de leidinggevende op zijn of haar gevoel afgaat.
R9: Het aannamebeleid bij IDU doet ook al heel veel voor wat ik te spotten heb. R9: JA dat is een verantwoordelijkheid van IDU, want daar hebben wij als teamchef geen enkel grip op. R15: Ja IDU die rammelt de dingen eruit. Die kijken alleen naar de hoofdzaken. Sterker nog die remmen.	Weinig_Diversiteit_Door_IDU	3	2	Er is weinig diversiteit omdat IDU bij het begin al geen diversiteit doorlaat.
-	Leiderschapstalent_Spotten	-	-	Hoofdcode
R1: Objectief spotten heeft ook weer te maken met dat Insight Discovery verhaal. R1: Als tool zou ik zeggen Insight, dat heeft mij echt heel veel geholpen. Dat hoor ik ook van andere mensen terug. R4: Je kunt huidige OE's vragen een leiderschapstest te doen om in beeld te krijgen wat we nu hebben zitten. Aan de hand daarvan ook kijken naar wat missen we nog. Wat zoeken we dus? Daar kun je de vacatures deels op schrijven.	Leiderschapstalent_Spotten_Tip_I nsight_Discovery	4	3	Een tip is om alle leidinggevend insight discovery te laten doen, om zo het gewenste, diverse leiderschapstalent te kunnen spotten.
R1: Dat geeft je heel veel inzicht in de ander. In jezelf ten eerste,	Leiderschapstalent_Spotten_Tip_I nzicht_In_Jezelf	5	4	Een tip is om meer inzicht in jezelf te krijgen en daardoor objectief het gewenste, diverse



wie ben ik, wat doe ik, wat doe ik bij anderen. R2: Ook jezelf in de spiegel aan kijken. En ook de kritische vraag van hoe ben ik nou zelf, of hoe subjectief ben ik? R4: Ik stel mezelf wel eens de vraag, heel bewust, ligt dat nou aan mij? Matcht diegene niet bij mij, bij mijn persoon, wat doet hij nu dan eigenlijk?				leiderschapstalent te kunnen spotten.
R2: Het gaat erom dat je dus heel duidelijk vraagt wat zij nodig hebben. Wat voor leidinggevers willen jullie graag hebben. Dan hoeft je niet bang te zijn dat mensen kiezen voor iemand die ze niet aan wil pakken of iemand die in hetzelfde straatje past.	Leiderschapstalent_Spotten_Tip_Team_Vragen	1	1	Een tip is om niet alleen te gaan spotten, maar ook het team te vragen wat zij ervan te vinden en wat hen ideeën zijn.
R2: Je zou eens wat breder moeten kijken in andere bedrijven. In andere instellingen. Dat is een verrijking van iedereen. Dat zou iedere leidinggevende heilig moeten doen. Gewoon breed kijken en vooral ook weer kijken van wat is in die situatie nodig en wat is op dat moment de best passende oplossing. Dat kan heel goed buiten je eigen organisatie liggen. R5: Want dan ga je toe naar een soort systeem wat in het bedrijfsleven wel gebruikt wordt. Dan zou je veel meer individueel dingen kunnen doen. R8: Als politieorganisatie zou het ook heel goed zijn dat we ook wat meer kijken in het bedrijfsleven. Waar je met een heel ander soort leiderschap te maken hebt. Dat je om je heen kijkt, niet alleen in de overheidswereld. Hoe ze het daar doen. Hoe gaan ze daar om met leiderschap?	Leiderschapstalent_Spotten_Tip_Afkijken_Andere_Bedrijven	4	3	Een tip is om bij andere bedrijven te gaan kijken hoe zij het leiderschapstalent spotten.
R3: Dus vanuit de informatieorganisatie even een tijdje gaan werken bij de recherche of even bij een blauw team gaan kijken. R3: Dat zou absoluut kunnen helpen voor diversiteit, daar ben ik heel erg van overtuigd. Niet dat ik het kan koppelen aan theorie hoor. Maar ik ben er wel van overtuigd dat ik zelf, ik loop hier 45 jaar rond, dat ik overal heb gelopen, in de keuken heb gekeken van waar hoe overal wordt gewerkt. Dat heeft mij veel gebracht.	Leiderschapstalent_Spotten_Tip_Kijken_Andere_Teams	2	1	Een tip is om ook bij andere teams te kijken naar leiderschapstalent in plaats van alleen in je eigen team.
R3: Ik denk dat het heel belangrijk is dat je leiderschapsboegbeelden als heel belangrijk in een organisatie blijft typeren. Maar het	Leiderschapstalent_Spotten_Tip_Reëel_Boegbeeld	12	7	Een tip is om de diversiteit ook terug te laten komen in reële boegbeeld. Allerlei verschillende en complementaire boegbeelden



belangrijk maken van boegbeelden, voorbeelden daarvan, die ook daadwerkelijk zo getypeerd worden. R5: Een jonge vrouw in mijn team zegt tegen mij: het helpt mij om te zien dat jij dat hebt gedaan. Dat je dat doet en dat je daar nu voor staat, dat vind ik mooi. Dat zou ik zelf ook willen. Ze hebben daar ook een soort realistisch boegbeeld voor nodig. Dat helpt ook. Ze ambieert niet de plek waar die oude grijze man zit. R6: Ik zou daar wel eens wat mee willen doen. Een filmpje op willen nemen en vertellen dat ik ook maar 4 dagen in de week werk. Maar ik deel mijn werk anders in. Dus het hoeft helemaal niet zo te zijn dat je je hele privé aan de kant zet.				neerzetten die zo het voorbeeld kunnen geven aan de nieuwe generatie.
R4: Hoe ga je bewust worden? Ja dat is lastig. Moet je daar een stuk bij de schouw maken? Hoe kijk je naar iemand? Zoek je iemand die op jou lijkt of iemand met bepaalde talenten? Weeg hem eens goed af. Dat je daar meer de nadruk op legt van tevoren. Net als dat je in plaats van subjectief, dat je in het feitelijke komt. Het objectieve. R12: Waarom schouw jij nou iemand als talent en wat zijn je valkuilen daarin? Doordat je iemand bijvoorbeeld door een te roze bril ziet omdat hij altijd zo aardig of zoveel op jou lijkt.	Leiderschapstalent_Spotten_Tip_Bewust_Worden_Subjectief/objectief	2	2	Een tip is om bewust te worden van het objectief en subjectief spotten. Door hier bewustwording onder te creëren, staat men eerder stil bij het objectief spotten.
R1: Dat is al een dingetje. Maar ook dat je naar andere mensen leert kijken, kwaliteiten meer leert herkennen. R5: Dat we veel meer moeten kijken naar potentieel in plaats van wat heb je nou daadwerkelijk allemaal al gedaan. Bewijs het eerst maar met drie verschillende voorbeelden. Dus veel meer kijken naar waar is iemand goed in? Waar zitten de kwaliteiten? Waar zouden die het beste tot het recht komen? Ongeacht of dat wel lukt in dat functieprofiel, zit hij dan wel in de goede LFNP-kolom? R15: Door toch echt oog te hebben voor de a typische collega's en daar de goede dingen in te zien.	Leiderschapstalent_Spotten_Tip_Kijken_Daadwerkelijke_Kunnen	3	3	Een tip is om bij een schouw, of tijdens het spotten, te kijken naar het daadwerkelijke kunnen van diegene, in plaats van de overeenkomsten.
R11: In elk geval denk ik dat we moeten wegnemen dat het een heel lang traject is. Dat je vooral door al die hoepeltjes moet, om maar aan te tonen dat je kandidaat bent om eventueel die	Leiderschapstalent_Spotten_Tip_Niet_Standaraad_Weg	6	3	Een tip is om niet alleen de standaard ontwikkelweg naar leiderschap aan te bieden, maar ook ze de kansen te geven om het gewoon eens te proberen.



stap te zetten. En daar zit een spanningsveld op. R11: De andere kant is dat je eerst een gesprek met je teamchef, portfolio voorbrengen, districtchef, commissie, als je dan op gesprek bent moet je eerst een MD-stage, of een studie... dat ik denk: jongens, laat het nou eens los. Ga nou eens het goede gesprek aan met elkaar. Van hey waar sta jij nu, wat gaat jou helpen? R14: Laat ze maar gewoon lekker zien wat erin zit. Dan komen ze er vanzelf achter of het wat is voor zichzelf, of ze zich er goed bij voelen. Het korps komt er ook achter. Dat is denk ik veel belangrijker dan hoepeltjes organiseren rondom assessments en dat soort dingen. Het zijn allemaal moment opnames.				
R4: Dus als je hier al bewust maakt hoe je je team moet opbouwen, wat daarbij belangrijk is, waar je rekening mee moet houden... R6: Ik weet niet precies hoe zij dat doen. Ik wil ze niet over een kam scheren natuurlijk. Van de ene teamchef heb je daar meer vertrouwen in, dat je denkt: die ziet dat wel. Hoe groter je team wordt, hoe lastiger dat wordt. Je moet het natuurlijk ook hebben van de OE's, die goede input leveren. Dus daar zou denk ik nog wel wat winst te behalen zijn. Misschien om dat proces te ondersteunen. Dat je kijkt: waar let je op en hoe doe je dat dan? R9: Ik denk dat het goed is voor leidinggevend, een soort training. Wat is nou talent en wat is nou leiderschap? Iedereen heeft er een beeld van, maar met elkaar hebben we binnen de politie dat nooit echt goed gedefinieerd. We hebben een visie op leiderschap, we hebben grondtonen, maar echt uitgerold: we hebben wel leidraad, schouw, maar wat zie je dan?	Leiderschapstalent_Spotten_Tip_Gesprek_Waar_Let_Je_Op	5	4	Een tip is om tijdens een bijeenkomst van leidinggevend het gesprek aan te gaan over waar je op let als je leiderschapstalenten spot. Bewust worden van de kwaliteiten, competenties, vaardigheden waar je op kunt letten tijdens het spotten.
R6: Als het toevallig een aantal mensen die van hetzelfde kaliber zijn, dan is dat dan maar zo. Maar dan zou je kunnen kijken: waar zet je die dan neer? Hoe maak je er mooie combinaties van en hoe zorg je dat mensen tot hun recht komen op de juiste plek. R14: Nieuw leiderschap gaat vooral uit van de kracht van mensen. En wat ze individueel te brengen hebben. Daar goed naar	Leiderschapstalent_Spotten_Tip_Naar_Iedereen_Kijken_Combinaties_Maken	2	2	Een tip is om naar de huidige leidinggevend te kijken, combinaties te maken van de verschillende leiderschapsstijlen en aan te vullen met het talent wat nog gezocht wordt.



kijken. Daar de goede combinatie in zoeken.				
R6: Misschien als document als zich, moeten uitdragen met voorbeelden. Misschien kun je wel type leidinggevendenden duiden. Op die manier weet je beter waar je op moet letten. Ook door misschien in de teams meer aandacht te hebben, dat we laten zien wat we in de toekomst willen, de types die we willen hebben. Bij een schouw daar eens bij stil te staan. Is dit nou een mensgerichte oriëntatie en waarom zie je dat? Dat je dat op die manier steeds meer gaat leren. R12: Ik denk dat je moet kijken als organisatie, wat voor leidinggevende je zoekt. Met welke competenties. Dat je daarop gericht gaat scouten. Dus dat je aan je teamchefs gaat vragen, of aan je OE's, we zoeken iemand met deze kwaliteiten, aan wie denken jullie dan. Nou je moet sowieso denk ik je profiel duidelijk naar voren brengen. Als je zegt er zijn verschillende leiderschapsstijlen, dan kun je ook verschillende profielen neerleggen. R12: als je in een training mensen de valkuilen leert van het beoordelen en je geeft aan waarom diversiteit zo belangrijk is in verschillende leiderschapsstijlen, en je krijgt vervolgens de boodschap mee: noem een voorbeeld van iemand die in die stijl past en iemand die in die stijl past. Dan ga je al heel anders kijken. Als je gewoon aan iemand vraagt geef mij iemand die een leidinggevende is, dan kom ik met mijn beeld van leiderschap. Als je mij eerst vier verschillende beelden voorlegt en je zegt, geef nu eens vier leidinggevendenden die allemaal in een beeld passen, dan kom je tot wat anders	Leiderschapstalent_Spotten_Tip_Verschillende_Stijlen_Uitdragen	8	3	Een tip is om tijdens een bijeenkomst van leidinggevendenden de verschillende soorten leiderschap (in alle vormen en maten) uit te leggen, te bespreken en iedereen eens voorbeelden te laten geven wie bij welke stijl past en waarom.
R6: Als we er misschien meer ondersteuning in kunnen bieden vanuit het MD. Aansluiten bij een schouw, kritische vragen laten stellen R7: Ik denk dat de afdeling HRM daar een hele grote rol in heeft. Want wat ik nu nog vind is dat HRM best wel op de zijlijn staat. Dat wij best wel wat meer aansluiting mogen krijgen vanuit de expertise van HRM. We missen soms wel de expertise vanuit HRM. Wat we ook gewoon	Leiderschapstalent_Spotten_Tip_HR/MD_Meer_Betrekken	8	4	Een tip is om tijdens de P-schouw of bij de bespreking van talent iemand van HR of het MD erbij te betrekken, als objectief beoordelaar. Zij kunnen net weer andere dingen zien en kritische vragen stellen.



echt nog niet weten. Soms hebben we ook echt vragen die we dan bespreken met elkaar, maar dan blijft het hangen. Dan is het wel eens fijn om HRM achter je, naast je te hebben en juist ook aanwezig te hebben bij de P-schouw. R11: Het zou veel meer een doorlopend proces moeten zijn waar je af en toe met je HR-adviseurs kijkt waar je nu staat				
R4: bij het basisteam al beginnen en het besef te krijgen. Die functie wordt per vacature uitgevraagd. Stukje bewustwording, we moeten naar het hele team kijken: wat hebben we nodig R7: goh wat zie ik? Om zo een soort van kaart te maken van wat voor leiderschapsstijlen bezitten we? Maar ook, wat voor soort collega's hebben we überhaupt in huis? De ene is extravert en heel actief en heel energiek en die pakt graag heel veel nieuwe dingen op. We hebben ook veel collega's binnen, zoals op MT-niveau als gewone collega's. De ene is heel erg op de processen en die houdt juist heel erg veel van de regeltjes zegmaar binnen het MT. Of binnen je team. Zo hebben we ook de collega's die juist heel erg resultaatgericht zijn en juist denken: we hebben een opdracht, hebben we gisteren nog gedaan. We gaan ervoor en gaan die kant op. Als je als teamchef niet goed je kaart duidelijk hebt: dus wat hebben we in huis en wat voor leidinggevers zoeken we daarbij? R9: Ik denk dat het goed is voor leidinggevers, een soort training. Wat is nou talent en wat is nou leiderschap? Iedereen heeft er een beeld van, maar met elkaar hebben we binnen de politie dat nooit echt goed gedefinieerd. We hebben een visie op leiderschap, we hebben grondtonen, maar echt uitgerold: we hebben wel leidraad, schouw, maar wat zie je dan?	Leiderschapstalent_Spotten_Tip_Wat_Hebben_We?_Nodig?	7	5	Een tip is om te kijken naar en het in beeld krijgen van de soorten leidinggevers die we al hebben en vervolgens te kijken naar welke leiderschapsstijlen we nog missen. Op deze manier blijft het in balans en wordt er niet dezelfde fout gemaakt als eerst: op zoek gaan naar 1 soort leidinggevende.
R8: Dus ik zou zeggen dat een van de veranderingen zou moeten zijn dat je in ieder geval al die leidinggevers op een voldoende functioneren... als dat niet zo is, dat je ze een goede opleiding aanbiedt en dat ze dus voldoende functioneren. R13: Niet in een keer zeggen van dinsdag hebben we een schouw en geef maar aan wie je talent is. Zo werkt het natuurlijk niet. Dus	Leiderschapstalent_Spotten_Tip_Leidinggevende_Beter_Hierin_Opleiden	4	3	Een tip om het gewenste, diverse leiderschap te spotten is om de leidinggevers die dat moeten doen beter hierin op te leiden.



dan zul je mensen daarin moeten opleiden. R13: als je in een training mensen de valkuilen leert van het beoordelen en je geeft aan waarom diversiteit zo belangrijk is in verschillende leiderschapsstijlen, en je krijgt vervolgens de boodschap mee: noem een voorbeeld van iemand die in die stijl past en iemand die in die stijl past. Dan ga je al heel anders kijken				
R10: Iedereen de LOS-opleiding laten doen die OE wil worden. Ik vind dat echt van meerwaarde.	Leiderschapstalent_Spotten_Tip_LOS	1	1	Een tip om leidinggevers beter op te leiden in de verschillende soorten leiderschap, is om de LOS te volgen.
R10: Misschien toch een stukje voorlichting. Dat collega's weten hoe het werk er uit ziet en wat je ervoor nodig hebt. Dan kunnen ze nagaan of ze het wel in zich hebben. R14: Ik denk ook in voorlichting iets te doen. Als het dan gaat om nieuw leiderschap. Waar wil je dan naartoe? Wat betekent dat dan in de uitvoering? R14: Dat mensen op een andere manier informeren van hoe we zoeken. Dat leidt tot meer beweging. Je hebt ook wel eens als je naar Caraïben wil, dan heb je van de informatieavonden. Dan word je geïnformeerd over wat het eigenlijk inhoudt. Ik stel mezelf de vraag of dat voor leiderschap ook niet leuk is om te doen.	Leiderschapstalent_Spotten_Tip_Voorlichting_Toekomstig_Leiderschap	3	2	Een tip om niet alleen de huidige leidinggevers op te leiden, maar ook de medewerkers een reëel beeld te geven van leiderschap en de taken en verantwoordelijkheden die daarbij horen, is om een voorlichting te geven hierover.
R10: Stel een meldpunt in. Wil jij leidinggevend worden, meld je daar dan.	Leiderschapstalent_Spotten_Tip_Meldpunt_Zelf_Aanmelden	1	1	Een tip om de drempel lager te maken om je aan te melden voor leiderschap, is om een meldpunt in te stellen.
R11: Diversiteit is echt breder dan etniciteit. Ik vind dat we daar heel eng naar kijken hoor. Diversiteit is meer dan een voor en een achternaam of een kleur. We zijn heel erg bezig, we hebben heel erg de focus op hoe halen we deze mensen binnen. Ik heb ook al heel vaak de vraag gesteld: hebben we dan duidelijk hoe de organisatie eruit moet zien om deze mensen te laten landen en ze happy te krijgen in hun functie? We zijn een blanke organisatie en we zijn er nogal van: zo doen we het altijd. Hoe gaan deze collega's daar dan goed in gedijen? Want wat we doen is, we halen diversiteit binnen en dan willen we ze vervolgens een van ons maken... een van ons maken zou goed zijn maar, maar we willen ze hetzelfde als ons maken. Dan omarmen we alsnog niet het	Leiderschapstalent_Spotten_Tip_Duidelijk_Doel	1	1	Een tip om het gewenste leiderschap te spotten is om een duidelijk doel in te stellen waar de organisatie heen wil met diversiteit en leiderschap.



verschil. Dan houden we het een eenheidsvorst. Dat maakt dat velen weer voor wat anders kiezen.				
-	Talent_Is	-	-	Hoofdcode
R1: Het kan ook later komen te staan dat je wel talent hebt. Het kan ook later komen. R12: Tegelijkertijd denk ik dat iedereen wel een deel van een talent kan ontwikkelen. R12: Dat is weer diezelfde vraag of je talent kunt ontwikkelen. Je kan dat wel leren denk ik.	Talent_Is_Te_Ontwikkelen	8	5	Je kunt een talent ontwikkelen als je er nog niet over bezit.
R3: Ik denk dat talent voor een deel wel in je moet zitten. Dus je zult een bepaalde aanleg moeten hebben. R4: Je kunt talent niet ontwikkelen. R12: Je hebt dus mensen die ik als leidinggevende heb gezien, waarvan ik denk: je hebt dat talent niet in je. Dan kun je naar trainingen gaan tot en met... maar die voelen dus niet aan wat een team nodig heeft, of die doen net de verkeerde toon waardoor ze geen draagvlak krijgen.	Talent_Is_Niet_Te_Ontwikkelen	5	4	Je kunt een talent alleen ontwikkelen als je er al over beschikt.
-	Rol_Leidinggevende	-	-	Hoofdcode
R2: En als ik kijk in een team van collega's die nog verder kunnen ontwikkelen, dan kijk ik gewoon breed. Jij zou die richting op kunnen, past dat bij jou? Ik zie bij jou dat en dat als voorkeur en gedrag. R4: Ik heb hem aangegeven welke competenties hij zich moet verbreden en welke stappen hij daarvoor moet zetten. R9: Heel duidelijk verteld waarom ik het zag, wat ik zag, waarom ik dat vond en daarna eventjes laten betijen.	Rol_Leidinggevende_Beoordelaar	37	12	Een leidinggevende heeft de rol van beoordelaar en beoordeelt of diegene beschikt over het gewenste talent en of hij/zijn taken goed uitvoert.
R1: Wij hebben daar wel over nagedacht, we hebben het meegenomen, maar we hebben er uiteindelijk niks mee gedaan. R4: Terwijl ik zeg van: laat het eerst een zien, doe eerst je ding hier, laat zien dat je het oppakt, ontwikkel je hier eerst in je houding en gedrag door stapje extra te zetten. Dan bied je hem iets aan en dan pakt hij dan niet. R14: Als mensen het ook willen en wij zien het ook, dan prioriteren we ook. We kunnen niet tegelijk met iedereen aan de slag. R14: Daar zul je ook als leiding in moeten prioriteren en in moeten kiezen. Je kunt niet iedereen laten gaan zegmaar.	Rol_Leidinggevende_Gatekeeper	9	5	Een leidinggevende heeft de rol van gatekeeper en beslist of een talent wel of niet in de talenten pool wordt opgenomen.



R3: Dan faciliteer ik graag mijn mensen om zich ook maximaal te ontwikkelen. Dan kom je al op: waar zou je op willen ontwikkelen? Waar ben je dan goed in? Waar ben je slecht in en wil je beter in worden? R4: Ik merk als leidinggevende zeker wel dat door gesprekken die ik met collega's heb, door een stuk coaching, door te zeggen wat je in iemand ziet, dat je diegene aan het denken zet. Dan vind ik wel dat je als leidinggevende daar echt wel wat in betekent. R4: Ik denk dat het coachen wel een hele belangrijke competentie is. Wat zie je bij iemand? Dat coachen is wel heel belangrijk.	Rol_Leidinggevende_Coach	28	13	Een leidinggevende heeft de rol van coach en helpt de medewerker om zijn of haar potentieel te ontplooiën.
R1: Maar ook in de gewone dienst ruimte geven als R een dag controles wil gaan houden dan halen we hem uit het rooster en geven we hem ruimte. R5: Aanmoedigen. Zoals ik zeg, ruimte geven. Mensen laten experimenteren, fouten mogen maken. Veilige omgeving bieden. Rugsteun geven. Positie geven. R5: Ruimte creëren, door ook te zorgen dat je gewoon letterlijk plekken creëert in je team waar mensen op mogen door ontwikkelen. Leerwerkplekken.	Rol_Leidinggevende_Sponsor	45	13	Een leidinggevende heeft de rol van sponsor en biedt de medewerker kansen om op zoek te gaan naar zijn of haar talenten en deze te ontplooiën.
R3: Het hebben van een buddy, iemand waar ze gewoon even tegenaan kunnen kletsen. Kunnen vragen. En dat mag ook een ervaren iemand zijn die zegt van: ik heb alles wel gezien, ik heb alles wel meegemaakt. R5: Daar moet je ook in voorleven. Vertellen over hoe je eigen ontwikkeling is gegaan, welke moeilijkheden daarbij zijn gekomen, welke struggle je daarin hebt beleefd. R11: Vertrouwen geven en kijk maar hoe het gaat en zie mij als een sparringpartner.	Rol_Leidinggevende_Tutor	7	3	Een leidinggevende heeft de rol van Tutor. Dit betekent dat hij een leermeester is en de medewerkers helpt met praktische vragen of inhoudelijk advies geeft.
R3: Het zijn van een mentor is ook zo'n onderwerp wat ook gewoon werk is. R5: Oh ga nou eens in gesprek met een MD begeleider. R13: Daar heb ik een bioloog laten spreken over allerlei verschillende vormen die gespiegeld zijn aan de natuur. Waarom ... je hebt soms wel eens een hele zwerm vogels, die vliegen in van die wolken. Wil je de wolk veranderen, dan moet je niet ineens recht afslaan want dan ben je iedereen kwijt. Je moet heel zachtjes de groep	Rol_Leidinggevende_Mentor	7	7	Een leidinggevende heeft de rol van Mentor. Dit betekent dat hij niet direct leidinggeeft, maar de jongere ervaring op laat doen om te groeien en competenties te ontwikkelen.



beïnvloeden willen ze allemaal rechtsaf gaan. Met dat soort verhalen hoop ik dat de collega's geprikkeld worden, naar hun eigen doen en laten in een grote organisatie als die we hebben.				
-	Beeld_Leiderschap	-	-	Hoofdcode
R1: Als iemand daarbij zou komen die deeltijd zou werken. Dat kan prima bij ons. R11: Ik denk absoluut niet dat fulltime werken een reeel beeld is. Als je dat doet laat je geen ruimte over aan andere mensen om ook eens taken op te pakken. R14: Terwijl ik denk, nou ook dat is niet leiderschap. Als je nu zegt dat je meer dan 60 uur werkt als leidinggevende, dan moet je je echt serieus gaan afvragen of je het wel goed doet.	Beeld_Leiderschap_Nieuw_Deeltijd	3	3	Het beeld van nieuw leiderschap is dat diegene ook deeltijd kan werken ipv fulltime.
R6: Maar ik denk dat er ook steeds meer ruimte is voor privé. Als je kijkt naar hoe we met elkaar omgaan. Dat er steeds meer begrip is. R13: Terwijl ik denk ik ben aan het werk nu, ik wil het er nu met je over hebben, maar vanavond om half 6 moet je me niet bellen. Dan zit ik lekker in de zon een pizzaatje te eten. Dat is een hele andere manier van kijken naar je vak.	Beeld_Leiderschap_Nieuw_Ruimte_Prive	2	2	Het beeld van nieuw leiderschap is dat er genoeg ruimte is voor prive.
R6: Ik denk dat dat ook voor een deel eraan ligt dat als je het over jonge mensen of vrouwen hebt, dat ze een gezin hebben. Denken dat je misschien wel 80 uur per week moet werken. R6: Ik moet zeggen toen ik solliciteerde voor deze functie, zat er voor mij, klinkt een beetje vervelend, ook een 50 plus man, die echt tegen mij zei: L weet je wel waar je aan begint? Ik zit heel vaak op zondagavond nog alle stukken te lezen voor volgende week. Het is echt wel pittig hoor en druk R11: Het beeld staat dat je als leidinggevenden gewoon 5 dagen in de week 10 uur per dag aanwezig moet zijn. Altijd telefoon opnemen. Altijd bereikbaar zijn. Geen leven naast het zijn van chef hebben.	Beeld_Leiderschap_Oud_Fulltime	10	5	Het oude beeld van leiderschap is dat je fulltime moet werken en fulltime beschikbaar moet zijn als je leiding wilt geven.
R6: En het beeld denk ik van: ja weet je hoeveel broeken heb ik versleten. Die hoor ik heel vaak, regelmatig. R11: Waar we voorheen zeiden dat je 30 broeken versleten moest hebben.	Beeld_Leiderschap_Broeken_Verslijten	11	5	Het beeld van leiderschap wat nog veel heerst binnen de politie, is dat je eerst veel broeken moet verslijten voordat je een leidinggevende functie in mag vullen.



R13: Voorheen moest je echt broeken verslijten wilde je verder komen.				
R5: Dan hoor je er niet meer bij he. Dan ben je overgestapt. Dat is de cultuur. R7: Vooral niet benoemen dat je leidinggevende wil worden. Want dan lig je er vaak al heel snel buiten. R11: Als je zelf alleen maar in een ivoren toren zit en de kloof tussen leiding en werkvloer is heel groot. Dan heb je ook een wij zij cultuur. De cultuur dat je overloopt naar de vijand, want je loopt over naar hun	Beeld_Leiderschap_Overgestapt_Team_Leiding	10	5	Het beeld dat binnen de politieorganisatie heerst is dat je een kant kiest wanneer je wilt gaan leidinggeven. Je hoort niet meer bij het team, maar hebt de kant gekozen van de leidinggevendenden.
R6: Ik heb ook wel eens het idee dat mensen denken dat ik het zelf ook wel eens heb gehad, dat je dan maar heel erg jezelf moet laten zien.	Beeld_Leiderschap_Podium_Nemen	1	1	Het beeld dat binnen de politieorganisatie heerst is dat je als leidinggevende altijd het podium moet willen nemen.
R6: Een vrouw, die was het ook echt gewend om zich staande te houden in een mannenwereld en juist daardoor duidelijk was. Dat iemand dat doet om zich te compenseren omdat ze in zo'n mannenwereld is. R10: Dat een man eerder opgemerkt wordt. Dat kan natuurlijk ook. Omdat het misschien best een mannenbolwerk is. R11: Vervolgens zit ik in het sollicitatiegesprek en krijg ik letterlijk de vraag: hoe denk je dat je zoveel uren gaat werken als jonge moeder met drie jongen kinderen. Toen dacht ik: oké wat gebeurt hier nou?! Stel je zulke vragen ook aan een mannelijke collega? Dat zegt iets over wat het standaardbeeld is van een leidinggevende	Beeld_Leiderschap_Mannenwereld	6	4	Het beeld van leiderschap binnen de politieorganisatie is dat het een mannenwereld is en dat er bijna alleen maar mannen leidinggeven.
R6: Als ik op een leidinggevende functie kom, dan is mijn privéleven echt ondergeschikt. R11: Door vele teamchefs word je voorgeleefd: ik ben er altijd. Je begint 's ochtends om half 7, tot 's avonds 11 uur ben ik bezig. Ga dat maar doen als je een gezin hebt. R14: Dat je privé dan opeens minder ertoe doet.	Beeld_Leiderschap_Priveleven_Ondergeschikt	3	3	Het beeld wat medewerkers hebben van leiderschap is dat die functie ervoor zorgt dat je privéleven ondergeschikt is.
R7: Normaal gesproken doe je het in stapjes, hoofdagent, brigadier, zo ga je stapje voor stapje vooruit. R11: Je moet onderaan beginnen, agent, hoofdagent, senior en dan maar eens kijken. R14: we zijn aan de ene kant nog ouderwets ingericht in hoe we kijken naar leiderschap. Ik vind dat nog steeds wel euh, beetje, star. Beetje strak. MD-	Beeld_Leiderschap_In_Stappen	6	4	Het beeld wat medewerkers hebben van leiderschap is dat je heel veel hoepeltjes door moet en stappen moet zetten, een heel lang traject moet volgen, voordat je leiding mag geven.



programma's met allemaal stapjes en hoepeltjes die je moet zetten in organisatie				
-	Eigen_Team	-	-	Hoofdcode
R2: We hebben op zich wel een redelijk qua etnische afkomst, gevarieerd, een team. R3: Ja en ik heb een divers team.	Eigen_Team_Wel_Divers	8	7	De leidinggevende vindt zijn eigen team wel divers.
R4: Als ik bij ons in het team kijk, denk ik dat niet nee. Er wordt niet gekeken of iemand past in het plaatje van diversiteit. R10: Maar ik vind wel dat als je naar Vechtdal kijkt waar ik nu zit. Mag het een stuk diverser. Het zijn allemaal mannen. Ze zijn allemaal heel resultaatgericht. R13: We zitten hier bijvoorbeeld met drie blanke mannen.	Eigen_Team_Niet_Divers	6	3	De leidinggevende vindt zijn eigen team niet divers.
-	Verschil	-	-	Hoofdcode
R5: Mannen gunnen het zichzelf ook eerder ofzo.	Verschil_Man_Gunnen	1	1	Het verschil tussen mannen en vrouwen is dat mannen zichzelf een leidinggevende functie gunnen.
R5: Of vinden zichzelf ook eerder geschikt of er klaar voor.	Verschil_Man_Klaar_Voor	1	1	Het verschil tussen mannen en vrouwen is dat mannen sneller vinden dat ze klaar zijn voor een leidinggevende functie dan vrouwen.
R5: Mannen die zijn meer Pippi Langkous. Ik heb het nog nooit gedaan, dus ik kan dat wel. R9: Je ziet dat mannen ergens aan beginnen zonder dat ze überhaupt... ze zijn meer als Pippi Langkous: ik heb het nog nooit gedaan, dus ik kan het wel.	Verschil_Man_Kan_Het	2	2	Het verschil tussen mannen en vrouwen is dat mannen sneller vinden dat ze een leider kunnen zijn.
R5: Ja die vinden dat ze het echt verdienen. Dat ze er recht op hebben ofzo.	Verschil_Man_Verdiend	1	1	Het verschil tussen mannen en vrouwen is dat mannen vinden dat zij het verdienen om een leidinggevende te zijn.
R9: Die zijn niet van het overmatige profileren zoals heel veel kerels met een lading testosteron wel zijn.	Verschil_Man_Profileren	1	1	Het verschil tussen mannen en vrouwen is dat mannen zich beter kunnen profileren.
R1: Mannen werken over het algemeen voltijd. Dat is wel een dingetje. En helemaal leidinggevend trouwens. Het is ook gewoon handig als je voltijd werkt, eerlijk gezegd.	Verschil_Man_Fulltime	1	1	Het verschil tussen mannen en vrouwen is dat mannen vaak fulltime werken en dat 'handig' is voor een leidinggevende functie.
R5: Vrouwen... daar zit ook meer bescheidenheid in. Vrouwen zijn daar toch nog wel wat bescheidener in. Dus die drempel is denk ik veel hoger voor vrouwen omdat dat zo voelt, dat je het podium op gaat. R9: Vrouwen melden zich niet zo snel aan. Die moet je echt zien. Die zijn niet van het overmatige profileren.	Verschil_Vrouw_Bescheiden	8	3	Het verschil tussen mannen en vrouwen is dat vrouwen erg bescheiden zijn en daarom niet snel aan zullen geven dat ze zich willen ontwikkelen of een leidinggevende functie willen.



R15: Vrouwen zijn wat bescheidener dan mannen.				
R5: Ik merk echt dat het met name voor de groep vrouwen die wel heel erg lang lijken te aarzelen. Dan ik door in leiderschap? Is het dan wel mijn tijd? Hoe doe je dat dan met privé? R5: Ik denk toch wel bescheidenheid, onzeker. R5: Dat vrouwen daar veel onzekerder over zijn.	Verschil_Vrouw_Onzeker	3	1	Het verschil tussen mannen en vrouwen is dat vrouwen erg onzeker over zichzelf zijn en daarom niet snel aan zullen geven dat ze zich willen ontwikkelen of ze een leidinggevende functie willen.