

INTERVIEW MET JACO VAN HOORN

door Maurits Hoenders

2016: 10 JAAR
STICHTING BEROEPSEER



In 2016 is het tien jaar geleden dat stichting Beroepseer is opgericht. In die tien jaar heeft de stichting zich met hart en ziel ingezet om professionals in de (semi-)publieke sector te ondersteunen en te bemoedigen om naar eer en geweten hun werk te kunnen doen.

Door middel van publicaties, blogs, video's, Goed Werk Hub-bijeenkomsten, Beroepseer-ateliers en Goed Werk-trajecten heeft de stichting duizenden professionals bereikt en geïnspireerd.

Dit jubileum is een mooie gelegenheid om terug te kijken wat tien jaar Beroepseer heeft opgeleverd en de balans op te maken. Daarnaast willen we vooruitkijken: waar staan we? Welke ontwikkelingen zien we om ons heen? Waar willen we vanuit stichting Beroepseer aan bijdragen en hoe?

Ter gelegenheid van het jubileum van Beroepseer vinden verschillende activiteiten en bijeenkomsten plaats. Een van deze activiteiten is een reeks interviews met voortrekkers van stichting Beroepseer waarin ze terugblikken op de afgelopen 10 jaar, maar ook hun licht laten schijnen over de uitdagingen voor de toekomst. We beginnen met een interview met Jaco van Hoorn. Hij is sinds 2013 hoofd operatiën en plv. politiechef bij de eenheid Zeeland-West Brabant van de Nationale politie. In 2010 publiceerde hij zijn opmerkelijke boek *Sturen op vertrouwen – Goed leidinggeven aan goed politiewerk*, in de boekenreeks Beroepseer.

INTERVIEW

Hoe lang bent u al betrokken bij stichting Beroepseer?

Ik ben er vanaf het begin bij geweest. Op de startconferentie 'Van beroepszeer naar beroepseer' in het voorjaar van 2006 verzorgde ik twee workshops. Een met als titel 'Leiding geven aan bezieling' en de tweede met Jan Nap over 'Ithaka: echte dienders op zoek naar essenties'. Ithaka verwijst naar een groep politiechefs uit het hele land, die met elkaar het gevoel deelden dat het niet de goede kant op ging met de politie. Met de opkomst van het zogenaamde *New Public Management* (NPM) waarbij meer en meer bedrijfsmatig naar publieke organisaties werd gekeken met de nadruk op resultaatsturing en efficiency ging er ook bij de politie iets wezenlijks verloren. Dat leidde tot vervreemding en beroepszeer in de uitvoering. Met deze groep betrokken politieleiders hebben we het boekje *Wat is de essentie van politie - wat bezielt politie-leiders* gemaakt. Door mijn contacten met de stichting Beroepseer realiseerde ik dat dit gevoel van vervreemding breder speelde dan alleen bij de politie.



Jaco van Hoorn

Vanaf het begin heb ik me verbonden gevoeld met de stichting in ons gezamenlijk streven naar het versterken van beroepseer in Nederland.

Hoe kijkt u terug op 10 jaar stichting Beroepseer?

Stichting Beroepseer heeft bijgedragen aan het bewustzijn dat er iets anders nodig is dan het dominante NPM. Beroepseer vertegenwoordigde niet als de enige die gedachte, het Rijnlands denken is ook een voorbeeld dat ervoor staat om de professional weer leidend maken. Stichting Beroepseer heeft deze stroming versterkt. Voor mij persoonlijk betekende beroepseer een uitweg uit het toenemende onbehagen dat ik ervoer. Het gedachtegoed wordt in de samenleving meer en meer herkend. In het ontwerpplan van de Nationale Politie zie ik er veel van terug. Principes zoals leiderschap dat aansluit bij de dagelijkse praktijk, vertrouwen geven aan onze professionals, niet sturen op doelstellingen, maar op maatschappelijke bijdrage. De ideeën komen overeen met wat ik enkele jaren daarvoor heb opgeschreven in *Sturen op vertrouwen*. Kern van het boek is dat ik ervoor pleit het politievak in al zijn verschijningsvormen weer centraal te stellen en om de professional weer aan zet te laten zijn. Dat is wat mij betreft de kern van beroepseer: geef professionals hun vak terug. Laat zorgmensen zorg verlenen. Laat politiemensen problemen oplossen. Laat onderwijsmensen onderwijs geven. Vanuit bezieling en betrokkenheid gaan staan voor dat wat je doet. Eind jaren '80 schreef Frans Denkers een boekje over moreel kompas bij de politie. Voor mij zijn beroepseer en moreel kompas onlosmakelijk met elkaar verbonden. Als leidinggevend moeten we onze mensen in hun bezieling versterken en beroepseer centraal stellen.

Wat ziet u als belangrijkste uitdaging voor stichting Beroepseer de komende jaren?

Stichting Beroepseer is erin geslaagd het thema beroepseer op de politiek-maatschappelijke agenda te krijgen. Op conceptueel niveau is er in toenemende mate steun voor. Het is echter nog niet leidend in politiek, bestuur en beleidsvorming. Als belangrijkste uitdaging voor de komende jaren zie ik het ontwikkelen van een bijbehorend handelingsrepertoire voor leidinggevenden. Verantwoordelijkheid geven; bezielen op de essentie van het vak; mensen in directe verbinding brengen met de waarde die ze toevoegen, vertrouwen, loslaten, faciliterend leiderschap. Hoe doe je dat nou?

Dat is bijzonder lastig, zeker in een politieke context. Er zijn veel krachten die haaks op dit gedachtegoed staan. De roep om transparantie en verantwoording zorgt voor veel druk van buiten. In veel organisaties heb je kwaliteitsmedewerkers en anderen die niets toevoegen aan het primaire proces, maar daar wel veel invloed op uitoefenen met kwaliteitscriteria, protocollen en drang om alles te kunnen meten, terwijl zij maar een deel van het vak weten te raken. Mensen zijn gewend geraakt aan wat ik noem 'het oude denken'. De huidige hiërarchische systemen en top-down denken zijn hardnekkig. Niet alleen leidinggevenden komen er moeilijk van los, ook veel professionals richten zich ernaar. Het kost moeite om in je werk weer je 'hart' te volgen.

Human Resource Management (HRM) speelt een dominante rol in organisaties en zit veelal op het al eerder genoemde 'oude discours'. Alleen die naam al, alsof menselijke bronnen 'gemanaged' moeten worden. Dan ga je denken in competenties die nodig zijn voor een functie in plaats van bezieling en talenten van mensen. Daar moeten we mee stoppen. Dit denken gaat er vanuit dat als je je opgave in doelstellingen vervat en resultaatafspraken maakt, dat het dan goed komt. Het geeft blijk van een sterk geloof in maakbaarheid. Ik noem het de illusie van sturing. De werkelijkheid is oneindig veel weerbarstiger en complexer. Waar het om gaat is om mensen te activeren op hun drijfveren, aandacht te hebben voor betekenisgeving, ze uit te nodigen zich te richten op het goede. Zet mensen in hun kracht en er gebeuren geweldige dingen.

HRM-afdelingen zouden hier een constructieve rol kunnen en moeten vervullen. Bijdragen aan het ondersteunen en versterken van professionaliteit. Begin eens met jaargesprekken voeren zonder formats. Bij de politie experimenteren we daarmee. Er ontstaan hele andere gesprekken. Je hoeft maar drie vragen te stellen: hoe gaat het met je? Komt je bijdrage tot zijn recht? Hoe wil je je verder ontwikkelen? De persoon vormt het uitgangspunt in plaats van de functie; diversiteit in plaats van gelijkheid; niet meer sturen op resultaat, maar richten op je bijdrage aan de opgave waar je gezamenlijk voor staat.

Stichting Beroepseer kan hier een belangrijke rol in vervullen. Blijf boeken publiceren waarmee je aan de boom schudt. Laat de goede voorbeelden zien. Stimuleer een concreet handelingsrepertoire voor leidinggevendenden om professionals in hun kracht te brengen, onder meer door beroepseer centraal te stellen. Vergroot je zichtbaarheid en versterk je boodschap.

Zomer 2016

www.beroepseer.nl