

Minder rechtspositie en meer beroepstrots

Jaco van Hoorn
en Thijs Jansen.

Het is de hoogste tijd voor aan nieuwe besturingsfilosofie die uitgaat van de talenten, de deskundigheid, vaardigheid, beroepsethiek en intrinsieke motivatie van degenen die in de politiepraktijk het echte werk doen. Goed werk en nog beter worden in politiewerk moet niet gevonden worden in striktere toepassing van alle spelregels rond het LFNP, maar in nieuw leiderschap, dat erop gericht is de medewerker als professional in zijn of haar kracht te zetten en om binnen het team beroepseer als leidend beginsel te laten gelden.

In de startdocumenten van de Nationale Politie is de professional centraal gesteld. Leiderschap moet zich richten op het vak in plaats van op beheer. Daarmee zal leiderschap ten dienste staan van de mannen en vrouwen die het werk doen. Vertrouwen staat daarin centraal.

Toch ziet het er naar uit dat deze omslag naar sturen op basis van vertrouwen niet snel gemaakt gaat worden. Dat vraagt een andere manier van leidinggeven. De grote belemmerende factor is het traditionele personeelsbeleid, wat versterkt wordt door de manier waarop het Landelijk Functiegebouw Nederlandse Politie (LFNP) gepositioneerd is.

Het is dringend gewenst hier anders mee om te gaan. Dat is echter niet makkelijk omdat de vakbonden grote waarde hechten aan het LFNP en alle spelregels die daarbij afgesproken zijn. Vanuit wantrouwen naar de leiding hechten zij voor hun leden aan zoveel mogelijk houvast aan de rechtspositie. Dat lijkt begrijpelijk, maar de nadelen voor de leden van de bonden en voor de politieorganisatie zijn groot. Het vasthouden aan dit LFNP leidt ertoe dat de ruimte voor vakmanschap en goed politiewerk wordt beknot door rechtspositionele dominantie. Het LFNP ademt namelijk de beheersende geest van het New Public Management dat de afgelopen decennia in de publieke sector heeft geleid tot veel beroepszeer.

We staan voor een omslag. De politieleiding, de chefs en de vakbonden moeten radicaal kiezen voor hun mensen, voor bezieling, voor vakmanschap en beroepstrots, voor professionele ruimte en een organisatie waarin medewerkers kunnen leren en groeien. HRM moet leidinggevend en aanmoedigen om de stap naar sturen op vertrouwen te zetten en aanzetten tot ontwikkeling in plaats van beheersing.

De politievisie op HRM

De *People Strategy*¹ is gebaseerd op het ontwerp-, inrichtings- en realisatieplan van de Nationale Politie en op een eerder visiedocument 'De toekomst begint vandaag'. Ook het eindrapport van het Traject Operationeel Leiderschap Nationale Politie (TOLNP)² is gebruikt.

Deze rapporten leiden uit ontwikkelingen in de samenleving af hoe het personeelsbeleid van de Nationale Politie vorm moet krijgen. Gewenst is een hoger gemiddeld opleidingsniveau, meer zij-instroom, meer netwerkgerichtheid,

meer intergeneratief denken en minder regels in een flexibeler rechtspositie. Er wordt op aangedrongen om basisteams zelf het werk te laten organiseren, dus meer ruimte voor organisatorische én persoonlijke flexibiliteit³. De politie moet beschikken over breed inzetbare medewerkers met professionele autonomie, nieuwe vormen van capaciteitsmanagement en flexibele contracten. Tevens wordt aangedrongen op experimenten met nieuwe samenwerkingsvormen en talentmanagement. Medewerkersparticipatie past hier volledig in, om verantwoordelijkheden laag te leggen. Kortom, zoek naar vernieuwing, bespreek dilemma's en behoud het goede.

Mooie plannen, maar...

Vernieuwing van HRM is volgens de *People Strategy* een uitdaging die moet leiden tot een situatie waarin de politie ook in de perioden 2020-2024 een aantrekkelijke werkgever is. Medewerkers creëren zelf de politieorganisatie van de toekomst. Ze willen binnen de context van de organisatie doelen zelf invulling geven aan hun werk. Het spreekt voor zich dat dit ook ander leiderschap vraagt, met veel aandacht voor de professionele ruimte van (zeer diverse) medewerkers en gelijkwaardige arbeidsrelaties. Dit betekent dat de leidinggevende kaders stelt en resultaten afsprekt, maar verder vooral gericht is op het faciliteren van de medewerker.

In dat nieuwe leiderschap krijgt ook HRM een nieuwe betekenis: in plaats van *HR-management*, gericht op (rechtspositionele) beheersing en disciplineren, gaat het nu om vanuit gelijkwaardige, volwassen relaties de professional aan te moedigen in het goede. Of anders gezegd: *ruimte geven en vertrouwen*. Daarbij hoort ook het vroegtijdig spotten van talent. Om de toename aan variëteit te kunnen opvangen is het nodig de rechtspositie te flexibiliseren en de arbeidsvoorwaarden op individueel niveau te organiseren.

De manier waarop dit in het ontwerpplan en ook in de HRM-visiedocumenten is beschreven, vinden we veelbelovend. We zien echter nu en in de toekomst weinig terecht



«waakzaam en dienstbaar»



komen van al deze mooie plannen, omdat het Landelijk Functiegebouw Nederlandse Politie (LFNP) en alle daarop van toepassing zijnde regels als het fundament van het personeelsbeleid rigide is en leidt tot het tegengestelde van alle mooie idealen.

Het Landelijk Functiegebouw Nederlandse Politie

Het LFNP is een *systeem* waarmee alle functies binnen de Nederlandse politie werden opgenomen in één landelijk functiegebouw, vanuit de wens om hetzelfde werk op dezelfde wijze te beschrijven en te waarderen. Het LFNP geeft helderheid in functies, resultaten, competenties, en in opleidingsprofielen en (executieve) status. Het vormt de basis voor de arbeidsvoorwaarden van medewerkers en voor personeelsinstrumenten. De resultaat- en ontwikkelcyclus is gericht op functie, competenties en resultaten. Dit wordt *performance management* genoemd. Het LFNP pretendeert zo de aansturing van de Nederlandse politie te bevorderen.

De totstandkoming van het LFNP dateert van vóór de vorming van de Nationale Politie en stoelt op besluitvorming in 2005 van de toenmalige Raad van Korpschefs (RKC)⁴. Onderliggende visies dateren dus van ver voor het Ontwerpplan uit 2012. Onderdeel van de vaststelling in het CGOP – Centraal Georganiseerd Overleg Politie, het hoogste overlegorgaan over de arbeidsvoorwaarden – in 2011, was dat naast een format voor een LFNP-functie ook ‘koppeldocumenten’ werden vastgesteld, zoals de competentieprofielen. Recent zijn nog opleidingsprofielen overeengekomen en daarmee is het gebouw helemaal *dichtgetimmerd*. De afronding van de invoering viel samen met de recente personele reorganisatie van de Nationale Politie, zomer 2016. Daarmee is ruim 11 jaar na de eerste opdracht en ruim 6 jaar na de beoogde invoeringsdatum, de invoering van het LFNP afgerond.

Overheersing van het systeem

Het LFNP is onderwerp van veel discussies. De vorige korpschef meldde dat hij, zodra de kans zich voordeed, het LFNP

grondig zou herzien, met name met het oog op de onderliggende visie op leidinggeven. Het huidige LFNP zou de gewenste vernieuwing in cultuur en leiderschap in de weg staan.

Niettemin heeft het CGOP niet al te lang geleden de betekenis van het LFNP sterk benadrukt. De invoering van ‘*process flow*’ onderstreept nog eens de nadruk op de systemische invalshoek. Daarnaast gaat alle aandacht naar rechtspositionele regels. Aanpassing van werkzaamheden is met veel spelregels omgeven. Aanstelling gebeurt niet alleen op een functie, maar ook op een plaats van tewerkstelling, binnen een werkgebied, aandachtsgebied en specifieke functionaliteiten en wel of niet met een executieve status. Een sprekend voorbeeld: als een medewerker meer doet dan de functie vraagt, geeft dat recht op een andere functie. Om dit te voorkomen moeten afspraken vastgelegd worden.

De grote rechtspositionele beladenheid van het LFNP leidt ertoe dat er een groot verschil bestaat tussen de HRM-visie (People Strategy) en de HRM-praktijk: de laatste wordt gedomineerd door de krampachtig controlerende en expliciterende geest van het New Public Management en het daarmee samenhangende competentiedenken. Door de dominante positie van het LFNP kan de HRM-praktijk zich onmogelijk ontwikkelen. Tekenend is dat in de People Strategy het woord ‘competentie’ slechts één keer voorkomt! De strategie blijft een mooie fata morgana.

En ondertussen is door de aanhoudende nadruk op het LFNP het bijbehorende competentiedenken zich sterker en sterker aan het nestelen in de organisatie. De dominantie van dit systeem is zo sterk dat enthousiasme, creativiteit, oplossingsgerichtheid, diversiteit en talentontwikkeling geremd worden door de (gevoelde) begrenzingen van functiebeschrijvingen en regels.

Kansen om anders te kijken worden niet benut: bij selectieprocedures vragen we volgens de STAR-methode naar competenties, maar we vergeten te vragen op grond van welke drijfveren, talenten en persoonlijke kwaliteiten iemand geworden is wie of wat hij of zij nu is en waar hij of zij echt enthousiast van wordt. Van alle aanbevelingen uit



de HR-visie, zoals ‘de professional centraal’, ‘professionele ruimte’ en ‘flexibilisering van arbeidsvoorwaarden’, zien we in de praktijk bitter weinig terug.

De dominantie van het LFNP moet weg!

Velen binnen de politie, zelfs veel HRM-professionals van ‘hoog’ tot ‘laag’, onderkennen de grote spanning tussen de strategische HR-visie en de HR-praktijk. Nodig is een radicaal andere benadering. De dominantie van het LFNP moet weg. De pretentie dat het LFNP bijdraagt aan de sturing van de organisatie is veel en veel te hoog gegrepen. Systemen sturen geen organisaties. Het gaat om mensen.

Het LFNP kan slechts eraan bijdragen de organisatiestructuur helder te maken. De huidige functiebeschrijvingen voldoen⁵, maar competentieprofielen kunnen achterwege blijven. Process flow is veel te technocratisch. Leiderschap vraagt nadrukkelijke doorontwikkeling om de HR-visie tot leven te brengen. Daar moet inzet op gericht zijn. De professional moet maximaal in zijn of haar kracht kunnen komen. Daarbij staan gelijkwaardigheid en maatwerk centraal, gebaseerd op volwassen, professionele relaties.

HRM kan een belangrijke rol spelen om dit aan te moedigen. De kern van het alternatief is de radicale keuze voor het centraal stellen van de medewerker in plaats van de organisatie. Het gaat om wat medewerkers in kunnen brengen.

Ruimte voor vertrouwen

Er zijn karrevrachten aan argumenten om dit te doen. Politiewerk is immers mensenwerk. Het zijn politiemensen die het politiewerk leveren. Zij moeten in steeds weer verschillende situaties, met verschillende omstandigheden en steeds weer andere mensen, ergens op straat, aan de telefoon of in de verhoorkamer, waarmaken wat burgers verwachten.

Wie daar goed naar kijkt, ziet dat politiewerk uiterst moeilijk is. We verwachten van medewerkers dat zij mensen op het goede spoor houden, anderen aanpakken, empathie tonen en vriendelijk en loyaal zijn, maar ook doortastend en streng zijn, zo nodig met gevaar voor eigen leven en welzijn. Zij moeten onafhankelijk en rechtvaardig zijn, geen onderscheid maken tussen mensen. Het is de medewerker die in zijn of haar handelen zichtbaar moet maken dat er recht wordt gedaan aan de rechten, belangen en wensen van burgers in de samenleving. Altijd waakzaam en dienstbaar.

Wij vragen buitengewoon veel van politiemensen. Omdat we niet anders kunnen: we vertrouwen hen buitengewoon veel toe! Dat stelt hoge eisen aan de politiemedewerkers. Zij voelen dat en zij stellen ons doorgaans ook niet teleur.

Onderzoek van Gabriël van den Brink⁶ laat zien dat dienders deugen en dat zij met veel moreel besef hun werk doen.

De crux is nu dat medewerkers zich binnen de organisatie ook volgens diezelfde hoge eisen behandeld willen voelen. Alleen al daarom is een benadering vanuit vertrouwen geboden.

Daarnaast is er overvloedig onderzoek dat stelt dat medewerkers, die zo benaderd worden, een veel hoger welbevinden rapporteren dan medewerkers die andere – of vrijwel geen – aandacht krijgen van hun leidinggevenden⁷. Dit moet ook de vakbonden aanspreken.

Bovendien is het zo dat hun prestaties als vanzelf vele malen hoger zijn. Dat komt, omdat hun eigenwaarde stijgt en beroepstrots en beroepseer als drijvende kracht onder het functioneren wordt gelegd. De echte leiderschapsopgave is om menselijke (kracht)bronnen bij de medewerkers optimaal tot leven te brengen en om zo medewerkers sterker te maken in hun professionaliteit.

Over eigenwaarde, beroepstrots en beroepseer: werken met zelfrespect

De motivatie van professionals om goed werk te leveren heeft volgens het Amerikaanse Good Work Project drie dimensies, en politiewerk heeft alle kenmerken in zich om aan deze dimensies te voldoen. De drie dimensies zijn:

- 1 voor degene die het werk uitvoert is het werk betekenisvol en hij/zij kan daarin zijn/haar betrokkenheid kwijt (*engagement*);
- 2 het vraagt specifiek ambachtelijk vakmanschap volgens hoge maatstaven (*excellence*);
- 3 en het voldoet moreel aan hoge maatstaven (*ethical*).⁸

De beste en krachtigste drijfveer van professionals is hun zelfrespect. Dat zelfrespect van de professional heeft meerdere verschillende ‘lagen’: het gevoel van eigenwaarde, beroepstrots en beroepseer. Het laat zich voorstellen als een gang van binnen naar buiten, van individueel naar sociaal, van zelf naar anderen.⁹

Eigenwaarde en kwaliteitsverbetering

De eigenlijke kern van het professionele leven is het streven om steeds beter te worden in wat je doet en daardoor steeds iets beters te maken of een betere dienst te verlenen. Het prototype daarvan is de ambachtelijke vakman die werk wil leveren dat aan de hoogst mogelijke kwaliteitsmaatstaven voldoet.

Waar komt die drang tot kwaliteitsverbetering vandaan? De bekende rechtsfilosoof John Rawls heeft dat verklaard

uit een type menselijke *motivatie* dat hij als ‘het Aristotelische principe’ aanduidt. Dit behelst dat de mens er plezier in schept om zijn aangeboren of aangeleerde vermogens te ontwikkelen, en dat het plezier daarin groter wordt naarmate het vermogen meer wordt uitgedaagd.

Hieraan ligt het idee ten grondslag dat mensen van twee activiteiten die ze even goed kunnen, de activiteit zullen kiezen die ze het meest uitdagend vinden. Vermoedelijk is dat het geval – aldus Rawls – omdat lastige, complexe activiteiten meer plezier opleveren aangezien zij het verlangen naar variëteit of nieuwe ervaringen bevredigen en de gelegenheid bieden voor creativiteit.

Karakteristiek voor het Aristotelische principe is dat de mens niet uitsluitend wordt gezien als gedreven door lichamelijke behoeftes. Hij of zij wordt evengoed gedreven door het verlangen om dingen te doen die op zichzelf waardevol zijn, tenminste wanneer de bevrediging van de primaire behoeftes veilig is gesteld.¹⁰

Bij het professionele kwaliteitsstreven komt ook zelfdiscipline kijken omdat het lang duurt voordat je de betreffende vaardigheden onder de knie hebt, een grote leergierigheid en het vermogen kritisch naar je zelf te blijven kijken. Dat afzien, investeren en scherp blijven wordt niet alleen gemotiveerd door een kracht van buitenaf, hoewel een professionele context die aanmoedigt tot reflectie en leren daarbij zeker helpt.

Een belangrijke ‘beloning’ zit hem in het vergrote gevoel van eigenwaarde dat je krijgt als dingen lukken, als je slaagt in je opzet. Volgens Sennett krijg je door ambachtelijkheid, door het leren van een complexe vaardigheid een gevoel van eigenwaarde dat niet in de eerste plaats afhankelijk is van de erkenning van anderen.¹¹ Dat blijkt uit de definitie die hij van vakmanschap geeft: iets goed doen *als doel op zich*.¹² De beloning ligt niet buiten dat werk (zoals loon of aanzien), maar is inherent aan dat werk zelf: ‘Trots op je werk vormt de kern van vakmanschap als de beloning voor vaardigheid en toewijding. (...) Vakmensen zijn het meest trots op vaardigheden die rijpen.’¹³

Van eigenwaarde naar beroepstrots...

Het permanente streven naar kwaliteitsverbetering *als doel op zich* als grondslag voor eigenwaarde wijst op een van de belangrijke drijfveren van de vakman of professional: het

steeds beter willen worden in een complexe vaardigheid. Die drijfveer verdwijnt echter vaak uit het zicht. Dat komt doordat de professional niet de enige is die over de kwaliteitsmaatstaven van goed werk gaat. Wanneer anderen aan zijn product of dienst (systeem)eisen stellen, geldt de vraag of zijn eigen kwaliteitsmaatstaven erkend worden door die anderen. Duidelijk is dat naarmate deze (systeem)eisen minder begrepen worden, het iets doet met de motivatie om te blijven verbeteren.

Het is daarom dat in deze benadering een stevig pleidooi verscholen zit voor een veel sterkere gerichtheid op contextgericht werken; de eigen kwaliteitsmaatstaven worden dan niet getoetst aan veelal irrelevante systeemvereisten, maar aan de vraag of de directe afnemers van de politiediensten, namelijk de burger en de wijk, of bijvoorbeeld het OM, de geleverde kwaliteit erkennen als adequaat politiewerk.

Het proces van erkenning door anderen kan beschreven worden als een beweging van binnen naar buiten en komt in twee stappen tot stand. De eerste stap brengt de professional naar een gebied tussen de binnen- en buitenwereld. Het openlijk *trots* zijn op zijn werk, plaatst hem in dat tussengebied. Trots is *het zelfbewust, in het openbaar uitkomen voor een prestatie of eigenschap van jezelf of van iets of iemand die je tot ‘jezelf’ rekent*¹⁴, omdat je vindt dat de waarde daarvan bredere erkenning verdient. Daarbij ben je erop uit dat anderen je positieve waardering van dat ‘eigene’ op zijn minst zullen respecteren, of – nog sterker – delen.

Deze trots vraagt eigenwaarde en durf, omdat het mogelijk is dat je appèl op anderen niet beantwoordt. Het ontbreken van die erkenning heeft invloed op de eigenwaarde van de medewerker. Leidinggevend en collega’s zijn de eersten die deze erkenning kunnen geven en dus in de trots delen. Zie hier de betekenis van het vaak zo gewaardeerde compliment. Politie mensen zoeken de erkenning doorgaans in het dienstbaar zijn aan de burger en het voldoen aan diens verwachtingen. Laat politie mensen elkaar verhalen vertellen over goed politiewerk: iedereen weet wat er wordt bedoeld en de beroepstrots spat eraf.

... naar beroepseer

De beroepseer gaat vervolgens een rol spelen wanneer de individuele professional nog verder naar buiten treedt en hij de maatschappelijke realiteit in gaat. Het grote verschil tussen trots en eer blijkt wanneer je bedenkt wat de bron ervan is: trots kun je *zijn*, eer kun je *krijgen*.

Daaruit blijkt meteen dat werken vanuit beroepseer een sterkere oriëntatie heeft op de eisen en verwachtingen die anderen aan je werk mogen stellen. ‘Eer’ is van toepassing als ik hoge eisen aan eigen doen en laten stel, om in de ogen van mezelf én anderen te voldoen. Eer is in tegenstelling tot trots een ingespannen streven. Ook hier is sprake van een nauwe relatie tussen zelfrespect en respect (van anderen), maar het gaat hier vooral om het voldoen aan de hoge normen die door je zelf én de groep waar je bij hoort tot maat zijn verklaard.

Het team waarbinnen de medewerker functioneert is hierbij de eerste referentiegroep. De professional is hier niet alleen

➤ **Trots zijn op je werk
als de beloning voor
vaardigheid en toewijding**

Foto: ANP, Maarten Brante



individu, hij maakt deel uit van een collectieve beroepspraktijk waarin men de mogelijkheid heeft om voortdurend op zoek te zijn naar beroepsethische normen en waarden, idealen, doelen en maatstaven. De hoge eisen die men aan elkaar stelt, zijn uiteindelijk bedoeld om de eer van de beroepsgroep hoog te houden en om recht te doen aan diegenen aan wie de professionals diensten verlenen. Goed politiewerk gedijt in een werkcultuur waarin collega's zich aangemoedigd voelen om met elkaar het professionele gesprek te voeren of waarin aan de gedeelde waarden wordt voldaan.

De rol van leiderschap

Een gevoel van eigenwaarde hebben, trots kunnen zijn en beroepseer krijgen, vormen als het ware de *motor* van goed werk. Men zou dit ook kunnen omschrijven als 'een actief streven naar individueel en collectief zelfrespect'.

Het richtpunt van nieuw leiderschap is om condities aan te brengen om hun medewerkers hierin te laten groeien. Herman Wijffels heeft het ooit mooi gezegd: we zijn op weg naar een nieuwe maatschappelijke ordening waarvan gemotiveerde professionals juist de pijlers zijn. In de oude ordening werd alles van bovenaf geregeld. Het systeem heeft een geweldige trekkende werking naar boven. Het management voelt zich eindverantwoordelijk voor alles. Doen mensen wat wij bedacht hebben en doen ze niets verkeerd, sturen leidinggevendenden wel op de goede dingen, wordt iedereen gelijk behandeld, houdt iedereen zich aan alle afspraken? In deze benadering zit veel angst, het systeem is zelfs een stapeling van angst. Deze benadering past niet meer. Wijffels besluit zo: "Het gaat er om de kracht te vinden niet buiten, maar *in* mensen."¹⁵

Het is de hoogste tijd voor aan nieuwe besturingsfilosofie die uitgaat van de deskundigheid, vaardigheid, beroepsethiek en intrinsieke motivatie van degenen die in de echte politiepraktijk het echte werk doen. Goed werk en nog beter worden in politiewerk moet niet gevonden worden in striktere toepassing van alle spelregels rond het LFNP, maar in nieuw leiderschap, dat erop gericht is de medewerker als professional in zijn of haar kracht te zetten en om binnen het team beroepseer als leidend beginsel te laten gelden.

De waarde van HRM en de bonden

De kracht van mensen zit in hun individuele bezieling en beroepstrots en gedeelde beroepseer. Centraal staan onze

professionals en hun talenten. Professionals willen zich, individueel en als groep, serieus genomen voelen. Niet dat dit altijd eenvoudig is. Het vraagt zoeken en ontdekken, in plaats van managen. Het boeiende daarbij is dat dit zoeken en ontdekken niet de verantwoordelijkheid van de leidinggevende alleen is, maar van de leidinggevende *samen* met de medewerker of een groep medewerkers. Daarbij is *het goede gesprek* cruciaal. De HRM-professionals kunnen van grote waarde zijn om chef en medewerkers hierin te coachen en te begeleiden.

Ook de bonden kunnen daarin een belangrijke positie hebben. In een interview met *Zorgvisie* bepleit Suzanne Kruizinga, voorzitter CNV Zorg & Welzijn, de nieuwe koers voor haar bond:

'We moeten aansluiting zoeken bij het werkveld. Medewerkers, het grootste kapitaal van een organisatie, moeten centraal staan en niet de sociale partners zelf. We moeten afstappen van het betuttelen en mensen weer empoweren en zeggenschap geven. Om echt samen op te trekken in deze koers is het goed om de vakbondsthema's te integreren in het moderne hrm-werk. Thema's als duurzame inzetbaarheid, professionaliteit, leiderschap, zeggenschap, eigen regie en verantwoordelijkheid en natuurlijk sociale zekerheid. (...) Er liggen prachtige kansen voor belangenbehartiging, maar op een andere manier, met andere uitgangspunten en andere rollen. De rol van de vakbond zal verschuiven van onderhandelaar naar een soort 'opbouwwerker' en adviseur op het gebied van HRM. Minder betuttelend en meer gericht op ontwikkeling en verbinding van medewerkers. Dit met als doel om de zeggenschap van mensen in organisaties te vergroten door hen te ondersteunen en daardoor sterk en weerbaar te maken.'¹⁶

Ruimte geven aan bezieling en recht doen aan talenten van medewerkers geeft bovendien veel meer kans tot diversiteit, de kracht van het verschil, waar binnen de politie grote behoefte aan is. Door dit zo te doen, is etniciteit irrelevant. Het biedt ook aanknopingspunten om met verschillende generaties om te gaan en het helpt om goede omstandigheden te vinden om medewerkers met het klimmen der jaren duurzaam inzetbaar te houden.

Natuurlijk gaat dit niet vanzelf, maar het is de grote opgave dit na te streven voor het korps in de doorontwikkeling van het leiderschap, voor HRM om krachtig te worden

» Minder betuttelend, meer gericht op ontwikke- ling en verbinding

in het professioneel ondersteunen van deze verandering, en overigens ook voor de bonden, omdat dit het werkplezier van hun leden in hoge mate zal vergroten. «

Noten

- 1 In september 2014 verscheen deel I van de strategische HRM-agenda: *People Strategy*, na een eerder basisdocument in december 2012, getiteld *De toekomst begint vandaag; 16 richtingaanwijzers voor de strategische personeelsprognose van de nationale politie*.
- 2 TOLNP is verschenen in 2013. Het is geschreven door een werkgroep onder leiding van Bernard Welten. Het rapport onderzocht het huidige leiderschap en doet aanbevelingen voor nieuw leiderschapsonderwijs.
- 3 In sommige 'Hark voorbij'- of 'vernieuwend werken'-teams wordt hiermee geëxperimenteerd en de verhalen zijn veelbelovend.
- 4 Onderbouwende documenten voor de ontwikkeling van het LFPN waren de *Werkgeversvisie Politie Nederland* (2008), *Politie in Ontwikkeling* (PIO, 2005), en visiedocumenten op vakgebieden, startarchitecturen en het referentiemodel bedrijfsprocessen politie.
- 5 Althans in behoorlijke mate; soms is onnavolgbaar waar het onderscheid tussen functies precies zit.
- 6 Gabriël van den Brink e.a., *Een onderzoek naar de morele weerbaarheid van Nederlandse politiefunctionarissen*, Onderzoekreeks Politieacademie, Boom criminologie, 2015.
- 7 De experimentele 'vernieuwend werken'-teams bevestigen dit.
- 8 Howard Gardner, Mihaly Csikszentmihalyi en William Damon, 'Het GoodWork Project: enkele resultaten van vijftien jaar onderzoek', in: Jansen, Th., Van den Brink, G., Kole, J. (eds.) (2009). *Beroepstrots: een ongekende kracht*. Amsterdam (pp. 48-76).
- 9 De nauwe relatie tussen zelfrespect en erkenning is in de afgelopen decennia een steeds belangrijker thema in de politieke en sociale filosofie geworden. De aanzet daartoe is geweest: Axel Honneth, *The Struggle for Recognition. The Moral Grammar of Social Conflicts*. 1995. Polity Press. Zie de voortreffelijke bundel over het denken van Honneth: *Recognition and Power*, Bert van den Brink and David Owen (eds.), New York: Cambridge University Press, 2007. Zie ook o.a. Rainer Forst, *Contexts of Justice. Political Philosophy beyond Liberalism and Communitarianism*. University of California Press, Berkeley etc. 1994. En: Paul Ricoeur, *Parcours de la reconnaissance. Trois études*. Editions Stock 2004.
- 10 John Rawls, *A Theory of Justice* (Revised edition, Oxford UP 1999): p. 374. en p. 379.
- 11 Sennett in zijn boek *Respect in a World of Inequality* (New York/London 2003): 'The development of any talent involves an element of craft, of doing something well for its own sake, and it is this craft element which provides the individual with an inner sense of self-respect.' En: '... a profound pleasure in and for itself, and a sense of self-worth which didn't depend on others.' (p. 13-14).
- 12 Sennett in zijn boek *The Culture of the New Capitalism* (New Haven and London 2006): 'An embracing definition of craftsmanship would be: doing something well for its own sake. Self-discipline and self-criticism adhere in all domains of craftsmanship; standards matter, and the pursuit of quality ideally becomes an end in itself.' (p. 104).
- 13 Sennett in zijn boek *The Craftsman* (New Haven: Yale University Press 2008): 'Pride in one's work lies at the heart of craftsmanship as the reward for skill and commitment. (...) *Craftsmen take pride most in skills that mature.*' (p. 294-5). In Nederlandse vertaling, p. 328.
- 14 Vgl. Tara Smith, 'The practice of pride', in: Clifford Williams (red.), *Personal Virtues. Introductory Essays*, Basingstoke: Palgrave 2005, 93: 'you can only take pride in what is, in some sense, yours'.
- 15 Interview met Herman Wijffels, in: Hubert J.M. Hermans, *Dialog en misverstand. Leven met de toenemende bevolking in onze innerlijke ruimte*, Soest: Nelissen 2006, 67 en 69.
- 16 <https://www.zorgvisie.nl/Personeel/Verdieping/2017/5/Transitie-van-onderhandelingen-over-arbeidsvoorwaarden-naar-het-moderne-HRM-in-organisaties-noodzakelijk>

Advertentie

KOOTWIJKERBROEK: 'EEN 50 MAN STERKE BURGERWACHT JAAGT MET HONDEN EN HELIKOPTERS OP INBREKERS'