

# werkgevers visie



een inspirerend **fundament**

### **Productieteam**

Saskia Görtz  
Ellen Schenkelaars

### **Grafisch ontwerp en communicatie**

Meester Ontwerpers, Amsterdam

Copyright juni 2008, Landelijk Programma HRM Politie, De Bilt. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvuldigd anders dan voor eigen gebruik door medewerkers van het Landelijk Programma HRM Politie en/of op welke wijze dan ook openbaar gemaakt, zonder schriftelijke toestemming van het Landelijk Programma HRM Politie

ISBN 978 90 9023332 1

# Voorwoord

*“Blijven wij staan binnen hetgeen wij van onze voorouders ontvingen; doen wij zelve niets; verzetten wij ons tegen tijdige verbetering; dan komt, in plaats van verbetering, ommekeer van zaken. Ieder tijdvak heeft zijn eigen beginsel van beweging; laat men dat slapen, dan ontstaat in het volgende tijdvak verwarring van beweging”, aldus Thorbecke in een rede over staats hervorming, uitgesproken in 1841.*

‘De woorden van deze grote politicus en denker zijn nog onveranderd van kracht.’ Zo begint het voorwoord van Politie in Ontwikkeling in 2005. Ze blijven onveranderd van kracht, omdat ‘het beginsel van beweging van elk tijdvak’ waarover Thorbecke spreekt zich continu ontwikkelt. Elk tijdvak bouwt immers voort op eerdere ervaringen. De samenleving ontwikkelt zich op die manier naar steeds meer complexiteit en verfijning. Dat heeft gevolgen voor de functie van de politie in de samenleving én het heeft gevolgen voor de politiemedewerkers die uit diezelfde samenleving afkomstig zijn. Naast een visie op de politiefunctie, zoals verwoord in Politie in Ontwikkeling, vraagt dit om een werkgeversvisie. Een visie die ontstaat door de politieorganisatie te beschouwen vanuit een snijvlak van drie perspectieven: maatschappelijk, menselijk en functioneel.

In 2006 heeft de Board Personeel besloten tot de ontwikkeling van een gezamenlijk gedachtegoed rond werkgeverschap. Dit als aanvulling van de visie op de politiefunctie. De opdracht voor het ontwikkelen van een werkgeversvisie is onder gezamenlijk opdrachtgeverschap van de Raad van Hoofdcommissarissen en de Directie Politie van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties neergelegd bij het Landelijk Programma HRM, Politie.

De visie die nu voor u ligt heeft tot doel een inspirerend fundament te zijn door het neerzetten van een gezamenlijke ambitie voor de politie als werkgever. Niet om de sturing van de verschillende organisaties van de politie over te nemen, wel om energie te kunnen bundelen en zo effectief mogelijk in te zetten. De visie zet een koers uit en laat zien hoe faciliterende onderdelen van de politie elkaar kunnen versterken in het creëren van samenhang. Centraal staat het concreet gestalte geven van de ambitie van de politie in de huidige en toekomstige maatschappelijke context. Daarmee is de visie bruikbaar als handvat, zodat iedereen binnen de politieorganisatie vanuit de eigen kwaliteiten een effectieve bijdrage kan leveren.

Voor nu veel leesplezier en dan samen aan de slag. Alleen door te ‘doen’ brengen we deze visie op de mens in de politieorganisatie tot leven.

De Bilt, maart 2008

Namens de Raad van Hoofdcommissarissen

PIETER-JAAP AALBERSBERG

*Portefeuillehouder HRM*

Namens het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

SANDOR GAASTRA

*Directeur Politie*

# Missie

‘waakzaam en dienstbaar’ staat de politie voor de waarden van de rechtsstaat

## Richtinggevende uitspraken (Politie in Ontwikkeling)

- Een brede samenhangende taakuitvoering
- Optimale samenwerkingsgerichtheid
- Bereiken van overtuigende resultaten
- Ondergeschiktheid MET gezag

## Maatschappelijke ontwikkelingen (Werkgeversvisie deel 1)

- Individualisering; het eigen talent staat centraal
- Duurzaamheid en onderlinge afhankelijkheid
- Verwevenheid; de grenzen worden vager
- Meer diversiteit; samenleven met meer culturen
- Informatisering; een nieuw paradigma op werken

## Visie op werkgeverschap

(Werkgeversvisie deel 2 / Hoofdstuk 1)  
De Politie maakt een beweging naar organisatievormen die gebaseerd zijn op de kwalitatieve inzet van politiemedewerkers

## Strategische HRM speerpunten

(Werkgeversvisie deel 2 / Hoofdstuk 2)

Stimulerende kwalitatieve inzet door een focus op drie strategische speerpunten

- 1 • Kennisontwikkeling
- 2 • Samenwerken
- 3 • Creativiteit en flexibiliteit

## HRM aandachtspunten

(organisatie identiteit)

(Werkgeversvisie deel 2 / Hoofdstuk 3)

- 247 paraat in het brandpunt van de samenleving
- Zorg voor elkaar
- Handhaver van de rechtsstaat en interne diversiteit
- Zeven richtinggevende waarden beroepscode
- Geweldsmonopolie

## Richting en inrichting HRM beleidsvelden (Werkgeversvisie deel 3)

Sturing & Organisatie	Werving & Selectie	Loopbaan & Mobiliteit	Ontwikkeling & Opleiding	Leiderschap & Leiderschapsontwikkeling	Arbeidsvoorwaarden & Beloning	Arbeidsomstandigheden & Gezondheid
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ontwikkeling tot organisatie die onder architectuur, sturing geeft aan ontwikkeling</li> <li>• op concern-niveau HRM denk- en uitvoeringskracht</li> <li>• HRM ontwikkelt zich tot strategisch onderwerp</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ontwikkeling naar grotere diversiteit aan medewerkers,</li> <li>• van visie tot inrichting beheer structureel werken aan match behoefte organisatie en aanbod competenties,</li> <li>• grondhouding: het laten renderen van de verschillende talenten en kwaliteiten van medewerkers</li> <li>• selecteren op lerend-vermogen, zelfreflectie en feedback</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ontwikkeling naar 'open' en beweeglijke cultuur</li> <li>• vanuit de scope van het concern kijken naar loopbanen</li> <li>• medewerkers spelen een actieve rol in richting geven aan eigen loopbaan en ontwikkeling</li> <li>• loopbaanbeleid dat zich uitstrekt tot voorbij de grenzen van eigen organisatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ontwikkeling tot kennisorganisatie waar medewerkers beschikken over van parate kennis, vaardigheden en gedragkenmerken</li> <li>- mogelijkheden en mogelijkheden en</li> <li>- verantwoordelijkheid om continu te ontwikkelen en competenties up to date te houden</li> <li>- samenwerken met partners in het veiligheidsdomein</li> <li>- internationaal perspectief</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• leiderschap: - zinvolle lectie, ambities ontwikkelen en de organisatie regisseren die nodig is om die ambities te halen</li> <li>- bewust (eigen) kwaliteiten inzetten</li> <li>• leiderschapsontwikkeling in het teken van meerdiversiteit in leiderschapstijlen</li> <li>• aandacht voor effect in media op bestuurlijke omgeving en interpersoonlijk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ontwikkeling tot organisatie waarin diversiteit, expertise en professionaliteit wordt gestimuleerd in relatie tot realiseren van strategische keuzes.</li> <li>• carrière perspectief naast 'leidinggeven' ook in 'specialisme en uitvoering'</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• politiemedewerkers zijn voor zover mogelijk zelf verantwoordelijk voor het hebben en behouden van een goede fysieke en mentale conditie.</li> <li>• de politieorganisatie faciliteert dat mensen in hun kracht zijn en blijven</li> <li>• interventies gericht opdat medewerkers zelf het heft in handen nemen</li> </ul>

DE DRIE STRATEGISCHE HRM SPEERPUNTEN BEPALEN IN STERKE MATE KEUZES BIJ RICHTING EN INRICHTING, MET INACHTNEMING VAN DE HRM AANDACHTSPUNTEN.

# Leeswijzer

Bij het ontwikkelproces van deze werkgeversvisie is de trits 'kijken – denken – doen' gevolgd. Er is zo goed mogelijk *gekeken* naar wat de toekomst ons brengt, naar de trends en maatschappelijke ontwikkelingen en wat deze veranderingen betekenen voor mensen en organisaties. De ontdekkingen zijn gebruikt als inspiratiebron, zonder een oordeel te vellen over de betekenis van die ontwikkelingen voor politiemedewerkers en de politieorganisatie. Het resultaat van dit 'kijken' vindt u in deel 1.

In een volgende stap is *nagedacht* over de gevolgen van deze ontwikkelingen voor de politieorganisatie. Dit heeft vijf richtingwijzers opgeleverd, als het ware vanuit de maatschappij voor de politie. Deze vormen samen met de Visie op de politiefunctie, zoals neergezet in 'Politie in Ontwikkeling'<sup>1</sup>, het bronmateriaal voor het formuleren van de visie op werkgeverschap.

De samenhang tussen de vijf richtingwijzers en de visie op de politiefunctie is verkend en consistent doorvertaald in een visie op werkgeverschap. De focus voor werkgeverschap komt steeds meer te liggen op het *kwalitatief inzetten* van medewerkers. Om deze ambitie te realiseren zijn drie speerpunten geformuleerd.

Naast deze denklijn is nagedacht over wat de identiteit van de politieorganisatie betekent voor goed werkgeverschap. Wat zijn specifieke kenmerken die onlosmakelijk met de taak van de politie verbonden zijn en welke betekenis hebben die voor de politie als werkgever? Het resultaat van deze denkprocessen is beschreven in deel 2.

Deel 3 heet 'Op weg naar doen', dit is een eerste concretisering. Hoe gaan we de politieorganisatie inrichten opdat we samenwerken in de richting die in deel 2 beschreven staat? Er is voor gekozen de richtinggevende uitspraken uit deel 2 niet lineair door te vertalen naar consequenties. Dat zou te veel dubbelingen hebben opgeleverd omdat de uitspraken logisch met elkaar samenhangen. Bij het samenstellen van deel 3 is bekeken wat de relatie is tussen de richtinggevende uitspraken en HRM-beleidssterreinen om vervolgens per beleidssterrein aandachtspunten voor de inrichting te formuleren en logische consequenties te laten zien.

## Suggestie

Deel 1 is de uitgebreide beschrijving van trends in de maatschappij.

Lezers met minder tijd kunnen starten op pagina 42 'Visie op werkgeverschap', hierin worden de trends kort samengevat. Voor lezers met nog minder tijd; op pagina 94 begint de samenvatting.

Op pagina 4 staat de schematische weergave van de werkgeversvisie.



# Inhoudsopgave

<b>Inleiding</b>	10
------------------	----

## **Deel I**

### **Trends beschouwen en kennismaken met de politiemens van de toekomst**

<b>1</b>	<b>Individualisering, het eigen talent staat centraal</b>	<b>13</b>
1.1	De 'motor' achter maatschappelijke ontwikkeling	13
1.2	De richting van de maatschappelijke ontwikkeling	16
1.3	Het ontstaan van een nieuwe sociale ordening	18
<b>2</b>	<b>Duurzaamheid en onderlinge afhankelijkheid, de eigen bijdrage aan een betere samenleving</b>	<b>20</b>
<b>3</b>	<b>Verwevenheid, de grenzen worden vager</b>	<b>24</b>
3.1	Natuurlijke verbindingen	24
3.2	Transparante samenwerkingsrelaties	26
3.3	Internationalisering	27
<b>4</b>	<b>Meer diversiteit, samenleven met meer culturen</b>	<b>29</b>
4.1	Multi-etnisch	29
4.2	Jong en oud	31
4.3	Masculien en feminien	35
<b>5</b>	<b>Informatisering, een nieuw paradigma op werken</b>	<b>37</b>

## **Deel II**

### **Richting geven vanuit een visie op het werkgeverschap en de politie-identiteit**

<b>1</b>	<b>Visie op het werkgeverschap</b>	<b>42</b>
1.1	Vijf maatschappelijke ontwikkelingen als richtingwijzers voor de toekomst	42
1.2	Visie op de politiefunctie, vier bouwstenen voor de toekomst	45
1.3	Visie op werkgeverschap: kwalitatief inzetten	46
<b>2</b>	<b>Strategische interventies: focussen op drie speerpunten</b>	<b>49</b>
2.1	Kennisontwikkeling	49
2.2	Samen werken	50
2.3	Creativiteit en flexibiliteit	51
<b>3</b>	<b>De identiteit van de politieorganisatie</b>	<b>53</b>
3.1	24/7 paraat in het brandpunt van de samenleving	53
3.2	Geweldsmonopolie	54
3.3	Zorg voor elkaar	55
3.4	Handhaver van de rechtsstaat en interne diversiteit	56
3.5	Identiteit en waarden van de politieorganisatie	57



### Deel III

#### Op weg naar doen, een eerste concretisering

1	Sturing en organisatie	60
2	Werving, selectie en personeelsplanning	63
3	Loopbaan en ontwikkeling	67
4	Opleiding en ontwikkeling	70
5	Leiderschap en leiderschapsontwikkeling	77
6	Arbeidsvoorwaarden en beloning	84
7	Veiligheid en gezondheid	86

#### Nawoord

89

#### Bijlage I

Overzicht van de relatie tussen de drie speerpunten  
en de Competentietaal Politie Nederland

91

#### Bijlage II

Verantwoording en activiteiten

92

#### Samenvatting

94

#### Literatuur

107

#### Noten

109

# Inleiding

Ontwikkelingen en trends in de samenleving stellen de Nederlandse politie voor belangrijke uitdagingen. Met het traject 'Politie in Ontwikkeling' kijkt de politie naar de toekomst en de betekenis daarvan voor de politiefunctie en -organisatie. Er worden veel en hoge eisen gesteld aan de politie en daarmee aan de politiemensen; zij zijn immers de dragers van professionaliteit. De burger verwacht door heel het land een eenduidige en betrouwbare politie, een politie die opereert als één concern. HRM is een belangrijke steunpilaar voor het creëren van samenhang in de politieorganisatie.

De politie telt meer dan 50.000 medewerkers. Al deze mensen zijn van cruciaal belang om te voldoen aan de veranderende eisen die aan de politie gesteld worden. Ook voor de mensen in de politieorganisatie, de huidige en toekomstige medewerkers, is de veranderende samenleving van betekenis. In de nabije toekomst zal binnen de politieorganisatie een ander type mens aan het werk zijn met andere wensen en andere eisen ten aanzien van het werk. Dit heeft consequenties voor de inrichting van de politieorganisatie en voor *alle* mensen die er werken. Voor het leveren van een goed product is *elke* medewerker belangrijk, zowel in de 'blauwe' (executieve) als 'niet-blauwe' (niet-executieve) functies. Samen bepalen zij de kwaliteit en het effect van de politie in de samenleving.

De komende jaren heeft de politie te maken met een groot natuurlijk verloop in het personeelsbestand. Dit biedt kansen voor zowel de bezetting als de samenstelling. Het is van strategisch belang hoe de politie daarin keuzes maakt en op welke manier mensen gedurende hun loopbaan aan de slag zijn en blijven. Strategisch inzetten op HRM levert kansen om te sturen op wat voor politie we willen zijn.

## Deel 1: Trends beschouwen en kennismaken met de politiemens van de toekomst

Trends en ontwikkelingen in de maatschappij zijn belangrijke signalen voor de politie als werkgever en voor de manier waarop de politie zich intern organiseert. Het criminaliteitsbeeld verandert en de plaats en rol van de politie in het veiligheidsdomein veranderen; daar willen we als politie vakmatig op voorbereid zijn.

De politie wil een goede werkgever zijn voor medewerkers die uit diezelfde maatschappij afkomstig zijn. Dat is geen altruïsme, het is verstandig werkgeverschap. Als de organisatie goed aansluit bij wat de medewerker van de toekomst nodig heeft en bij wat hem motiveert, zal de prestatie van de totale organisatie verbeteren.

Deel 1 is geïnspireerd op bekende en onbekende theorieën, filosofieën en uitspraken van trendwatchers. In deze veelheid van inspiratiebronnen wordt een beeld van de toekomst zichtbaar waarin de volgende vijf trends met elkaar verweven zijn:

- Individualisering
- Duurzaamheid
- Verwevenheid
- Meer diversiteit
- Informatisering

We streven geen volledigheid na, maar schetsen op deze aspecten een doorkijk naar de toekomst.

## Deel 2: Richting geven vanuit een visie op werkgeverschap en de politie-identiteit

In deel 2 worden de maatschappelijke ontwikkelingen en de ontwikkelingen in de politiefunctie doorvertaald naar:

- wat voor soort inrichting de politieorganisatie zou moeten hebben
- wat voor medewerkers hiervoor nodig zijn
- hoe de politie met haar medewerkers om wil gaan en
- welke investeringen daarvoor gewenst zijn

De ambitie is de veranderende tijdgeest sturend te laten zijn op de strategische interventies op HRM-gebied.

De genoemde trends en ontwikkelingen en de richtinggevende noties worden doorvertaald naar wat de politie van haar medewerkers verwacht en wat de medewerkers kunnen verwachten van de politieorganisatie. Het resultaat van deze analyse is verwoord in de visie op het werkgeverschap. Om deze visie te realiseren, is gekozen voor drie speerpunten:

- Kennisontwikkeling
- Samen werken
- Creativiteit en flexibiliteit

In 'De identiteit van de politieorganisatie' staan de kenmerken van de organisatie centraal die keuzes voor de politie als werkgever beïnvloeden.

## Deel 3: Op weg naar doen, een eerste concretisering

Deel 3 geeft richting aan het HRM-beleid voor de komende jaren. De werkgeversvisie biedt daarmee de kaders voor het HRM-instrumentarium van de politieorganisatie. Dit gaat niet alleen om de kaders voor de arbeidsvoorwaarden of rechtspositie, maar om het geheel aan keuzes binnen HRM die de cultuur, leiderschapstijl, werkstijl en samenwerking binnen de politieorganisatie bepalen en daarmee van invloed zijn op het politieproduct.

De volgende zeven beleidsvelden komen aan de orde:

- Sturing en organisatie
- Werving, selectie en personeelsplanning
- Loopbaan en ontwikkeling
- Opleiding en ontwikkeling
- Leiderschap en leiderschapsontwikkeling
- Arbeidsvoorwaarden en beloning
- Veiligheid en gezondheid

Per HRM-beleidsveld is geïnventariseerd wat nodig is om verandering in de gewenste richting te bewerkstelligen en welke consequenties dit heeft voor de verschillende beleidsvelden. De tekst kleur in de bijbehorende tabellen geeft de status van de consequenties aan:

- Consequenties die al in gang zijn
- Nieuwe consequenties



# **Trends beschouwen en kennismaken met de politiemens van de toekomst**

---

# 1 Individualisering, het eigen talent staat centraal

**Trend** In de komende periode gaan mensen meer op zichzelf en hun eigen talent vertrouwen en ze willen bovendien de ruimte krijgen om dat talent te ontplooien. Ze zijn bij keuzes hun eigen toetssteen. Ze beseffen daarbij goed dat ze niet op een eiland staan, maar dat ze de ander hard nodig hebben om zichzelf te leren kennen en de juiste keuzes te maken. Doordat mensen meer vertrouwen in zichzelf krijgen, treden ze zelfbewust naar buiten; ze gaan de uitdaging aan, zowel in positieve als in negatieve zin. Dit laatste is een bron voor geweldsescalatie.

In de samenleving is een trend van individualisering zichtbaar. Dit betekent dat mensen zélf sturing geven aan het leven en eigen keuzes maken, in plaats van dat ze zich laten sturen of leiden door het collectief. De komende periode zal de zelfsturing toenemen en de collectieve sturing afnemen. Om deze trend te doorgronden hebben we ons laten inspireren door een aantal theorieën<sup>3</sup>, die elk vanuit een eigen invalshoek naar de ontwikkeling van de maatschappij kijken. Dit heeft inzichten opgeleverd die belangrijk zijn voor de politie als werkgever. Enerzijds omdat de politie middenin de maatschappij staat en dus met deze trend te maken krijgt, anderzijds omdat politie-medewerkers uit diezelfde maatschappij afkomstig zijn en dus ook andere kenmerken krijgen.

De trend van individualisering en de ontplooiing van talent heeft te maken met:

- gedrag dat iemand vertoont bij zelfvertrouwen
- het ontstaan van nieuwe 'verlangens' in het ontwikkelingsproces van de maatschappij
- de manier waarop de maatschappij zichzelf stabiliseert
- het ontstaan en rijpen van (nieuwe) wereldbeelden met een waardensysteem, een psychologisch bestaansniveau, een geloofsstructuur, een organisatieprincipe, een denktrant en een levenswijze (wMemes)

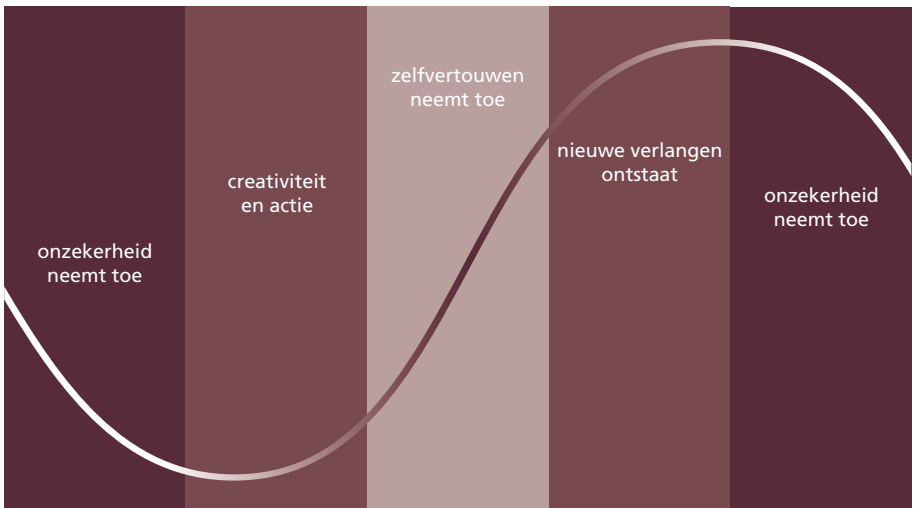
## 1.1 De 'motor' achter maatschappelijke ontwikkeling

De maatschappij bouwt voort op eerdere ervaringen en ontwikkelt zich op die manier spiraalsgewijs via niveaus van steeds toenemende complexiteit en verfijning. Je zou kunnen zeggen dat de maatschappij zich ontwikkelt in een golfbeweging, waarbij de top van elke nieuwe golf op een hoger niveau komt te liggen dan de vorige. De 'motor' achter die ontwikkeling is de mens zelf. Anders gezegd: de mens kan niet stilstaan. In een dynamische interactie tussen ons innerlijk en de ons omringende wereld ontstaan continu nieuwe 'verlangens', op een complexer en verfijnder niveau dan de voorgaande. De mens past zijn leefomgeving en leefomstandigheden continu dusdanig aan dat die verlangens worden vervuld en er weer nieuwe kunnen ontstaan.



Figuur 1 Spiraal en golfbeweging naar toenemende niveaus van complexiteit.

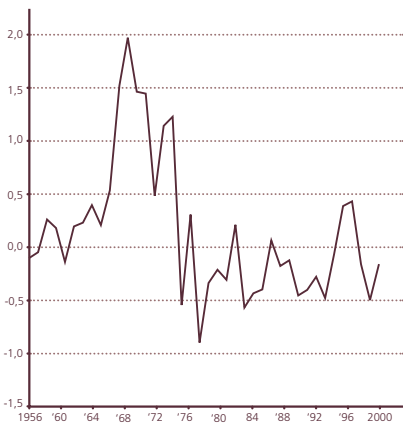
Zolang een nieuw verlangen nog niet vervuld is, is er instabiliteit, een gevoel van onbehagen, van onzekerheid. Als het onbehagen zijn top nadert, wordt de druk opgevoerd. Dit wekt de creativiteit en de actie op die nodig zijn om de levensomstandigheden te doorgronden en zo het verlangen te kunnen vervullen. Naarmate dit beter lukt, stijgt het vertrouwen tot een nieuw stabiel niveau waarop weer nieuwe verlangens ontstaan. Zo ontstaat een golfbeweging waarin perioden met groeiende stabiliteit gepaard met vertrouwen, en perioden met instabiliteit gepaard met onzekerheid, elkaar afwisselen.



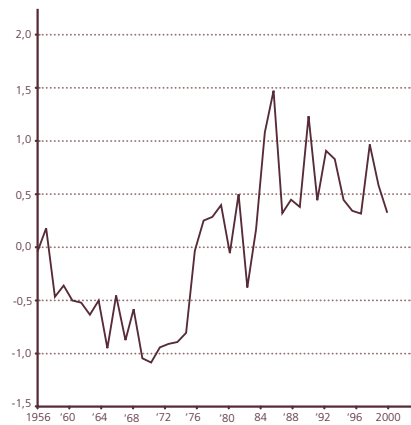
Figuur 2 Golfbeweging van onzekerheid en zelfvertrouwen.

### Mode als uiting van onzekerheid en vertrouwen

Mode heeft alles te maken met gedrag van mensen, niet alleen met de rationele meningen en overtuigingen die eenvoudig te registreren zijn, maar ook met de emotionele lading die daarbij hoort. Een jurk dragen in een specifieke kleur, met een specifieke snit en met een specifiek patroon is een van de meest directe manieren van vrouwelijke expressie. Met behulp van vijf modekarakteristieken is een betrouwbare indicator gevonden van de evolutie van vertrouwen in de westerse maatschappij.<sup>4</sup>



Evolutie van het geel/oranje type, of de lange golf van 'vertrouwen', 1956-2000



Evolutie van het zwarte type, of de lange golf van 'onzekerheid', 1956-2000.

In periodes waarin de stabiliteit en het zelfvertrouwen groeien, gedragen<sup>5</sup> we ons anders dan in de periodes waarin deze afnemen. De komende tijd is zo'n periode van toenemende stabiliteit (zie 1.2).

Een mens met zelfvertrouwen ziet zichzelf als 'de juiste maat' als het om keuzes gaat, hij is niet zo gevoelig voor autoriteit en prestige. Wanneer je veel zelfvertrouwen hebt, wil je snel beslissen en snel de positieve effecten zien. Toestemming vragen van 'boven' werkt vertragend; bovendien voel je het positieve effect van de beslissing dan minder. Zelfvertrouwen betekent ook dat je makkelijker uitdagingen aangaat. Een positief effect hiervan is dat mensen zich sneller ontwikkelen, een negatief effect is dat geweld vaak toeneemt.

Bij minder zelfvertrouwen heb je meer bedenktijd nodig, je aarzelt meer, je zoekt advies om meer zekerheid te krijgen. Je bent meer genegen de regels te volgen om je zelf te beschermen en bent meer beïnvloedbaar door prestige en autoriteit.

## 1.2 De richting van de maatschappelijke ontwikkeling

Nieuwe verlangens als reactie op nieuwe levensomstandigheden zijn van een 'hogere orde'; complexer en verfijnder dan vorige verlangens. Er blijkt een afwisseling te zijn tussen 'gericht op het individu (ik)' en 'gericht op het collectief (wij)'. Als *wij* het goed hebben, wil *ik* gaan verkennen wat mogelijk is. Als *ik* nieuwe mogelijkheden heb ontdekt, willen *wij* ervan genieten.

In de 19e en 20e eeuw heeft het systeem van sociale regelgeving ervoor gezorgd dat de macht van de willekeur van individuen werd losgemaakt. Daardoor ontstonden zekerheid, veiligheid en sociale verbondenheid voor mensen (*wij*), een vorm van stabiliteit die er in de eeuwen daarvoor niet was. In deze stabiliteit ontstond een nieuw verlangen, namelijk zelfrespect en zelfontplooiing (*ik*), gepaard met een nieuwe vorm van instabiliteit en onzekerheid. Als je jezelf wilt ontplooien moet je uitgaan van je eigen kracht. Je moet de zekerheid die je eerder uit de regels haalde nu uit jezelf halen. Als je jezelf niet goed kent, niet weet waar je op kunt vertrouwen, levert dat instabiliteit en onzekerheid op. Het ontstaan van die instabiliteit was het buigpunt van de golfbeweging in de zeventiger jaren van de vorige eeuw: de periode van zelfvertrouwen ging over in een instabiele periode.

Nu begint de maatschappij hier antwoorden op te vinden en neemt het zelfvertrouwen weer toe. De enige manier om je eigen kracht te vinden, is je laten zien én je te spiegelen aan anderen. We zien de signalen van deze open communicatie terug in het gedrag van jonge werknemers (die graag feedback willen hebben), in het competentiegerichte onderwijs en in veranderende relaties tussen leidinggevenden en werknemers. Van een sociaal regelsysteem is de maatschappij aan het doorgroeien naar een systeem van communicatieve zelfsturing<sup>6</sup>, een systeem dat op een nieuwe manier voor stabiliteit zorgt. Dit systeem vervangt het oude niet. De stabiliteit van het sociale regelsysteem blijft nodig als ondersteuning voor het systeem van communicatieve zelfsturing. Regels worden dus niet overbodig, alleen zullen die regels het individu niet meer primair sturen, maar zal het individu de regels gebruiken om zijn eigen weg te bepalen. Het is een uitbreiding van ons gedragsrepertoire. Dit vraagt om een politie die met dit nieuwe repertoire kan omgaan, zowel binnen als buiten.



## Een periode van het aanspreken van elkaars mogelijkheden en talenten

Als maatschappij zijn we antwoorden aan het vinden op het verlangen naar '(zelf) respect' in combinatie met zelfsturing. Dat leidt tot de volgende kenmerken die tot volle wasdom zullen komen in de generatie die nu nog op school zit of net de arbeidsmarkt betreedt<sup>7</sup>.

- Geestelijke vrijheid
- Ruimte voor experiment en 'spel'
- Verbinden en delen
- Carpe diem, pluk de dag
- Zingeving en empathie zijn belangrijker dan cijfers
- Nadruk op 'je goed voelen'
- Authenticiteit: jezelf zijn in plaats van een rol of functie vervullen
- Comfort is belangrijk
- Betrokkenheid en mutualiteit: ik geef (energie, aandacht) en krijg daar ook iets voor terug (waardering, betere samenleving)
- Willen beleven en ervaren, ook in het werk

Beck en Cowan beschrijven in hun boek *Spiral Dynamics* het ontstaan en rijpen van kernintelligenties (wMemes) die bepalen hoe wij beslissingen nemen en prioriteiten stellen.

Op dit moment neemt de gele wMeme in kracht toe. Hierin herkennen we veel van de bovenbeschreven kenmerken.

Geel: Interactieve wMeme

Basisthema: Leef ten volle en met verantwoordelijkheid zoals je bent en leer hoe je je kunt ontwikkelen.

Kenmerkende overtuigingen en handelingen:

- Het leven is een caleidoscoop van natuurlijke hiërarchieën, systemen en vormen.
- De schoonheid van het bestaan is belangrijker dan materieel bezit.
- Flexibiliteit, spontaniteit en functionaliteit hebben de hoogste prioriteit.
- Kennis en bekwaamheid komen in de plaats van rang, macht en status.
- Verschillen kunnen geïntegreerd worden in samenhangende natuurlijke stromen.<sup>8</sup>

'Samen werken, samen leven' is het motto van het huidige kabinet.

Wij willen werken aan een samenleving waarin recht wordt gedaan aan ieders mogelijkheden en talenten. Een samenleving die ondernemend is en durf toont. Die veranderingen positief tegemoet treedt, en waarin mensen oog hebben voor elkaar. Vanuit de overtuiging dat we *samen* de sleutels dragen voor een toekomstgericht Nederland dat bijdraagt aan een betere wereld.

*Regeringsverklaring, 1 maart 2007*

### 1.3 Het ontstaan van een nieuwe sociale ordening

De toenemende individualisering in onze maatschappij moet eerder worden opgevat als een toename van zelfsturing dan als een toename van egocentrisme. De individuele keuzevrijheid wordt groter: in het klein betekent dit bijvoorbeeld het kunnen kiezen uit een grote variëteit aan smaken koffie, zodat ieder individueel het kopje koffie krijgt dat hij lekker vindt. In het groot betekent dit zelf het heft in handen nemen als het over je toekomst gaat; niet je ouders of je baas bepalen hoe je carrière eruit gaat zien, maar jij zelf. De individuele medewerker doet de dingen niet meer omdat het zo hoort, maar omdat hij het zelf wil. Individualisering staat *niet* gelijk aan 'geen rekening houden met de ander', 'niet tot een groep willen horen' of 'jezelf afsluiten voor feedback'. Individualisering heeft veel meer te maken met de uitdaging aangaan van de grotere mogelijkheid om te variëren; verschil mag er zijn.

Dat individualisering deze vorm aanneemt heeft te maken met het toenemende zelfvertrouwen en de veranderende 'verlangens' van de maatschappij. In deze periode van toenemend zelfvertrouwen willen mensen gerespecteerd worden om wie ze zijn en buigen ze niet voor autoriteit. Mensen kijken met een open geest naar zichzelf en naar de wereld, ze zijn geïnteresseerd in veel verschillende dingen en meestal tolerant. De mogelijkheid om te variëren en de wil om daarbij eigen keuzes te maken nemen toe, in een open relatie met de ander.

Mensen blijven de behoefte houden om 'ergens bij te horen'. Er is een nieuwe sociale ordening aan het ontstaan die zijn basis vindt in de toenemende expressie van het 'ik'. In plaats van ons te voegen in het grotere geheel willen we steeds meer laten zien waarin we verschillend zijn en in die verschillen zoeken we elkaar op. Dat levert een ordening op in subculturen die gevarieerder, fijnmaziger en minder vast is dan de sociale ordening die we vanuit het verleden kennen. Er ontstaat een grotere variëteit aan kleinere groeperingen met een eigen cultuur, die meer het kenmerk van een stam, een 'tribe' hebben.<sup>9</sup> Naast deze 'vastere' netwerken zullen mensen steeds meer lid worden van minder vast gedefinieerde (virtuele) netwerken. Dit soort communities is vaak tijdelijk van aard en niet verplichtend. Zij geven wel het gevoel 'ergens bij te horen', zonder de beklemming van de zware sociale verbanden uit de 20e eeuw. Kleinere groeperingen dragen hun identiteit actief uit en gaan daarbij de confrontatie met andere groeperingen niet uit de weg. Verschil mag er zijn, mensen en groepen willen daarin gerespecteerd worden. Als individuen of groeperingen het gevoel krijgen dat hun eigen identiteit in het gedrang komt, zullen tolerantie en waardering door het toenemende zelfvertrouwen snel omslaan in geweld.

De politie is nu ingericht op de sociale ordening zoals we die uit het verleden kennen. Gewelddescalatie ontstaat echter steeds meer vanuit de grotere variëteit aan kleinere, minder zichtbare subculturen. Wil de politie haar de-escalerende en preventieve rol effectief uitoefenen, dan zal zij zich opnieuw moeten gaan verhouden tot de veranderde sociale ordening.

### Een wijkagent uit de nabije toekomst

“De mensen in mijn wijk noemen me Faisal, logisch want zo heet ik. Dubbel logisch, want zo presenteer ik me ook. Dat is mijn identiteit, niet wijkagent F. Badloe. Natuurlijk representeer ik de politie en draag ik onze waarden en normen uit, maar ik ben en blijf vooral mezelf. Een authentiek persoon die zijn eigen keuzes maakt, die ruimte heb ik nodig. Bij een werkgever die alles voorschrijft was ik allang weer vertrokken. Ik voel me onderdeel van ons team. Het is een cliché, maar daarom nog niet minder waar: samen staan we sterker. Juist omdat we allemaal zo verschillend zijn.

Vroeger was het allemaal veel duidelijker. We hebben hier twee voetbalclubs, die wilden elkaar wel eens in de haren vliegen en dat was dat. Maar nu komt geweld soms uit een onverwachte hoek, tenminste als je de wijk niet heel goed kent. Daarom ben ik blij met de gebiedsscan die prima laat zien waar balansverstoringen in de wijk ontstaan. Die scan levert ook informatie op over met welke groepen en groepjes ik kan samenwerken, zo groeit mijn netwerk. Ik deel de kennis en informatie die dat samenwerken oplevert met collega's door het hele land. Samen met burgers, onze partners en ons team krijgen we dingen voor elkaar. Ik merk dat we echt met elkaar werken aan een betere samenleving en daar krijg ik energie van, dan voel ik me goed. Mijn werk is ook geweldig omdat er zoveel te beleven valt, elke dag weer. Het is heerlijk comfortabel dat ik terug kan vallen op onze ondersteuning, onze goede faciliteiten en de vaste afspraken. Juist daardoor kan ik elke dag het spel spelen en aan mijn werk mijn eigen kleur geven.”

*Faisal B., wijkagent uit de nabije toekomst*

## 2 Duurzaamheid en onderlinge afhankelijkheid, de eigen bijdrage aan een betere samenleving

**Trend** De kijk op ons handelen verandert. In de komende periode gaan we steeds meer kijken naar de gevolgen van ons handelen op de lange termijn én zijn we bereid het eigen handelen daar op aan te passen. We worden ons meer bewust dat alles wat we nu doen langdurig effect heeft.

Deze trend is het meest zichtbaar in de discussies rond het thema duurzaamheid. We worden ons er steeds meer van bewust dat wat we 'hier' doen effect heeft op 'daar'. Duurzaamheid impliceert een blik naar de toekomst: ook voor toekomstige generaties moeten er voldoende mogelijkheden worden geboden om welvaart te realiseren. Duurzaamheid impliceert het voorkomen van verspilling, of dat nu om energie of om menselijk talent gaat. Duurzaamheid impliceert betrokkenheid (empathie) bij het welzijn van de ander, de boer in India, de netwerkpartner, de collega en de buurvrouw.

We gaan ons steeds meer realiseren dat ons handelen effect heeft op het totale systeem, het ecologische, economische en het sociale systeem. Het gaat hierbij ook om zaken die de kern van de politiek raken: leven, eigendom en vrijheid. Het systeem kun je zo groot zien als de hele wereld of zo klein als de wijk of de burger. Als we het met elkaar 'goed' doen, bevorderen we de gezondheid en de groei van dat systeem, als we het met elkaar 'slecht' doen, ondermijnen we de gezondheid en zal het systeem doven. In politietermen betekent dit dat de veiligheid en leefbaarheid van de omgeving staan voor diepe existentiële kwaliteit van de samenleving en dat dezelfde samenleving de intentie heeft daarnaar te streven (duurzame oplossingen).

Tegelijkertijd stijgt het bewustzijn dat het handelen van *elk individu*, hier en nu, effect heeft op het totale systeem. Dit betekent dat mensen eerder geneigd zijn handelingen te doen of te laten die geen effect lijken te hebben, maar vanuit het besef dat alles van elkaar afhankelijk is toch een uitwerking hebben op het totale systeem. We beseffen ons steeds meer dat als het slecht gaat met een onderdeel van het systeem, het hele systeem daaronder lijdt. Als een medewerker niet optimaal kan presteren, wordt de organisatie minder krachtig.

Een uitwerking van deze trend is dat meerdere partijen de verantwoordelijkheid voor veiligheid en leefbaarheid op zich nemen. Denk bijvoorbeeld aan de steeds grotere rol van woningcorporaties op deze gebieden. Ook de verantwoordelijkheid die de burger voelt voor het creëren van zijn eigen veiligheid en leefbaarheid neemt toe. Hierdoor krijgt de politie rondom deze thema's met meer partners te maken.

Streven naar existentiële kwaliteit van de samenleving levert voor de politie een intern en een extern gerichte vraag op. Extern: gaan we goed om met de samenleving? Levert de politie een duurzame bijdrage aan de veiligheid en op welke manier neemt zij verantwoording voor die bijdrage? Denk bijvoorbeeld aan de vraag of de keuzes die de politie maakt bij het toepassen van geweld bijdragen aan de duurzame veiligheid van de samenleving. Dit geldt voor de politieorganisatie op het werkdomein, en geldt ook voor de individuele medewerker.

Intern: gaan we goed om met onze medewerkers? Mensen nemen als totale persoonlijkheid deel aan de samenleving, gaan wij als organisatie ook duurzaam om



met de totale persoonlijkheid van onze medewerkers? Gaan we zorgvuldig om met de toegevoegde waarde van diversiteit, in de meest brede zin van het woord, om de gefragmenteerde samenleving mede vorm te geven? En kunnen medewerkers zich binnen onze organisatie op een duurzame manier ontplooiën en ontwikkelen?

**Voor wezenlijke duurzaamheid is een systeemverandering nodig**

Een aangeleerde en een natuurlijke reactie hebben er in het verleden voor gezorgd dat bij de aanpak van duurzaamheid het accent is komen te liggen op het *repareren van on-duurzaamheid* in plaats van op het *creëren van duurzaamheid*.<sup>10</sup>

In de 20e eeuw hebben we, als antwoord op complexiteit, geleerd alles op te delen en vervolgens die delen te controleren en te beheersen: reductionisme. In zo'n systeem wordt duurzame ontwikkeling gereduceerd tot individuele (reparatie)projecten van mensen en afdelingen. Het is een natuurlijke reactie van organisaties om niet wezenlijk te veranderen, maar het nieuwe te absorberen en in te voegen in het bestaande, repareren in plaats van opnieuw creëren.

In de 21e eeuw zijn we aan het ontdekken dat de wereld zo complex in elkaar steekt dat het 'opdelen' geen blijvende oplossing is. We ontdekken dat het belangrijk is holisme op de agenda te zetten, waarin samenhang en een overkoepelende visie centraal staan. In onze complexe wereld vraagt het creëren van duurzaamheid om een systeemverandering, als het ware om een andere mentale 'diskette'.

Als je een steen in het water gooit, zie je de waterkringen steeds groter worden. Je ziet het verband tussen oorzaak en gevolg, ook al vallen ze steeds verder in tijd en ruimte uiteen. In de geglobaliseerde wereld van de 21e eeuw vallen er honderd stenen tegelijkertijd in het water. Alles hangt met alles samen. Er is enorme turbulentie van waterkringen die in kettingreacties tegen elkaar botsen en klotsen, tot ze uiteindelijk kapot slaan tegen de waterkant, die symbool staat voor de eindige (systeem)grenzen van de planeet. Nog nooit zijn we zó afhankelijk geweest van de acties van anderen elders in de wereld. Nog nooit droegen anderen zo sterk de gevolgen van wat we hier doen. In deze situatie vol beïnvloedingspatronen, wisselwerkingen en afhankelijkheden is het niet langer mogelijk om het effect van iedere afzonderlijke steen in het water te traceren. We hebben (dus) te maken met een crisis die collectief, complex en mondiaal is. Issuemanagement kan deze nieuwe werkelijkheid niet aan. We wéten dat 'the world is a complex, finite, interconnected, ecological, socialpsychological, economic system'. Dan moeten we niet dóen alsof dat niet zo is, 'as if it were divisible, separable, simple and infinite.'

*Uit 'Onze gezamenlijke toekomst', Herman Verhagen, 2007.*

Om vanuit een holistische aanpak duurzaam te worden is een metamorfose nodig, als het ware van rups naar vlinder. Een rups kruipt, een vlinder vliegt. Een vlinder is geen rups en ook geen verbeterde versie van een rups, het is een ander schepsel. Toch ontstaat de vlinder uit de rups. Zo is duurzaamheid geen verbeterde versie van ontwikkeling (shulp), milieubeheer of HRM. Duurzaamheid is van een andere orde van grootte. Het verbindt en integreert zaken die voorheen gescheiden waren. Zo'n nieuwe manier van kijken en verbinden maakt een nieuw potentieel vrij, zoals de vlinder andere mogelijkheden heeft dan de rups.

### **Duurzaamheid: werken vanuit vertrouwen**

Een andere manier van kijken roept weerstand op, kost tijd en verloopt schoksgewijs. Ergens halverwege het popstadium strijden de zuigkracht van het oude en de aantrekkingskracht van het nieuwe om voorrang.

De enige manier om aan die zuigkracht te ontsnappen is de dingen opnieuw denken. Zoals Einstein zei: 'Redelijkheid brengt je van A naar B, verbeeldingskracht brengt je overal'. Om door te pakken is vertrouwen nodig. Onzekerheid maakt de zuigkracht van het oude sterker. Die onzekerheid neem je niet weg door controle op onderdelen, dat is in de steeds toenemende complexiteit het geven van schijnzekerheid. Het gaat om het vertrouwen dat de visie en de samenhang die we met elkaar creëren en de waarde die elk individu daar aan toevoegt, een vlinder op zal leveren, ook al kunnen we nog niet precies duiden hoe die vlinder eruit zal zien. Ook vanuit dit oogpunt is het geven van vertrouwen een belangrijk element van leiderschap; ruimte geven voor de dialoog en het experiment. Het delen van kennis is geen techniek of kunde, maar de kunst van het luisteren en het kweken van vertrouwen.

### **Duurzaam leiderschap: een spel van ruimte, samenwerken en verantwoordelijkheid**

Door de toenemende complexiteit en dynamiek kunnen we de precieze uitkomst van een actie niet meer voorspellen. Dat levert een extra verantwoordelijkheid op bij het kiezen van het optimale politieoptreden. Ook bij een systeemverandering weet niemand vooraf de precieze uitkomst. Dit leidt tot een wereld die veel minder voorspelbaar is dan we gewend waren. Voor leiderschap heeft dit grote gevolgen. In zo'n complexe dynamische wereld zijn 'macht om beslissingen door te drukken' en 'instrueren wat anderen precies moeten doen' niet meer effectief. Dat zou impliceren dat jij de uitkomst wel kent en de ander niet, én dat de ander ook niet in staat is op een verantwoorde manier tot een goede uitkomst te komen. Duurzaamheid doet nadrukkelijk een beroep op de mens achter de functionaris en de keuzes die die mens maakt. Duurzaam leiderschap vraagt om een nieuwe manier van aansturen; het potentieel van medewerkers zien, ruimte geven, samenwerken om tot synergie te komen en verantwoordelijkheid stimuleren. In plaats van hiërarchische macht heb je als leider de kracht nodig om visies te ontwikkelen, richting te geven, keuzes te maken en verantwoordelijkheid te nemen.

### **Een onderzoeker uit de nabije toekomst**

“Kijk, in het verleden kwam het nog wel eens voor dat we als verschillende winkeletjes naast elkaar werkten en soms elkaar zelfs tegenwerkten. Inmiddels zijn de opleidingen en protocollen sterk verbeterd zodat er één manier van werken gekomen is. We voelen ons nu samen, als groep, verantwoordelijk voor het totale product. Bij die groep horen ook onze externe partners. Het Nationaal Intelligence Model heeft effect gehad. In stuurploegen kijken we samen heel goed of de wereld beter wordt van ons werk, dat is een belangrijke motivatie bij het maken van keuzes. Werken aan een betere wereld betekent ook dat we naast het oplossen van de zaak ook de effecten van ons werk op slachtoffers en de omgeving in het oog houden en een visie hebben op wat we daarbij willen bereiken.

Natuurlijk wil ik laten zien waar ik goed in ben, maar nooit ten koste van een ander. De ruimte om daarin mijn eigen keuzes te maken krijg ik volop; naast een duidelijke, gedeelde visie is dat de basis van onze samenwerking. Omdat we elkaar successen gunnen zie ik het vakmanschap groeien en wordt er geen talent verspild. En dat is maar goed ook. Want het moet er nu en in de toekomst wel veiliger op worden, daar doen we het tenslotte voor.”

*Eduard van H., onderzoeker uit de nabije toekomst*

## 3 Verwevenheid, de grenzen worden vager

**Trend Mensen gaan zich steeds meer verbonden voelen met anderen die vroeger achter grenzen verborgen bleven. Enerzijds omdat fysieke afstandsgrenzen door globalisering en internationalisering minder betekenis krijgen. Anderzijds omdat we over kunstmatige grenzen, bijvoorbeeld tussen bedrijven, heen reiken, omdat we inzien dat we aan gezamenlijke doelen werken. Hierdoor ontstaat een toename in openheid, betrokkenheid vanuit de inhoud en een wil tot samenwerken. Je ziet de effecten hiervan in meer ketengericht en netwerkgericht werken.**

De komende tijd zullen geografische grenzen en de grenzen tussen én binnen organisaties steeds meer vervagen. In de samenleving verdwijnt de heldere sociale ordening op basis van geografie. Voel je je verwant met het land, de provincie, de stad of de wijk waar je woont of waar je vandaan komt? Misschien wel met geen van alle en voel je je verbonden met een groep mensen op basis van een ander kenmerk. Datzelfde geldt voor organisaties. Ben je 'van' organisatie of afdeling X of voel je je meer verbonden met de groep mensen waarmee je samen aan een gezamenlijk doel werkt, ongeacht de organisatie of de afdeling waar zij vandaan komen?

### 3.1 Natuurlijke verbindingen

Je zou grenzen kunnen zien als kunstmatig, ingesteld om te beheersen, om controle uit te kunnen oefenen. Als grenzen vervagen, worden meer 'natuurlijke' verbindingen belangrijker, zoals een samenhang vanuit de inhoud van het werk. Het is bij samenwerking dan niet meer zo belangrijk tot welke organisatie je hoort of tot welk onderdeel. Je werkt samen aan een inhoudelijke klus. De collectieve ambitie – de zingeving – is belangrijk en iedereen voegt daar vanuit zijn eigen kracht iets wezenlijks aan toe. Het gaat om welke bijdrage je levert en welke verantwoordelijkheid je neemt. In een natuurlijke verbinding krijg je daar het vertrouwen voor én je wordt er op 'beoordeeld'. De politie (medewerker) komt niet meer weg met 'ik heb me aan de afspraken en procedures gehouden'. Het gaat om de resultaten en de effecten in de samenleving.

Voor de medewerker van de toekomst is het belangrijk om te werken vanuit het kapitaliseren van zijn vakmanschap. Daar draait het om bij natuurlijke verbinding. De mate waarin je relevant (van waarde) bent voor de ander wordt de belangrijkste reden om samen te werken.

Een wereld waarin alles meer met elkaar verweven is, vraagt om een andere vorm van sturing, controle en beheersing; het gaat om de relevantie van de 'eenheden' en om de kwaliteit van de 'verbinding' tussen deze eenheden.

#### Werken aan de kwaliteit van verbindingen

Er zijn twee bekende manieren om naar deze verbindingen te kijken: het Rijnlandse en het Anglo-Amerikaanse model. Het Rijnlandse model is een traditie waarin vanuit een collectieve ambitie met meer natuurlijke verbindingen gewerkt wordt. In het Anglo-Amerikaanse model spelen 'contractuele' verbindingen en concurrentie een veel grotere rol.





In de tachtiger en negentiger jaren van de vorige eeuw kreeg het Anglo-Amerikaanse model vanuit Amerika steeds meer invloed op het bedrijfsleven en overheidsorganisaties in Europa. Maatregelen als sturen op bezuiniging, privatisering en belastingverlaging zijn hiervoor exemplarisch. Deze werden begeleid door een systeem van prestatiemeting, accreditatie en prestatiecontracten als manier om controle te krijgen. Er klinken nu geluiden dat het succes van het Anglo-Amerikaanse model op macro-economisch gebied uiterst discutabel is.<sup>11</sup>

De basis van het Rijnlandse model ligt in samenwerken, vertrouwen op de kracht van natuurlijke verbindingen (netwerken) en de waarde van de inbreng van individuele medewerkers. Dit bevordert de ontwikkeling van vakmanschap, de intrinsieke motivatie en duurzame kwaliteit.

Een vitale organisatie benut de voordelen van beide modellen en hoedt zich voor de valkuilen. Daarvoor zijn leiders nodig die zorgen dat iedereen gewaardeerd en gehoord wordt. Alles gehoord hebbende, nemen ze vanuit een regisseursrol voortvarend besluiten die niet meer ter discussie worden gesteld. Dat past bij een streven naar werken vanuit wederzijds vertrouwen.

<b>Rijnlands</b>	<b>Anglo-Amerikaans</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• samenwerking, de kracht van win-win</li><li>• regisseren</li><li>• logica van het gevoel, IQ en EQ samen</li><li>• communicatieve zelfsturing</li><li>• samenwerken op basis van kracht</li> <li>• het vakmanschap en de lange termijn bepalen wat belangrijk is</li> <li>• voelbaar</li><li>• het motief om te werken is kapitaliseren van je vakmanschap (waardecreatie)</li><li>• ‘wie het weet mag het zeggen’</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• concurrentie, de macht van win-verlies</li><li>• managen</li><li>• enkel rationeel denken, IQ</li><li>• controle door het systeem</li><li>• sturen door macht over middelen (ook mens als middel zien)</li><li>• volstreekte duidelijkheid over wat belangrijk is, waarop afgerekend wordt, meten = weten, gericht op de korte termijn</li><li>• controleerbaar</li><li>• het motief om te werken is vooral geld verdienen</li><li>• ‘wie de baas is mag het zeggen’</li></ul>

Figuur 3 Twee perspectieven op controle.

## 3.2 Transparante samenwerkingsrelaties

Organisaties worden in de komende periode transparanter.

Dit heeft een aantal oorzaken:

- Minder duidelijke grenzen in netwerken en ketens vereisen transparantie.

Doordat grenzen vervagen en er meer vanuit samenhang wordt gewerkt, ontstaat de noodzaak om 'achter de grens' te kunnen kijken. Je kunt alleen aan een collectieve ambitie werken als je inzicht hebt in de werkwijze, de informatie en de motivatie van de ander. Transparantie is daarvoor noodzakelijk. De kwaliteit van politiewerk in netwerken en in de keten zal daardoor verbeteren.

De grens tussen wat 'van' de politie is en wat 'van' gemeenten of particuliere bedrijven is, wordt vager. Wellicht ontstaat een groot veiligheidsnetwerk met de collectieve ambitie Nederland veiliger te maken. Het 'egoloos' regisseren van de informatiestromen in dat netwerk om de samenwerking te bevorderen wordt belangrijk.

- Het overvloedig beschikbaar zijn van kennis levert transparantie op.

De maatschappij vraagt om transparantie als het om kennis gaat. Het is niet meer zo dat het hebben van kennis macht oplevert. Dat heeft twee oorzaken. Mensen die zelfvertrouwen hebben stellen hun kennis ter beschikking van anderen, zij hebben minder behoefte aan de prestige die unieke kennis kan opleveren. Het wordt juist als niet comfortabel gezien om 'op je kennis' te zitten en als een vermindering van de kwaliteit van het werk. Daarnaast is kennis door de digitale revolutie en dan met name het internet vrij beschikbaar. We leven met elkaar in hetzelfde kennislandschap. De medewerker is vaak beter geïnformeerd dan zijn baas en de klant kan meer weten dan zijn adviseur. Politie mensen zijn kenniswerkers die alleen optimaal kunnen presteren als ze toegang hebben tot informatie en kennisdeling gestimuleerd wordt. Daarvoor is het noodzakelijk informatie en kennis transparant en toegankelijk te maken. Om toegang tot kennis vanzelfsprekend te maken, is aandacht nodig voor de cultuurcomponent. Er is daarbij sprake van een paradigmawisseling: van 'kennis is macht' naar 'kennisdeling is kracht'.

- Toegang tot informatie wordt steeds meer als vanzelfsprekend beschouwd.

Jonge mensen gaan er zonder meer van uit dat zij toegang hebben tot informatie. Het moderne onderwijs bestaat voor een groot deel uit het vinden en verwerken van informatie uit veel verschillende bronnen, dit in tegenstelling tot vroeger toen de docent de enige informatiebron voor de leerling was. Leerlingen leren nu op basis van verschillende informatiebronnen hun eigen conclusies te trekken. Dat bevordert de creativiteit en het innovatievermogen. Het luisteren naar een docent bevordert het sociale leren en confirmatie aan de traditie. Beide leerprocessen zijn van waarde binnen de politie, waarbij het belangrijk is dat het doorgeven van de traditie in alle openheid plaatsvindt, met een open geest voor het inpassen van vernieuwing.

- De maatschappij verwacht een open en eerlijke houding, zeker van de overheid.

Mensen zullen in de komende periode van toenemend zelfvertrouwen sneller de confrontatie zoeken, juist als zij misstanden zien. Binnen een transparante politie kan een dergelijke klokkenluidersfunctie een belangrijke bijdrage leveren aan het leren van de

organisatie. Mensen die misstanden aan de kaak stellen moeten binnen de politie een open oor vinden en gewaardeerd worden. Daarnaast is er als gevolg van diverse schandalen in de maatschappij een morele roep om transparantie. Juist een tak van de overheid die de korpsgeest hoog houdt en de eigen roeping in ere wil houden, moet open en eerlijk zijn: de vuile was hoort op straat.

### 3.3 Internationalisering

#### Globalisering

Globalisering is het proces waarbij geografische afstand steeds minder belangrijk wordt in grensoverschrijdende economische, politieke en sociaal-culturele relaties. Globalisering voltrekt zich onder meer in de politiek, de economie, het bedrijfsleven, de rechtspraak, de wetenschap, de techniek, de cultuur, de media en we ervaren de biologische gevolgen van grensoverschrijdend reizen en handel drijven. Kortom: de scheidslijn tussen Nederland en de rest van de wereld wordt vager.

In een wereld waarin grenzen vervagen, ontstaat nu een nieuwe economische wereldorde. Daarin zullen naast de huidige economische supermachten Amerika en Japan vier nieuwe supermachten een plek hebben, de zogenaamde BRIC-landen: Brazilië, Rusland, India en China. Deze zes delen de macht in de 21e eeuwse multipolaire wereld. Alleen China heeft straks al een middenklasse die even groot is als de hele Europese bevolking, India idem dito.

In Nederland heeft dit gevolgen voor de diversiteit van de maatschappelijke omgeving (zie hoofdstuk 4) en voor het criminaliteitsbeeld.

#### Implicaties van globalisering voor de politie

Naarmate de criminaliteit een sterker transnationaal karakter krijgt, zal de noodzaak tot meer internationale samenwerking op het terrein van politie en justitie toenemen. "Bestrijding van de in Nederland werkzame criminele netwerken is vrijwel niet meer mogelijk zonder kennis van de internationale dynamiek en goede, duurzame contacten met de opsporingsdiensten in het buitenland." ... Het sleutelwoord bij internationale samenwerking is vertrouwen. Het leren herkennen en erkennen van elkaars specifieke cultuurkenmerken is essentieel voor een goede samenwerking.

*Uit 'Het blauwe labyrint, politieleiderschap aan het begin van de 21e eeuw', Politieacademie*

#### Mandarijn-Chinees en Hindi verplichte vakken op de Politieacademie?

De Rotterdamse haven wil dat de transportas Sjanghai-Rotterdam een van de belangrijkste ter wereld wordt. Dat betekent ook meer risico op smokkel, iets wat in een open economie steeds lastiger te controleren is en door het containervervoer ook lastiger te monitoren. Om hun werk goed te kunnen doen, zal het voor politiemensen dan ook steeds belangrijker zijn om Mandarijn-Chinees te leren. In Frankrijk is het Chinees op scholen al de zevende onderwezen buitenlandse taal. Veel Franse ouders zien dat hun kinderen in allerlei beroepsgroepen straks deze taal zullen moeten beheersen. Dat zal over enige jaren ook voor het Hindi gelden.

*Uit 'Naar verinnerlijking van internationalisering, De politie in 2020', Adjiedj Bakas*

## Europese Unie

Binnen de effecten van internationalisering op onze maatschappij nemen de gevolgen van de ontwikkelingen van de Europese Unie (EU) een aparte plaats in. De effecten van de EU worden steeds krachtiger. Zo komt veel Nederlandse wetgeving voort uit afspraken die in Brussel worden gemaakt. Ook de Europese rechtsorde zal steeds meer integreren. De derde pijler van de EU, Binnenlandse Zaken en Justitie, zal zich verbreden en verdiepen. Meer eenheid op justitieel gebied betekent meer eenduidige afspraken over wetten en werkwijzen en informatie-uitwisseling tussen landen volgens een goed georganiseerd systeem. Om als politie invloed te hebben op de besluiten die binnen de EU worden genomen, moet aandacht worden besteed aan vertegenwoordiging en 'lobbyen' binnen de EU.

### Een operationeel expert uit de nabije toekomst

"Ik ben net terug uit Polen van een uitgebreide werkstage bij de Poolse politie en overheid. Onze delegatie bestond uit Nederlandse werkgevers, bestuurders en politiemensen. Op dit moment werken we onze ervaringen uit tot een gezamenlijk veiligheidsconcept om de criminaliteit in het Pools-Nederlandse speelveld aan te pakken. Al onze netwerkpartners én 'de Polen' zijn daarbij betrokken, anders heeft het geen kans van slagen. We hebben tenslotte dezelfde ambitie en om die te bereiken is al ons vakmanschap relevant. We zouden niet zonder elkaar kunnen. De ervaringen van mijn stage staan al op het PolitieKennisNet (in Polen geregeld) en ik ben een aantal workshops aan het voorbereiden om het Pools-Nederlandse veiligheidsconcept breed onder de politie te verspreiden. Dat is mijn bijdrage en mijn verantwoordelijkheid.

Ik bespreek mijn reis met mijn Iraanse buurvrouw. Die is net op familiebezoek geweest in de Verenigde Staten, net zoals ik over drie weken 'mijn' bedrijf in Thailand ga bezoeken. Tijdens een vakantie daar ben ik er helemaal enthousiast geraakt. Nu ben ik met een aantal vrienden medeaandeelhouder en helpen we 'ons' bedrijf bij het vinden van een eerlijke afzetmarkt hier in Europa. We zijn het er over eens dat wat toch echt de andere kant van de wereld is, helemaal niet als de andere kant van de wereld voelt."

*Sanne de V., proceseigenaar en operationeel expert uit de nabije toekomst*

## 4 Meer diversiteit, samenleven met meer culturen

**Trend** De diversiteit in de Nederlandse samenleving neemt toe. De etnische samenstelling van de Nederlandse bevolking is in beweging, mondiale verschuivingen in economische machten doen daar nog een schepje boven op. Mensen laten meer en meer hun eigen identiteit zien en werknemers zijn zich bewust van hun eigen kwaliteiten en wensen. Multicultureel is daarom zeker niet alleen multi-etnisch; het gaat even goed over oud en jong, seksuele geaardheid, rijk en arm, man en vrouw, zonder en met beperking, hoog- en laagopgeleid.

Mensen uit al deze verschillende groeperingen brengen hun eigen cultuur mee binnen de organisatie, als integraal onderdeel van wie ze zijn. Hierdoor zal de diversiteit binnen de politie toenemen. Diversiteit kan spanningen opleveren, maar ook nieuwe mogelijkheden bieden. Om van deze positieve kanten te profiteren, is het zaak om te kunnen gaan met de spanningen die verschillen in cultuur opleveren. In dit hoofdstuk geven we hierover achtergrondinformatie, zonder daarbij compleet te willen zijn.

### Diversiteit als business issue

We zullen diversiteitsbeleid in Nederland naar een hoger plan moeten brengen, los van doelgroepen, los van etniciteit, los van seksuele geaardheid, los van etiketten. We zullen op zoek moeten naar een visie op multicultureel vakmanschap, waarbij we zicht krijgen op de benodigde competenties.

*Uit openingstoespraak bij Diversiteitsprijs Nederlandse politie 2007*

*Magda Berndsen, korpschef Fryslân en portefeuillehouder diversiteit*

### 4.1 Multi-etnisch

Nederland krijgt in toenemende mate te maken met mensen van verschillende etnische achtergronden. Een verschil dat daarbij in het oog springt, is de manier waarop met schuld en schaamte wordt omgegaan.

De Europese en Noord-Amerikaanse samenlevingen kennen een schuldcultuur, de Aziatische en Midden-Oosterse samenlevingen een schaamtecultuur. Nu wordt de schaamtecultuur nog vooral naar Nederland gebracht door Marokkanen en Turken, maar straks, met de opkomst van deze economieën, ook door Chinezen en Indiërs.

In een schuldcultuur is schuldbesef over een al dan niet criminele daad normaal. Als je een strafbaar feit pleegt, erken je dat en je probeert, met behulp van een advocaat, de straf zo laag mogelijk te krijgen. Je zit je straf uit, en dat is het, de schuld is vereffend.

In een schaamtecultuur wil je koste wat het kost gezichtsverlies voorkomen. Je wilt je eigen eer, én die van degenen die je lief zijn of die deel zijn van je groep of stam, hoog houden: eer is deel van je identiteit. In deze traditie zijn liegen, ontkennen en negeren geoorloofd. Word je betrappt als je iets doet wat niet mag, dan ontken je dit, want daarmee red je je gezicht. Het is een manier om schaamte te camoufleren.

In Nederland wonen straks, blijvend of op tijdelijke basis, steeds meer mensen met een schaamtecultuur. In de landen waar zij vandaan komen, is de politie ingespeeld op het bestrijden en voorkomen van criminaliteit, opererend vanuit de schaamtecultuur. Een crimineel kan zijn daad wel ontkennen, maar zowel zichzelf als de politieman die hem gearresteerd heeft, weet dat hij fout is geweest. De politie in deze landen

kan ons dan ook waardevolle inzichten leveren, zowel voor het primaire proces als voor de interne organisatie en leiderschap.

In westerse ogen denken mensen uit een schaamtecultuur minder direct en rechtlijnig. Indirect denken is een belangrijk onderdeel van de meeste oosterse culturen. Illustratief is het verschil tussen het schaakspel en het go-spel, dat vooral in China wordt gespeeld. Go-denken is denken met bochtjes, niet rechtstreeks maar zeer indirect.

### **Schaamtecultuur ook in het westen geworteld**

Een schaamtecultuur heeft dus alles te maken met het voorkómen van gezichtsverlies, van je minderwaardig voelen. Dit psychologische mechanisme komt in westerse culturen evengoed voor, maar is dan meer individueel van aard. De reactie is de ander te imponeren, onnodig te krenken en te demotiveren. Je laat de ander hiermee niet meer tot zijn recht komen, of dat nu een mens is of een organisatie waar je mee samenwerkt. Als we de hand in eigen boezem steken, zien we deze effecten overal om ons heen. Hoog in organisaties is het voorkómen van gezichtsverlies vaak een belangrijke preoccupatie. Hier past de zinsnede 'er worden machtspelletjes gespeeld'. Dit kan leiden tot een negatieve spiraal die destructief is voor de effectiviteit van een organisatie. De houding om aan deze valkuil te ontsnappen is: respect en waardering hebben voor de kracht van de ander én sámenwerken aan een collectieve ambitie. Wellicht ligt hier een aanknopingspunt om grip te krijgen op de spanning die tussen een schuld- en schaamtecultuur kan ontstaan.

#### **Schaamtecultuur of schaamteloosheid?**

Uit een onderzoek van Lianne Kleijer-Kool<sup>12</sup> blijkt dat een groep jonge verdachten met een schaamtecultuur als etnische achtergrond relatief het meest 'glas-hard' ontkent. De mate van ontkenning is echter niet zonder meer cultureel bepaald. In de conclusie van haar onderzoek schrijft zij het volgende:

'Niet de schaamtecultuur, maar pure schaamteloosheid lijkt deze ontkenners te leiden. Niet de cultuur uit het land van herkomst of een gebrek aan integratie, maar een deviante straatcultuur van bepaalde jongeren in achterstandswijken en een goede kennis van het Nederlandse strafrechtstelsel zijn van grote invloed op ontkenning door jeugdige verdachten.'

#### *En over de deviante straatcultuur:*

'Groepen jongeren in bepaalde achterstandswijken creëren een nieuwe multiculturele dynamische straatcultuur. In de ervarings- en belevingswereld van deze jongeren tonen rolmodellen dat criminaliteit een manier is om vooruit te komen. Jongeren plegen vaak criminaliteit in groepsverband. Soms worden erodes gecreëerd, zoals 'ontkennen is goud verklaren, bekennen is je dood verklaren'. Niet bekennen of anderen verraden dus.'



## 4.2 Jong en oud

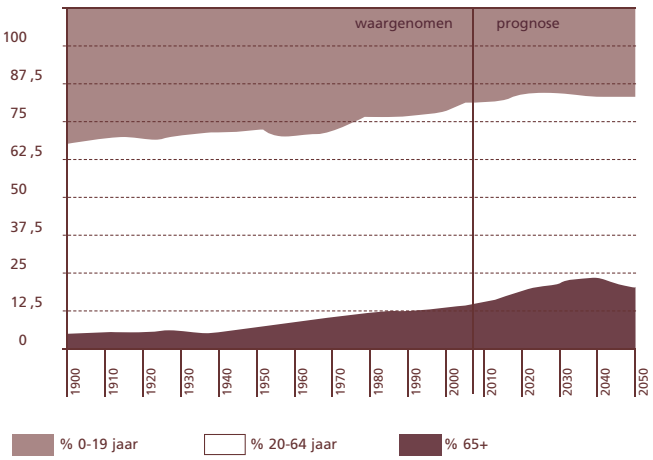
Meer nog dan nu zal bij de politie 'jong' met 'oud' samenwerken, al was het maar omdat het percentage ouderen de komende tijd flink toeneemt. Beide groepen hebben hun eigen inbreng die verschillend is, maar niet meer of minder waardevol. De meerwaarde ontstaat bij actieve wederkerigheid; als beide in staat zijn verbinding te maken met de andere leeftijdscategorie.

Deze diversiteit levert kansen op door mensen bewust, passend bij de kwaliteiten van hun leeftijdsfase, in te zetten.

Jongeren zijn in een sociale ordening opgegroeid die extreem verschilt van de sociale ordening van het midden van de vorige eeuw. De sociale werkelijkheid ziet er voor jong en oud dusdanig verschillend uit dat contact tussen deze groepen veel aandacht verdient.

### Vergrijzing

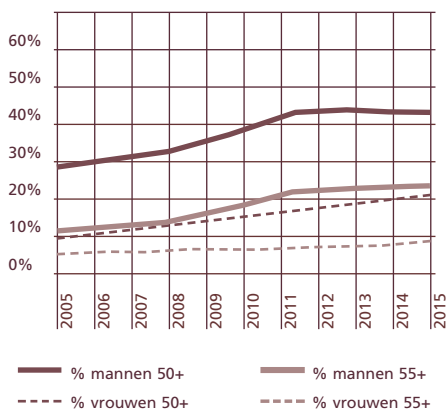
In 2005 was 14% van de Nederlanders ouder dan 65 jaar, in 2050 zal dat ongeveer 25% zijn. Binnen de politie zal het aantal vijftigplussers tussen nu en 2015 oplopen van 23% tot 35-43%, afhankelijk van het al dan niet verdwijnen van vervroegde uittredingsregelingen. Werkgevers associëren oudere werknemers nogal eens met verminderde arbeidsproductiviteit, weerstand tegen verandering, hoger ziekteverzuim en stijgende arbeidskosten. De wetenschap laat zien dat deze negatieve associaties slechts ten dele waar zijn en dat er ook positieve effecten van oudere werknemers zijn.



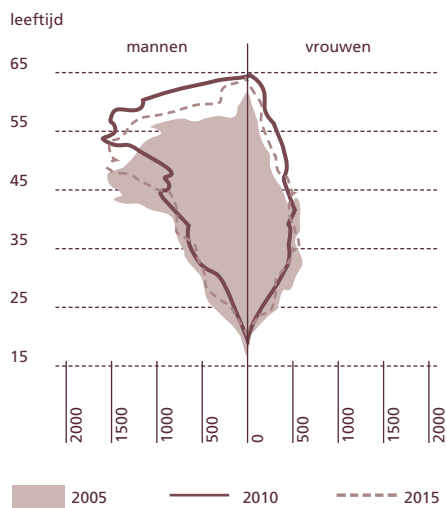
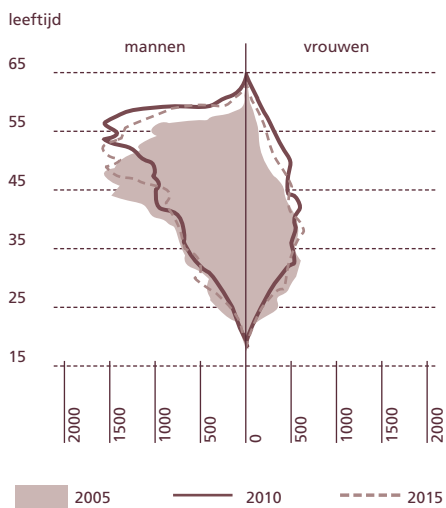
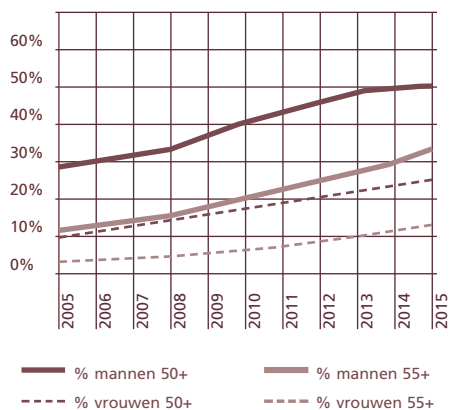
Figuur 4  
Leefijdsopbouw  
in Nederland.

In 2005 is er door het Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut onderzoek gedaan naar de leeftijdsopbouw van de Nederlandse Politie. Dit onderzoek laat de onderstaande cijfers zien in twee scenario's. In het theoretisch alternatieve scenario wordt langer doorwerken door verdwijnen van vervroegde uittredingsregelingen extra benadrukt. De toekomstige leeftijdsopbouw ziet er dan aanzienlijk ouder uit dan volgens het basisscenario.

### Basisscenario



### Alternatief scenario



Figuur 5 Leeftijdsopbouw van het personeel bij de politie in fte's per 1 januari 2005,2010 en 2015 (exclusief aspiranten)<sup>13</sup>



### *Productiviteit en leeftijd*

Uit wetenschappelijk onderzoek<sup>14</sup> blijkt dat motivatie, inzet en levensstijl belangrijker voorspellers van productiviteit zijn dan leeftijd. Over het algemeen wordt aangenomen dat productiviteit parabolisch oploopt met de leeftijd, maar daalt na het 55e levensjaar. De productiviteitspiek zou liggen rond de leeftijd van 50 jaar. De huidige generatie werknemers lijkt overigens op een latere leeftijd te pieken. Het vermogen om lichamelijk werk te verrichten neemt af met het ouder worden, maar de psychische gezondheid neemt juist toe. Sommige cognitieve functies gaan wat achteruit: het vermogen om informatie te verwerken, werkgeheugen en concentratie worden minder. Maar andere cognitieve functies blijven gelijk of gaan zelfs vooruit. Dat geldt voor kennis, ervaring en intelligentie.

De veronderstelling dat ouderen minder goed leren is niet waar. Ouderen leren anders; leerstof moet concreet aansluiten bij bestaande kennis. De leerstijl is in algemene zin meer gericht op leren via praktische ervaringen dan op het leren van abstracte, contextloze kennis.<sup>15</sup>

Ouderen melden zich minder vaak ziek, maar als ze ziek zijn, zijn ze langer ziek. Zo'n kleine 40% van de ouderen meldt zich nooit ziek. Al met al dragen ouderen wel meer bij aan het ziekteverzuimpercentage dan jongeren. Onderzoek<sup>16</sup> wijst uit dat het verband tussen leeftijd en verzuim zwak is. Andere factoren zoals leefstijl, functieduur en fysiek zwaardere beroepen spelen wel een belangrijke rol.

Naarmate het percentage ouderen in een organisatie stijgt, stijgen de arbeidskosten. Echter minder sterk dan soms wordt gedacht. Veel werknemers bereiken het maximum van hun loonschaal immers al ver voor hun 55e jaar.

### **De jeugd van tegenwoordig**

De jongeren die nu tussen de 10 en 20 jaar oud zijn, vormen over 20 jaar de basis van de Nederlandse politie. Deze jongeren zijn gewend aan veel vrijheden. Ze hebben legio keuzemogelijkheden op allerlei gebieden, hebben veel invloed op het inrichten van hun onderwijs en hun studieloopbaan en zijn gewend om op de computer zelf te bepalen hoe hun digitale werkomgeving eruit ziet. Ze brengen talenten de politie binnen die we nu nog niet of in veel mindere mate hebben.

- De digitale revolutie zorgt voor talenten op het gebied van multi-tasking, informatieverwerking en leren via gaming
- Meer onderhandelingsvrijheid levert communicatietalent op als het gaat om duidelijk maken en voor elkaar krijgen wat je belangrijk vindt
- Het nieuwe onderwijs en ervaring met virtuele werelden versterken het talent om vorm te geven aan je eigen ontwikkeling en leerproces
- Jongeren zijn meer gewend feedback te vragen en te krijgen en daar op een constructieve manier mee om te gaan

### *Opgroeien in de digitale revolutie*

Jongeren van nu groeien op in de digitale revolutie. Ze houden moeiteloos verschillende (digitale) communicatielijntjes tegelijkertijd in de lucht, msn'en gaat prima samen met huiswerk maken. Ze blijven de hele dag in contact met vrienden via msn

en sms. Jonge werkende mensen laten dit communicatiegedrag ook zien; sms'jes krijgen en beantwoorden tijdens een vergadering vinden ze heel gewoon. Jongeren van 14-18 jaar lijken geen last te hebben van een informatie-overload<sup>17</sup>. Ze leren anders en via andere bronnen. Ze vinden snel hun weg naar informatie via het internet en gebruiken daarvan wat ze nodig hebben. Ook leren ze via gaming. In veel populaire spellen die al op 11-12 jarige leeftijd worden gespeeld, is Engels de voertaal. Naast onderhandelen, een belangrijk element van deze spellen, pikken ze spelenderwijs Engelse termen op en communiceren ze in het Engels met medespelers over de hele wereld.

#### *De vrijheid om te onderhandelen en invloed uit te oefenen*

De afgelopen 20 jaar groeiden de meeste jongeren op binnen een onderhandelings-huishouden. Ze wonen 'bij hun ouders op kamers' en zijn gewend inspraak te hebben in vrijwel alle belangrijke beslissingen binnen het gezin. Ze onderhandelen over het tijdstip waarop ze na een avondje stappen thuis mogen komen en beslissen al op jonge leeftijd mee over de vakantiebestemming, de aankoop van een dvd-recorder of een auto. Ook buiten het gezin wordt hun mening belangrijk gevonden. Op school hebben ze als vanzelfsprekend inspraak. Fabrikanten van producten die vooral voor jongeren bedoeld zijn, zoals een gamecomputer, vragen hen online mee te denken over nieuwe producten en software. Jongeren publiceren hun filmpjes op internet en stemmen met elkaar over wat populair is en wat niet. Ook in de politiek kunnen ze steeds directer meepraten. Politici vragen de jongste generatie kiezers via weblogs en profielensites feedback te geven op hun ideeën.

#### *Vormgeven aan je eigen leerproces*

In het traditionele onderwijs bepaalde de leraar wat je moest leren, hij kauwde het als het ware voor. Je moest de theorie beheersen.

In het moderne competentiegerichte onderwijs stel je jezelf een leervraag en word je begeleid door een mentor/expert om die leervraag op een zinvolle manier uit te diepen en te onderzoeken. Zo kan het stellen van een vraag als 'waarom is het lichaam van de Similaunman die in gletsjer gevonden werd zo goed bewaard gebleven?' leiden tot kennis over het ontstaan van gletsjers en van rottingsprocessen. Je geeft als leerling zo richting aan je eigen leerproces, je leert leren.

De huidige generatie jongeren mag heel veel dingen uitproberen. Vroeger moest je eerst de theorie beheersen, voordat je er iets mee mocht doen. Nu besturen jonge kinderen op de computer al vliegtuigen en auto's of ze runnen hun eigen gezin of stad in virtuele werelden. Pakken de beslissingen die ze hierbij nemen verkeerd uit, dan beginnen ze het spel opnieuw en proberen ze iets anders. Ook in het echte leven vinden jongeren het heel gewoon om te mogen experimenteren. Waar de oudere generatie leerde om weloverwogen beslissingen te nemen (eerst denken, dan doen), worden jongeren aangemoedigd om al doende te leren. De huidige welvaart stimuleert dat nog eens extra. Jongeren hebben bijvoorbeeld genoeg geld om extreem te experimenteren met drank en drugs.

### *Wel individueel maar niet egocentrisch*

Jongeren zijn gewend individuele keuzes te maken op allerlei terreinen. Dat maakt ze nog niet egocentrisch. Hun sociale context is bij het maken van die keuzes van groot belang. Zonder feedback uit hun omgeving wordt het kiezen lastig. Jongeren vragen nadrukkelijk om die feedback. Ze stippelen weliswaar hun eigen specifieke weg uit, maar stemmen dit af en communiceren erover met hun omgeving.

## 4.3 Masculien en feminien

Het cultuurverschil dat ontstaat door de verschillen tussen masculien en feminien is niet gebonden aan geslacht. Er zijn mannen met feminiene en vrouwen met masculiene eigenschappen. Beide eigenschappen zijn nodig in een organisatie. Uit onderzoek<sup>18</sup> is gebleken dat leiders die in de ogen van hun medewerkers hoog scoren op zowel mannelijke als vrouwelijke capaciteiten het meest gewaardeerd worden. Deze androgyn leader krijgt gemiddeld een 7,8 als rapportcijfer. De feminiene leader krijgt overigens meer erkenning (7,1) dan de masculiene leader (6,7).

Het toenemende zelfvertrouwen en het vervagen van grenzen leveren de komende tijd een omgeving op waarin de kracht van feminiene eigenschappen goed tot zijn recht zal komen. Voor de politie geldt dit bijvoorbeeld sterk voor het ontwikkelen van een gezamenlijk veiligheidsbeleid en het samenwerken met partners.

<b>Masculiene eigenschappen</b>	<b>Feminiene eigenschappen</b>
Concurrentie	Samenwerking
De macht van win-verlies	De kracht van win-win
Rationeel denken	Logica van het gevoel
Aanzien is belangrijk	Identiteit is belangrijk
Materieel	Immaterieel
Denken vanuit schaarste	Denken vanuit overvloed

Verschillende geesten leveren verschillende ideeën op. Meer vrouwen in de top is een uiting van een open en innoverende bedrijfscultuur waarin verschillen gewaardeerd worden, waarin bereidheid is om risico's te nemen en er openheid is naar de samenleving. Daarom behalen bedrijven met vrouwen aan de top betere resultaten. De vrouwen veroorzaken het resultaat niet direct, het is meer een effect van een open houding en het waarderen van verschillen

### **Een districtschef uit de nabije toekomst**

"Dat was een goed werkoverleg. We hebben twee weken geleden bij iedereen geïnventariseerd welke concrete dilemma's je ervaart als je aan de ene kant vertegenwoordiger van de politieorganisatie bent en aan de andere kant trouw blijft aan je eigen identiteit en cultuur. Daar hebben we met elkaar nu openhartig over gesproken. Een van ons verwoordde het zo: 'Het is niet altijd even duidelijk wie op de eerste plaats komt; Julia de agent of Julia uit Aruba. Ik laat op gevoel dan weer meer het ene, dan weer meer het andere zien in mijn werk. Het dilemma speelt vooral als de contacten persoonlijker worden, bijvoorbeeld in mijn netwerk met bewoners van de wijk. Natuurlijk schend ik nooit de waarden en normen van de politie, dat staat voorop. Maar daarna kom je in een spel waarin je soms als Arubaanse de juiste toon weet te raken. Ik los het ook wel eens op door in zo'n gesprek letterlijk even mijn politiepet op te zetten om zo op een luchtige manier duidelijk te maken dat het dan Julia de politieagent is die spreekt.'

Nu het ons gelukt is meer divers te worden, is het dit soort werkoverleg waarin we verbinding maken met elkaar en waarin we van elkaar leren hoe je vertrouwen kunt wekken in alle omgevingen waar we in ons werk komen. Dat is multicultureel vakmanschap en daarbij leer ik net zoveel van Julia als zij van mij."

*Samira de B., leidinggevende uit de nabije toekomst*

## 5 Informatisering, een nieuw paradigma op werken

**Trend** Waar nieuwe technologieën voorhanden zijn, ontstaan nieuwe manieren van werken om deze te benutten. Door toenemende informatisering worden werknemers zowel zelfstandige denkers als doeners. Werknemers werken meer autonoom, communiceren directer en door hiërarchische lagen heen. De kwaliteit van het werk en daardoor de inhoud van de boodschap zal steeds meer gaan bepalen wie met wie communiceert, in plaats van de hiërarchische of functionele relatie tussen werknemers. Organisaties gaan met meer nadruk kijken naar de samenhang tussen activiteiten, de informatie- en interactieaspecten van de organisatie, en de betekenis daarvan voor de mens in de organisatie.

### ICT en het nieuwe werkregime

Door de snelle ontwikkelingen op het gebied van ICT is een nieuwe werkelijkheid ontstaan, met een andere dynamiek, andere mogelijkheden, nieuwe kansen en nieuwe uitdagingen.

Om duidelijk te maken hoe ICT het werkregime in de 21e eeuw verandert, beschrijven we eerst kort hoe de kenmerken van het werk in de 20e eeuw zijn ontstaan.

Werken in de 20e eeuw werd met name gekenmerkt door de ontwikkeling en manifestatie van het machinebureaucratisch denken. Door de technische ontwikkelingen van machines, eind 19e en begin 20e eeuw, ontstonden nieuwe mogelijkheden voor het produceren van goederen. Fabrieken werden via 'de principes van de lopende band' ingericht, het zogenaamde 'scientific management'. Het werk werd wetenschappelijk benaderd in de staf en in de lijn, maar niet op de werkvloer. Denken en doen waren van elkaar gescheiden. In die tijd was dit een bruikbare organisatievorm. Werknemers waren veelal ongeschoold. Taken werden daarom in kleine stukjes opgedeeld die de medewerkers in relatief korte tijd konden aanleren. Dit scheiden van denken en doen en het opdelen van werkzaamheden heeft zich in de 20e eeuw vrijwel in alle bedrijfstakken gemanifesteerd. Ook de overheid is op basis van dit principe gaan werken. Voor administratieve handelingen is dit nog versterkt door de komst van automatiseringssystemen. Dit beïnvloedt sterk de wijze waarop we nu nog over organisatie-inrichting nadenken. Organisaties worden nog altijd ingericht via het machinebureaucratische principe: orders gaan naar beneden, rapportages omhoog.

Door de toenemende mogelijkheden van ICT komt hier verandering in. Een medewerker kan nu net zo goed of zelfs beter geïnformeerd zijn dan zijn leidinggevende. Het wordt voor medewerkers mogelijk zicht te krijgen op de bedrijfsvoering als geheel en mee te denken over hun eigen bijdrage daaraan. Bovendien verbreedt ICT de mogelijkheden om informatie tussen mensen te delen en hen daardoor steviger met elkaar te verbinden, dwars door alle hiërarchische lagen heen. Een medewerker met een bredere blik die zich meer verbonden voelt, zal eerder geneigd zijn zich in te leven in de werksituatie van anderen en bereid zijn relevante informatie te delen en te verspreiden. Andersom zullen mensen zich ook meer bewust worden van de betekenis van informatie voor hun eigen werk, bereid zijn informatie te ontvangen en hier wat mee te doen.

Zoals de lopendebandprincipes in de 20e eeuw de voedingsbodem vormden voor het ontstaan van de machinebureaucratie, zal in het huidige informatietijdperk, met de inzet van ICT, een nieuwe dominante vorm van samenwerken ontstaan met meer nadruk op horizontale, netwerkachtige verbanden. Organisaties zullen meer op 'de mens' gericht zijn en op de kwaliteiten die zij kunnen inzetten bij het *benutten* van de informatie en verbindingen. Deze kwaliteiten (reageren op nieuwe omstandigheden, nieuwe oplossingen kunnen bieden, buiten de bestaande kaders treden en met name het vermogen samen te werken met anderen) zijn onmisbaar bij de uitdagingen waar de huidige samenleving ons voor stelt. Om deze kwaliteiten aan te kunnen spreken zijn we afhankelijk van de kennis, kunde en inzet van alle medewerkers in de organisatie. Om tot resultaat te komen zullen organisaties vanuit het horizontale netwerkprincipe ook eerder geneigd zijn te opereren in tijdelijke samenwerkingsverbanden. In de toekomst gaan we steeds vaker verschillende organisatievormen zien. Dit zullen kleinschaligere organisatie-eenheden zijn met minder, maar zeer op de taak toegeruste en toegewijde medewerkers die efficiënt en effectief samenwerken met anderen.<sup>19</sup>

### **Leidinggeven met vertrouwen aan autonome medewerkers**

Leidinggeven op basis van kennisvoorsprong en macht over informatie wordt steeds minder vanzelfsprekend.<sup>20</sup> De hoeveelheid informatie die dagelijks op organisaties afkomt en binnen organisaties stroomt, neemt toe. Bovendien is de waarde van die data onvoorspelbaar en de geldigheidsduur vaak kort. Planning en controle op basis van een compleet overzicht is niet meer mogelijk. De leidinggevende van de toekomst kan niet *alle* touwtjes in handen houden. Hij moet zich daarom vooral richten op het ontwikkelen van een collectieve ambitie. Het zien en waarderen van de kwaliteiten van de medewerkers is daarvoor essentieel. De leidinggevende van de toekomst coacht medewerkers om te excelleren in waar ze goed in zijn. Leidinggevendens registreren op basis van vertrouwen en loyaliteit aan de collectieve ambitie. Medewerkers krijgen steeds meer ruimte om naar eigen inzicht te handelen en worden autonoom. De digitale revolutie en het toenemende zelfvertrouwen versterken elkaar in deze trend. Bovendien vragen medewerkers door een toenemend zelfvertrouwen minder om deze sturing en nemen zelf het heft in handen.

### **Keerzijde van de medaille**

De snelle ontwikkeling op het gebied van ICT heeft ook een keerzijde:

- Sturing via workflowsoftware heeft het gevaar vakmanschap te verhinderen.
- Van alle gevolgen van ICT maken medewerkers zich het meeste zorgen over de snelheid waarmee hun kennis en vaardigheden verouderen.
- Er is een grotere prestatie- en communicatiedruk.
- De kwaliteit van menselijke interacties is veranderd door de digitale revolutie. Door minder fysieke ontmoetingen kan het onderlinge vertrouwen in een team afnemen.
- ICT heeft ervoor gezorgd dat mensen meer dan voorheen hun aandacht kunnen verdelen over meerdere acties tegelijkertijd: multi-tasking. Dat heeft ook een negatieve kant: te weinig focus leidt tot verminderde productiviteit.

### *Gestuurd worden door software*

Door de digitale revolutie kan sturing via workflowsoftware sterker worden. Naast de mogelijkheden die deze software biedt, is er een gevaar dat de software de medewerker verplicht te werken via een van tevoren uitgedachte routine. De medewerker wordt verplicht verschillende velden door te lopen, de software stuurt zijn handelen. Dat verbetert de kwaliteit van het werk, fouten worden direct ontdekt. Maar het werk wordt er minder flexibel door en de medewerker raakt zijn autonomie kwijt. Dit kan ertoe leiden dat de mogelijkheden van het systeem dominanter worden dan de inhoud van het werk. In organisaties waarin de inhoud centraal staat en die drijven op de professionaliteit van medewerkers moet de logica van inhoud van het werk altijd voorop staan, en niet de logica van het systeem. De bedrijfsarchitectuur moet worden gebouwd vanuit de inhoud; de systemen zijn daar ondersteunend in.

### *Snelle ICT-ontwikkeling als oorzaak voor snelle veroudering van kennis en vaardigheden*

Uit onderzoek<sup>21</sup> blijkt, dat van alle gevolgen van ICT, medewerkers zich de meeste zorgen maken over de snelheid waarmee hun kennis en vaardigheden verouderen. De groep tussen 31 en 45 jaar is hier het meest negatief over. Dat houdt waarschijnlijk verband met het feit dat de meeste mensen juist in deze levensfase carrière maken en zo een grotere druk ervaren om hun kennis en vaardigheden op een hoog peil te houden.

### *Prestatie-, communicatie- en tijdsdruk, hoezo vrijheid?*

De mogelijkheden die door de digitale revolutie ontstaan zijn, leiden aan de ene kant tot meer vrijheid, meer autonomie en meer controle over de invulling van het eigen werk, maar aan de andere kant ook tot meer druk. Meer prestatiedruk, want door de verkregen vrijheid ontstaat er een grotere druk om te willen en te moeten presteren. En meer communicatiedruk: een gemiddelde manager ontvangt 36<sup>22</sup> tot 75<sup>23</sup> e-mails per dag en één miljoen woorden aan e-mails en attachments per week. Die communicatiedruk leidt vaak tot tijdsdruk, twee uur per dag gaat op aan het lezen en reageren op e-mail, en tot tijdsoverschrijding: 'ik bekijk mijn mail vanavond wel even'. Een medewerker onder te grote druk presteert niet optimaal. De politieorganisatie van de toekomst moet op een gezonde manier met deze keerzijde van de ICT-medaille omgaan.

### *Digitale communicatie of toch liever face-to-face contact?*

De digitale revolutie levert meer en snellere communicatie op. De aard van die communicatie is ook veranderd. De extra lading en mogelijkheden van een face-to-face contact verdwijnen grotendeels bij een digitaal contact. Ook wanneer er geen fysieke afstand is, wordt er steeds vaker gecommuniceerd via e-mail. ICT heeft onze communicatie zakelijker, instrumenteler en anoniemer gemaakt én een nieuwe manier van 'office politics' geïntroduceerd. Wie stuur ik een 'copy' zodat ik ingedekt ben en wie stuur ik een 'blind copy' zodat ik mezelf indek, terwijl degene aan wie ik mijn e-mail stuur dat niet weet?

De kwaliteit van menselijke interacties is niet perse verhoogd door de digitale revolutie. Bij minder fysieke ontmoetingen neemt het onderlinge vertrouwen in een team af. Mensen moeten elkaar blijkbaar in de ogen kunnen kijken om vertrouwen op

te bouwen. Vertrouwen is binnen de politie een belangrijke kern voor de komende periode. De organisatie moet daarom goed nadenken over welke communicatie face-to-face moet (blijven) plaatsvinden, en wanneer digitale communicatie op zijn plaats is. Ook binnen het politievak is dit een belangrijke afweging; staat in het contact met de burger digitale communicatie naast, voor of achter de politiemedewerker?

#### *Continu afgeleid door e-mail en sms*

Een tweede effect van volledige bereikbaarheid is *continuous partial attention*.<sup>24</sup> Medewerkers, zeker jonge, zijn continu met een deel van hun bewustzijn gericht op de informatie die via mobiele telefoon, computer of Blackberry binnenkomt. Tijdens vergaderingen zijn deelnemers steeds vaker een deel van hun tijd bezig met het verwerken van dit soort informatie en zijn dan niet met 100% van hun bewustzijn aanwezig bij de vergadering. Mensen die te veel afgeleid zijn, werken niet meer volledig doordacht, maken taken niet af en zijn minder productief. De politieorganisatie moet daarom alert zijn op deze negatieve effecten van multi-tasking.

De jeugd groeit op in een wereld waarin deze vorm van multi-tasking heel normaal is. Het is mogelijk dat zij daardoor minder snel te veel afgeleid zijn dan ouderen. Binnen de politie zullen mensen voor wie multi-tasking heel normaal is samenwerken met mensen die daar door gehinderd worden.

#### **Een senior handhaver uit de nabije toekomst**

"Het was een flinke inspanning, maar het is ons gelukt. We kunnen nu direct online een match maken tussen een balansverstoring in onze gemeente, en de meest effectieve interventies. Wij geven de kenmerken van de verstoring in. Het systeem kent de kenmerken van onze wijk - die houden we goed bij - en heeft een landelijke database van effectief gebleken interventies gekoppeld aan kenmerken. Het is vervolgens aan ons om de meest zinvolle interventie te kiezen. Waarschijnlijk eentje die uit het systeem komt rollen, daarvan weten we immers dat ze werken. Maar misschien brengt het ons op een idee voor een nieuwe interventie. En daar treedt onze professionaliteit in werking. Met elkaar maken we de keuze die het meeste oplevert. De ICT ondersteunt ons daarbij. Met onze leidinggevende spreken we vooral over onze rol in het totale veiligheidsconcept en over wat we met onze partners willen bereiken. Met al die input en met ons vakmanschap maken we verstandige keuzes en daarbij genieten we het volste vertrouwen."

*Karel M., senior handhaver uit de nabije toekomst*





**Richting geven vanuit  
een visie op het  
werkgeverschap en de  
politie-identiteit**



# 1 Visie op het werkgeverschap

Wij zien politiemedewerkers die betrokken zijn bij de collectieve ambitie van de politieorganisatie: waakzaam en dienstbaar, die staan voor de waarden van de rechtsstaat. Deze collectieve ambitie zit stevig verankerd in de intrinsieke waarden van de politiemedewerkers.

Wij zien politiemensen die vanuit hun overtuigingen gebaseerd op respect, transparantie, verantwoordelijkheid, betrokkenheid, betrouwbaarheid en rechtvaardigheid zoeken naar de juiste balans in hun handelen.

Wij zien politiemedewerkers die voortdurend enthousiasme hebben voor het politievak en gemotiveerd blijven om over dat vak meer te leren.

Wij zien politiemensen die vanuit vakmanschap en op basis van vertrouwen verbinding kunnen maken met een grote variëteit aan burgers, partners en collega's.

Wij zien politiemedewerkers die bruisen van energie en de ruimte hebben om creatief en innovatief te zijn.

Wij zien politiemedewerkers die plezier hebben in hun werk en overtuigd zijn van de betekenisvolle rol die ze met dat werk in de samenleving vervullen.

*Medewerkers en leidinggevendenden aan het woord tijdens de voorbereidende sessies werkgeversvisie.*

Dit deel van de werkgeversvisie bevindt zich op het snijvlak van maatschappelijke, menselijke en functionele perspectieven. Die drie perspectieven leveren de ingrediënten op voor het geven van richting.

De samenleving verandert en dat heeft over een brede linie consequenties voor de politieorganisatie. In 'Politie in Ontwikkeling, visie op de politiefunctie' is beschreven hoe de maatschappelijke ontwikkelingen de werkwijze van de politie en het politievak beïnvloeden. De veranderingen in de samenleving hebben ook impact op de politiemensen die het werk uitvoeren. De politie krijgt in de toekomst te maken met een ander type medewerker, met andere kenmerken. Medewerkers die op een andere manier gewend zijn invulling te geven aan het werk.

Uiteraard stopt verandering niet met het neerzetten van deze landelijke visie. In de toekomst is periodieke landelijke herijking van maatschappelijke ontwikkelingen en de functionele en menselijke consequenties daarvan noodzakelijk.

## 1.1 Vijf maatschappelijke ontwikkelingen als richtingwijzers voor de toekomst

De trends en ontwikkelingen zoals beschreven in deel 1 hebben een grote impact op het functioneren van de samenleving en op de politieorganisatie in die samenleving. Uit elk van deze vijf trends is, voor de politie, een richtingwijzer voor de toekomst te lezen.



### **Individualisering, het eigen talent staat centraal**

Het individu wordt belangrijker in de samenleving. Mensen gaan meer op zich zelf en hun eigen talent vertrouwen en ze willen de ruimte krijgen om dat talent te ont-plooien. Mensen geven zelf sturing aan het leven en maken keuzes in plaats van dat ze zich laten sturen of leiden door het collectief. Van een maatschappij gestabiliseerd door regelgeving waaraan mensen zich conformeerden, zijn we door aan het groeien naar een stabiele maatschappij waarin mensen meer en meer hun eigen weg zoeken, daarbij gevoed door de feedback die ze van hun omgeving krijgen. Van een statische orde die bepaald werd door hiërarchie en regels groeien we toe naar een dynamische orde waarin dat wat verschillend is ook verschillend behandeld wordt. En waarin mogelijkheden de kans krijgen om tot ontwikkeling te komen. De waarde van de authenticiteit van individuen en organisaties wordt gezien en gestimuleerd. Daardoor ontstaat er in onze maatschappij veel meer variatie. Mensen verwachten nu dat zij als persoon centraal staan en hebben veel minder de houding van 'wat goed is voor de hele groep zal ook wel goed zijn voor mij'. Ze verwachten als het ware persoonlijke regelingen. Er ontstaat een nieuwe sociale ordening. In plaats van ons te voegen in het grotere geheel willen we steeds meer laten zien waarin we verschillend zijn en in die verschillen zoeken we elkaar op. Dat levert een ordening op in subculturen die veel meer gevarieerd, fijnmazig en minder vast is dan de sociale ordening die we vanuit het verleden kennen.

Tegelijkertijd neemt door de gevoelde noodzaak van duurzaamheid de vrijblijvendheid van keuzes af. De 'persoonlijke regelingen' moeten ook goed zijn voor het grote geheel. Als individuen of groeperingen het gevoel krijgen dat hun eigen identiteit in het gedrang komt zal, door het toenemende zelfvertrouwen, tolerantie en waardering snel omslaan in geweld.

Dit bij elkaar zorgt voor een natuurlijke ordening die veel complexer is dan we tot nu toe gewend zijn. Variatie is de enige manier om effectief met die complexiteit om te gaan.

#### *Richtingwijzer*

Dit vraagt van de politie, zowel intern als extern, het vermogen flexibel op te treden en de kracht van variatie te benutten. Het 'uniform' alleen bepaalt niet langer de waarde van de politiemedewerker op straat. Het zal steeds meer gaan om haar identiteit, haar rolopvatting, de manier waarop zij zich in de nieuwe sociale orde beweegt en verbinding met subculturen maakt.

### **Duurzaamheid en onderlinge afhankelijkheid, de eigen bijdrage aan een betere samenleving**

Mensen voelen zich meer verbonden met hun omgeving. Enerzijds omdat zij zich verantwoordelijk voelen voor de gevolgen van hun eigen handelen voor de lange termijn. Anderzijds omdat het besef groeit dat zij hun omgeving nodig hebben om zichzelf te ontwikkelen. Beide ontwikkelingen hebben tot gevolg dat mensen vanuit een lange termijn perspectief integer met mens en samenleving omgaan en gericht zijn op zingeving. In politietermen betekent dit dat de veiligheid en leefbaarheid van de omgeving staat voor diepe existentiële kwaliteit van de samenleving en dat diezelfde samenleving de intentie heeft daarnaar te streven (duurzame oplossingen).

Een uitwerking van deze trend is dat meerdere partijen de verantwoordelijkheid op zich nemen voor veiligheid en leefbaarheid en de politie daardoor met meer partners te maken krijgt. Dit betekent ook dat de omgeving minder voorspelbaar wordt.

#### *Richtingwijzer*

Van de politie vraagt dit een focus die van buiten naar binnen loopt: hoe zorgen we ervoor dat ons 'product' een duurzaam 'product' is? Dit impliceert ook dat we zorgvuldig omgaan met de toegevoegde waarde van de individuele medewerker en dat we gebruikmaken van het feit dat meer partijen (individuele burgers, vaste en losse groeperingen) zich betrokken voelen bij duurzame oplossingen in het veiligheidsdomein. Actieve burgers gaan zich als partners gedragen. De politie moet hierbij zorgen voor een goede follow-up waaruit blijkt dat de inbreng gewaardeerd wordt. Zo niet, dan kan het vertrouwen dat mensen hebben in hun zelfredzaamheid omslaan in vijandigheid.

#### **Verwevenheid, de grenzen worden vager**

Op allerlei manieren vervagen grenzen of vallen ze zelfs helemaal weg. Door globalisering komt de wereld Nederland steeds meer binnen. De effecten van de Europese Unie worden steeds sterker. Bedrijven en (overheids)instanties realiseren zich dat ze geen eilanden zijn, maar onderdeel van het grote geheel. Kennisontwikkeling en kennisverspreiding trekken zich niets aan van staatkundige of bedrijfskundige grenzen. Wat er voor in de plaats komt zijn netwerkstructuren, waarin mensen meer bewust samenwerken om, met ieders bijdrage, gezamenlijke doelen te bereiken. Hierdoor ontstaat meer openheid en betrokkenheid bij de inhoud van het werk. Het gaat minder om tot welke organisatie iemand behoort, maar om de collectieve ambitie, de inhoudelijke klus, de resultaten. Het samenwerken is gebaseerd op inclusief denken; 'succes van de één is afhankelijk van succes van de ander'.

#### *Richtingwijzer*

Voor de politie is samenwerken gericht op het creëren van samenhang de komende periode van levensbelang, op concernniveau, op lokaal en op individueel niveau. Daarvoor is het nodig de eigen kracht goed te kennen en 'inclusief' te denken. De regiefunctie op informatiestromen is in samenwerkingsverbanden belangrijk. Daarvoor zijn kenniswerkers nodig die alleen optimaal presteren als ze toegang hebben tot kennis en informatie en die kunnen delen. Een belangrijk motief voor medewerkers daarbij is het kapitaliseren van het eigen vakmanschap.

#### **Meer diversiteit, samenleven met meer culturen**

De samenleving wordt meer divers. Voor organisaties is het belangrijk deze diversiteit in de eigen organisatie op te nemen, dat wil zeggen meer multi-etnisch, maar even goed meer divers qua leeftijd, geaardheid, sekse en opleidingsniveau. Organisaties met een grotere variëteit aan medewerkers zijn beter in staat in verschillende situaties verschillend op te treden. Dergelijke organisaties worden door burgers eerder herkend en meer vertrouwd.

Ieder mens heeft naast een unieke persoonlijkheid en talent ook een mix van achtergronden in zich. Dit levert mogelijkheden op om de waarde van elke unieke me-



dewerker optimaal te benutten om de ambitie van de organisatie te bereiken. Diversiteit<sup>25</sup> leidt ook tot mogelijke spanningen. Omgaan met diversiteit vraagt van de politieorganisatie en haar medewerkers het vermogen vertrouwen te wekken en verbinding te maken, ongeacht de eigen achtergrond en die van de ander.

### *Richtingwijzer*

Interne diversiteit maakt de politie waardevoller voor de samenleving. Van de politie vraagt dit het vermogen vertrouwen te wekken en verbinding te maken. Intern met directe collega's en binnen interne netwerken, extern in de samenleving in contacten met burgers en binnen externe netwerken. Het vraagt om multicultureel vakmanschap, kennis en vaardigheden. Kennis en informatie over de nieuwe sociale ordening is daar een wezenlijk onderdeel van.

### **Informatisering, een nieuw paradigma op werken**

De kwaliteit van het werk en de inhoud van de boodschap gaan steeds meer bepalen wie met wie communiceert in plaats van de hiërarchische verhoudingen. Dat zorgt er samen met de toenemende informatisering van de samenleving voor dat werknemers zich ontwikkelen tot zelfstandige en autonome doeners en denkers.

ICT maakt het delen van informatie vanzelfsprekend. Hierdoor ontstaan andere patronen van samenwerken, die meer horizontaal en netwerkachtig van karakter zijn. Voor de leidinggevende van de toekomst is het onmogelijk alle touwtjes in handen te houden. De leidinggevende coacht medewerkers om kwaliteiten te stimuleren en te excelleren op basis van een collectieve ambitie. Werknemers verwachten ICT ondersteuning zodat zij zelf optimaal vanuit hun vakmanschap waarde toe kunnen voegen.

### *Richtingwijzer*

Voor de politie betekent dit focussen op het creëren van ruimte voor de groei van vakmanschap door te zorgen voor goede ondersteuning op het gebied van kennis en ICT. Dat is een paradigmakanteling. Niet de fysieke grenzen en hiërarchie bepalen de inrichting en toegankelijkheid van ICT en kennis, maar dat wat nodig is voor de uitoefening van het vak. Essentieel is dat ICT flexibiliteit en creativiteit ondersteunt.

## **1.2 Visie op de politiefunctie, vier bouwstenen voor de toekomst**

In de nota 'Politie in Ontwikkeling' is met de politiefunctie in het vizier naar diezelfde gefragmenteerde samenleving gekeken:

"Te midden van veel partijen die een cruciale rol spelen waar het gaat om de integriteit van de samenleving en de veiligheid van de burger, is de politie de instantie waarop altijd een beroep kan worden gedaan. ... Dat de politie als enige deze rol kan vervullen, heeft te maken met haar betekenis als representant van de rechtsstaat, haar bijzondere bevoegdheden daarbinnen, het feit dat zij opereert zonder eigen belang en staat voor de integriteit van het geheel. Deze unieke combinatie van kenmerken vormt de basis voor de toegevoegde waarde die de politie levert met betrekking tot het reduceren van onveiligheid. Dit maakt echter dat overvraging onvermijdelijk is en dat dit in feite een essentieel kenmerk is van de politie. Die overvraging is versterkt doordat de politie een positie dichtbij de burger heeft gevonden. ... De Nederlandse

politie ziet het als haar verantwoordelijkheid de grootst mogelijke bijdrage te leveren aan de veiligheid van burgers. Haar bijdrage komt tot stand in wisselwerking met bestuur en samenleving. De politie wil doen wat het meeste oplevert. Zij legt verantwoording af over de toegevoegde waarde die zij levert. Deze toegevoegde waarde is richtinggevend voor het rangschikken van activiteiten en voor het antwoord op de vraag of een activiteit op een bepaald moment en op een bepaalde plaats tot de taken van de politie moet worden gerekend. ... De politie hanteert daarbij vier richtinggevende principes of inspiratiebronnen, die de bouwstenen vormen voor haar visie en die weer worden gedragen door een aantal waarden:

- Een brede, samenhangende taakuitvoering  
De Nederlandse politie vervult met het oog op haar wettelijke taakopdracht verschillende functies en wil deze in samenhang inhoud blijven geven ten gunste van maximale legitimiteit, doeltreffendheid en doelmatigheid.
- Samenwerkingsgerichtheid  
Vanuit haar dominante positie binnen de veiligheidsfunctie streeft de politie naar optimale samenwerking met andere bij veiligheid betrokken partijen.
- Resultaatgerichtheid  
De Nederlandse politie is gericht op het bereiken van overtuigende resultaten en kiest voor een meer directe sturing op de uitvoering. Doeltreffendheid gaat daarbij boven doelmatigheid.
- Ondergeschiktheid MET gezag  
De Nederlandse politie is ervan overtuigd dat zij, in ondergeschiktheid aan het bevoegd gezag, een eigenstandige bijdrage kan leveren aan veiligheid door de professionaliteit van mensen en organisatie en door haar gezag als frontlijnorganisatie van de overheid in het publieke domein."

De algemene trends in de samenleving zijn hierin herkenbaar. De politie gaat meer op haar eigen talent vertrouwen en meer zelf sturing geven aan haar bijdrage. Ze doet dat in verbondenheid en samenhang met haar omgeving en in ondergeschiktheid aan het bevoegd gezag. En ze werkt samen om dat te doen wat het meeste oplevert. De politiemedewerkers moeten dit realiseren. Vertalen we dit één op één door, dan moeten ook politiemedewerkers in de toekomst meer van hun eigen talenten uitgaan, zelf meer sturing geven aan hun bijdrage en samenwerken met anderen om dat te doen wat het meeste oplevert.

### 1.3 Visie op werkgeverschap: kwalitatief inzetten

'Politie in Ontwikkeling' schetst een beweging naar professionelere organisatievorm, ook ten opzichte van samenleving en bestuur. De politie ambieert naast de vanzelfsprekende repressieve rol een meer zelfstandige en proactieve rol in het veiligheidsdomein. Er wordt daarbij steeds meer nadruk gelegd op het creëren van duurzame oplossingen: 'voorkomen in plaats van genezen'. Dat vraagt van de politie en dus van politiemedewerkers een de-escalerende en stabiliserende rol. Om dit te bereiken werkt de politie steeds meer en intensiever samen met partners. Resultaten worden meer afhankelijk van het 'slim organiseren' van politie-inzet. De politie redeneert daarbij vanuit haar wettelijke taak waarbij zij oog heeft voor een veranderende context en anticipeert op sociale en maatschappelijke ontwikkelingen met als doel een bijdrage te kunnen leveren aan de samenleving en aan veiligheid.



Ook de visie op succesvol werken is in ontwikkeling. Het belang van de unieke eigen bijdrage van mensen neemt toe. Mensen gaan zich meer authentiek gedragen vanuit de eigen identiteit en het eigen talent. Tegelijkertijd verbinden mensen zich meer met anderen in de vorm van netwerken. Er ontstaan kleinere eenheden die met elkaar interfereren (over en weer beïnvloeden). De kwaliteit van ieders bijdrage en 'inclusief denken' zijn bepalend voor succes.

De focus voor werkgeverschap komt zo steeds meer te liggen op het *kwalitatief inzetten* naast het *kwantitatief inzetten* van politiemedewerkers. Dit betekent meer aandacht voor *flexibele* en *creatieve* organisatievormen.

Een voorbeeld: bij publieke reinigingsbedrijven was de aanpak het 'schoon maken' van de straten. De focus is nu het 'schoon houden' van straten. Niet meer periodiek vegen, maar enerzijds vegen wanneer het vies is en anderzijds het vies worden voorkomen. Daarvoor is slimmer organiseren nodig. Van kwantiteit (veegdiensten) naar kwaliteit (kleine zelfsturende teams die verantwoordelijk zijn en zich verantwoordelijk voelen voor een specifiek gebied). Bij 'schoon houden' horen ook zaken als voorlichten, afspraken maken en het uitvoeren van campagnes. Hiervoor heb je een ander type medewerker nodig.

### **Kwalitatieve sturing**

'Kwalitatief inzetten' vraagt ook om kwalitatieve sturing; doen wat zinvol is en het meeste oplevert. Om dat te ondersteunen ontwikkelt de politieorganisatie zich van taakgericht naar resultaatgericht. Daarvoor is differentiatie nodig. Verschillende resultaten vragen om verschillende passende organisatievormen en sturingsrelaties. Binnen de politie zullen daarom zowel flexibele en creatieve organisatievormen bestaan als de meer traditionele productgerichte organisatievormen.

De politie kiest voor sturing- en organisatieprincipes gebaseerd op de Rijnlandse of continentaal Europese traditie. Als Rijnlandse werkgever vertrouwt de politie op de collectieve ambitie, samenwerkingsbereidheid, beroepstrots en de intrinsieke motivatie van de politieprofessional. Wel grenzen stellen, maar daarbinnen de vrijheid geven om het werk naar eigen inzicht in te delen.

### **Professionaliteit en differentiatie**

Het kiezen van 'kwalitatief inzetten' als richtinggevende notie voor het werkgeverschap betekent omgaan met de paradox tussen 'professionaliteit' en 'differentiatie'. 'Professionaliteit' kent een 'interne oriëntatie': het ontwikkelen van de medewerkers en professionele standaarden staan centraal. 'Differentiatie' heeft een 'externe oriëntatie' en staat voor het vermogen antwoord te kunnen geven op verschillende en veranderende vraagstukken in de samenleving. 'Kwalitatief inzetten' betekent dat politiemedewerkers het vermogen nodig hebben te reageren op een variëteit aan omstandigheden. Soms met een standaardoplossing die zijn effectiviteit bewezen heeft en soms, uitgaande van de mogelijkheden, met nieuwe oplossingen. In beide gevallen verwacht de samenleving een kwalitatief hoogwaardige oplossing. 'Kwalitatief inzetten' vraagt van politiemedewerkers dus ook het vermogen om binnen het wettelijke kader nog niet eerder bedachte oplossingen te vinden. Informatie en kennis zijn daarbij belangrijke bouwstenen.

### **Samenwerken**

'Kwalitatief inzetten' doet ook een beroep op het vermogen samen te werken met anderen, met andere kwaliteiten. Juist omdat dan de optelling van de verschillende bijdragen meer is dan de som der delen. Dat geldt binnen de politieorganisatie, omdat de kerntaken handhaving, noodhulp en opsporing elkaar nog meer gaan versterken, maar ook binnen de relevante omgeving.

### **Diversiteit en ruimte voor variatie**

Het is belangrijk dat de politieorganisatie zich klaarmaakt om ruimte te maken voor werknemers die meer vrijheden gewend zijn en denken vanuit de verscheidenheid en de digitale mogelijkheden waarmee ze zijn opgegroeid. Uit de trends kan worden gedestilleerd dat de toekomstige medewerker nieuwe vaardigheden met zich meebrengt. Deze medewerker leeft in een multiculturele samenleving waarin mondiale contacten ondersteund door ICT normaal zijn, in een samenleving met een diversiteit aan relaties tussen culturen, leeftijden, sekse, opleidingsniveau, etc. Om verbinding te houden met deze veranderende samenleving en specifiek met de veranderende 'ordering' van deze samenleving, zal de politie deze 'ordering' in moeten brengen in de eigen organisatie. Dit betekent een meer divers personeelsbestand van gekwalificeerde medewerkers, die een verscheidenheid aan problemen kunnen oplossen in een samenleving die steeds pluriformer wordt en waarin door het toegenomen zelfvertrouwen en het experimenteergedrag met drank en drugs meer geweldsdelicten voorkomen.



## 2 Strategische interventies: focussen op drie speerpunten

Om het kwalitatief inzetten van medewerkers te realiseren, leggen we, als strategische interventie, de focus op drie speerpunten:

- Kennisontwikkeling  
om een kwalitatief hoogwaardig politieproduct te blijven leveren
- Samen werken  
om synergie te bereiken tussen een diversiteit aan bijdragen van politiemedewerkers en partners
- Creativiteit en flexibiliteit  
om adequaat te reageren in een grote variëteit aan omstandigheden

Alle interventies in de bedrijfsvoering moeten deze drie speerpunten bevorderen. Ze zijn als het ware een toetssteen voor beleid en instrumenten: bevorderen deze levenslange 'kennisontwikkeling', stimuleren ze 'samen werken' en ondersteunen ze 'creativiteit en flexibiliteit'? Deze focus is daarmee ook bepalend voor de HRM-beleidskeuzes die de politie de komende periode maakt en die verwoord staan in deel 3.

Uiteraard hebben politiemedewerkers een breder scala aan competenties in huis dan waar we met deze drie speerpunten op focussen. De ontwikkeling van al die competenties vraagt continu aandacht van zowel de leiding van de organisatie als de medewerkers zelf (zie deel 3, hoofdstukken 3 en 4). Enerzijds voor het realiseren van een stabiele en kwalitatief hoogwaardige politiefunctie, anderzijds voor de persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers. Door te focussen op de drie speerpunten krijgt een aantal competenties de komende periode speciale aandacht om de ontwikkeling naar 'kwalitatief inzetten' te versterken. In Bijlage 1 vindt u een overzicht van de relatie tussen deze drie speerpunten en de Competentietaal Politie Nederland.

### 2.1 Kennisontwikkeling

De politie heeft een sterke informatiepositie omdat ze continu aanwezig is in de frontlinie van de samenleving. Dat is een belangrijke voedingsbodem voor haar repressieve rol en voor de proactieve rol die de politie in wil nemen in het veiligheidsdomein: zelf aangeven waar de politie voor staat, een visie op veiligheid geven en anderen informeren en adviseren over veiligheid.

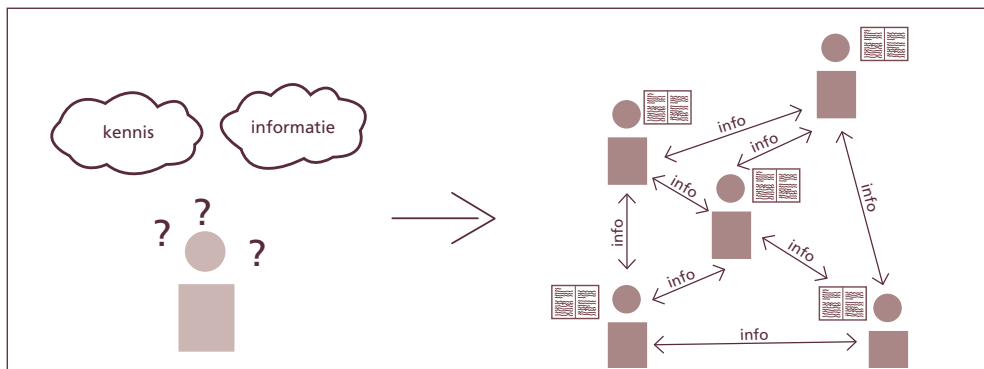
Informatiestromen en kennis ondersteunen in belangrijke mate alle hoofdprocessen van de politie. Door informatie en kennis als grondstof te gebruiken kan rechtvaardig, daadkrachtig en flexibel worden opgetreden (doen wat het meeste oplevert) én kan de politie hoogwaardige politieproducten als criminaliteitsbeelden ontwikkelen. Daarnaast zijn informatie en kennis belangrijke bouwstenen voor samenwerking met ketenpartners voor het ontwikkelen van duurzame oplossingen en voor het signaleren en adviseren van partners. De politie is zowel een informatiebedrijf als een kennisorganisatie.

Van politiemedewerkers wordt verwacht dat zij het vermogen hebben informatie te genereren en te verwerken en op basis hiervan signalen af te geven aan anderen. Door het overweldigende aanbod van informatie hebben politiemedewerkers expertise en zorgvuldigheid nodig om informatie te selecteren, verbanden te leggen en

betekenisvolle patronen te herkennen. Door het vermogen informatie op waarde te schatten en hieruit kennis te genereren is de politie beter in staat haar politietaak uit te voeren, deze continu door te ontwikkelen en invulling te geven aan haar signaal-functie en haar rol als adviseur naar ketenpartners en bestuur.

De manier waarop ICT informatie toegankelijk maakt voor medewerkers is hierbij een belangrijk aandachtspunt. Daarvoor is denken nodig vanuit informatiestromen gebaseerd op toegankelijkheid en delen, in plaats van denken vanuit controle, beheersing en fysieke grenzen (denken in domeinen en gebouwen).

Om aansluiting te houden met de veranderende samenleving en een proactieve rol te kunnen spelen in het veiligheidsdomein is het essentieel dat de politie investeert in scholing en kennisontwikkeling.



Figuur 1 Van controle en beheersing en het afscheiden van kennis en informatie naar openstaan voor verandering en kennisdeling; gebruik je eigen kracht en voeg die toe aan de kracht van anderen.

## 2.2 Samen werken

Door het toenemende netwerkachtige karakter van de samenleving zal de politie op alle niveaus steeds meer opereren in samenwerkingsverbanden. Medewerkers hebben hiervoor het vermogen nodig om samen te werken met anderen. Dat vraagt een kanteling in denken; van 'naar binnen gericht' naar 'naar buiten gericht'. Niet gefocust op, maar wel werkend vanuit de eigen (politie)identiteit.

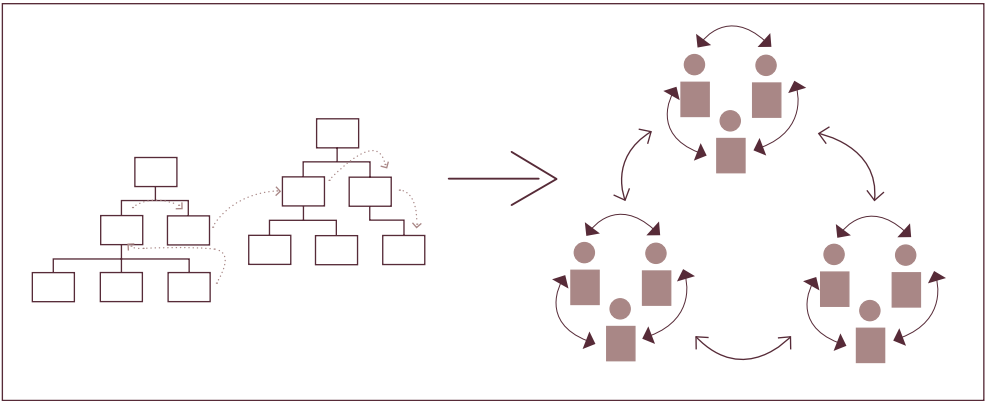
Ook het samen werken binnen de politieorganisatie zelf verandert. Een voorbeeld. Een wijkagent heeft een probleem met een specifieke groep in de wijk, gaat naar de discussiesite of projectensite binnen PKN en vraagt aan collega's in andere korpsen of zij vanuit hun ervaring tips en suggesties hebben over deze problematiek. Uit de reacties met adviezen en suggesties maakt de wijkagent een keuze voor een plan of hij gebruikt, indien het probleem zich vaker heeft voorgedaan, een 'voorbeeldaanpak' of een 'fact sheet'. Deze manier van samen werken op landelijk niveau vindt 'horizontaal' plaats zonder tussenkomst c.q. bemoeienis van de leiding. Door de kennis/informatieuitwisseling wordt voorkomen dat het wiel steeds opnieuw uitgevonden moet worden.



Het uitgangspunt bij samen werken is 'inclusief denken'. Dit betekent dat de politie haar resultaten niet meer los kan zien van de resultaten van anderen. 'Mijn succes is afhankelijk van het succes van de ander'. En dat is wederkerig, het succes van de ander is dus ook afhankelijk van het succes van de politie. Dit geldt voor individuele medewerkers, afdelingen en diensten maar ook voor de politieorganisatie in de relevante omgeving.

Om samen te kunnen werken moeten medewerkers kennis hebben van hun eigen toegevoegde waarde; daarvoor is zelfreflectie nodig (het eigen gedrag en standpunten kritisch evalueren). Voor samen werken is zelfkennis nodig; iemand die zijn sterke kanten en culturele identiteit kent, is beter in staat verbinding te maken met een ander. Bij HRM-interventies, zoals 'werving en selectie' en 'opleiding en ontwikkeling', wordt daarom nadrukkelijk geselecteerd op en geïnvesteerd in zelfkennis en zelfreflectie.

Een belangrijke bron voor het ontwikkelen van zelfkennis is feedback. Binnen de politie is er daarom structureel aandacht en waardering voor de persoonlijke bijdrage van een medewerker. Denk aan het uitspreken van: waarom krijgt iemand een bepaalde taak, welke capaciteit ziet de leidinggevende in een medewerker, open praten over wie waarom het meest geschikt is voor welke klus, bij debriefing aandacht voor: wat was jouw bijdrage aan het resultaat; was die zinvol, doeltreffend, doelmatig?



Figuur 2 Van een hiërarchische organisatie naar samenwerken in ketens en netwerken op basis van 'inclusief denken'.

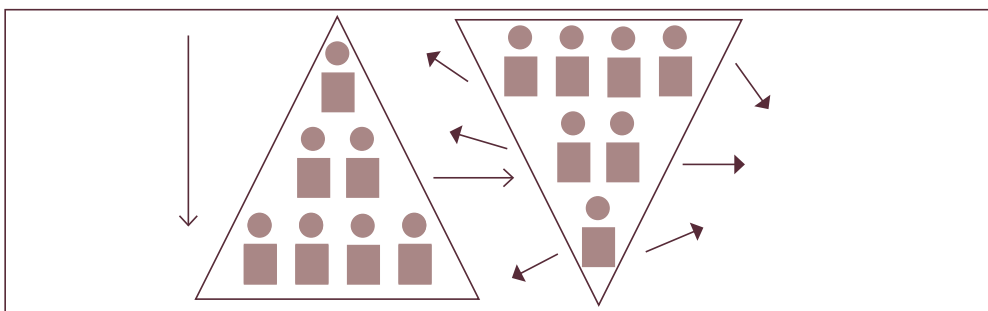
### 2.3 Creativiteit en flexibiliteit

De veelsoortige vraag naar politiezorg vraagt om professionele politiemedewerkers met voldoende flexibiliteit om de taken van wijk- tot wereldniveau uit te voeren. De snelheid en dynamiek waarmee veranderingen elkaar opvolgen is groot en direct voelbaar in de operatie van de politieorganisatie. Dit leidt tot een grotere verantwoordelijkheid van de individuele medewerker in afwegingen en keuzes in het dagelijkse handelen (discretionaire bevoegdheden). De organisatie kantelt daarmee van een verantwoordelijke top die aanstuurt, naar medewerkers die in de taakuitvoering alle competenties (kennis, vaardigheden en gedrag) en faciliteiten ter beschikking

hebben om zelfstandig professionele afwegingen te maken en daarin gefaciliteerd worden (organisatievermogen). Op decentraal niveau moet sprake zijn van een grote mate van vakmanschap en autonome verantwoordelijkheid. Daarbij gelden de waarden van de beroepscode als leidraad. Politie mensen moeten zo worden ondersteund en uitgerust dat zij zelf de ruimte hebben verantwoorde keuzes te maken en daar naar te handelen. De trends laten zien dat de medewerker van de toekomst dit bijna vanzelfsprekend vindt en ook van een werkgever verwacht. Deze verwachting is bij hoger opgeleiden en professionals het sterkst aanwezig.

Politiemensen op straat moeten in toenemende mate verantwoorde keuzes maken die niet op basis van werkinstructies alleen kunnen worden gemaakt. Vaak gaat het om keuzes die vanuit meervoudige perspectieven dilemma's met zich meebrengen. Dat vraagt om het vermogen met een open blik de situatie vanuit meerdere perspectieven te beschouwen, met alle bagage (informatie en vakmanschap) die de medewerker tot zijn beschikking heeft, om dat te doen wat het meeste oplevert. De-escalatie van geweld is daarbij een belangrijke verantwoordelijkheid. Het vraagt ook om de bereidheid elke keer opnieuw meer dan je huidige oplossingsrepertoire in te willen zetten. Op deze manier creëert de politie een steeds groter oplossingsrepertoire. Naast vakmanschap is de inbreng van jonge en nieuwe medewerkers die op een vernieuwende manier naar politiewerk kijken daarbij belangrijk.

De opgedane ervaringen met het op deze manier flexibel uitvoeren van de politietaken vormen de input voor verdere kennisontwikkeling die nodig is om creatieve/innovatieve oplossingen te vinden voor situaties en vragen te beantwoorden waar de politie niet of niet eerder in die vorm mee is geconfronteerd.



**Figuur 3** Van een hiërarchische organisatie naar een netwerkorganisatie met een professionele basis die in alle facetten gefaciliteerd wordt door de lijn.

## 3 De identiteit van de politieorganisatie

In het vorige hoofdstuk is beschreven welke impact veranderingen in de samenleving hebben op de visie van de politie op werkgeverschap. Een tweede fundament voor werkgeverschap is de identiteit van de politieorganisatie. In een wereld van verandering is een stabiele en voor stabiliteit zorgende politieorganisatie belangrijk.

Daarom staan in dit hoofdstuk de sterke kanten van de politie die moeten worden behouden centraal en de specifieke zorgpunten die onlosmakelijk met de taak van de politie verbonden zijn.

### 3.1 24/7 paraat in het brandpunt van de samenleving

De rol van de politie in de samenleving kenmerkt zich door de continue aanwezigheid, 24 uur per dag, 7 dagen in de week, van de politiemedewerker in de 'frontlinie' van onze samenleving. Deze '*professionele inzetbaarheid*' is de essentie van de bijdrage van de politie aan de veiligheid en leefbaarheid van de samenleving. Tegelijkertijd heeft deze professionele inzetbaarheid veel invloed op de individuele medewerker, zowel tijdens het werk als privé.

De waardering voor het politiewerk in de maatschappij hangt nauw samen met hoe de politiemens opereert. Respect voor de politiefunctionaris moet niet voortdurend hoeven te worden afgedwongen. Het moet een vanzelfsprekend gevolg zijn van het gedrag van iedere politieprofessional dat voortvloeit uit zijn intrinsieke waarden.

De afgelopen periode heeft de politie gewerkt aan het verbreden van haar gezicht naar de samenleving. Er heeft een sterke verschuiving plaatsgevonden van enkel 'sterke arm van de overheid' naar een meer dienstbare politie die dichterbij de burger staat. Het rapport '100 %', een onderzoek naar het vertrouwen van burgers in de politie,<sup>26</sup> geeft aan dat de burger vertrouwen heeft in de Nederlandse politie en dat dit verder kan worden uitgebouwd indien dienstbaarheid en de rol van crime fighter nadrukkelijker worden gecombineerd. De politie zal dan in het publieke domein meer kracht uitstralen.

De waarden van verschillende groepen in de samenleving vallen niet als vanzelfsprekend samen met de waarden van de rechtsstaat. Door de continue aanwezigheid in de 'frontlinie' van de samenleving staan politiemedewerkers midden in dit spanningsveld. Zij ondervinden daarbij dat het respect voor het gezag aan het veranderen is. De persoonlijkheid van de gezagsdrager en multicultureel vakmanschap worden meer dan voorheen belangrijk om respect te krijgen in een samenleving met veel diversiteit. Dit geldt zowel voor de 'blauwe' (executieve) als voor de 'niet-blauwe' (niet-executieve) functies die direct in contact staan met de burger.

### **Betekenis voor de politie als werkgever**

24/7 paraat staan in het brandpunt van een samenleving waarin het respect voor het gezag aan het veranderen is, betekent voor de politie als werkgever een bijzondere verantwoordelijkheid. Door het toenemende belang van de persoonlijkheid van de politiemedewerker is aandacht nodig voor zelfkennis, identiteit en authenticiteit van de medewerker. Een tweede belangrijk aandachtspunt is multicultureel vakmanschap; dit staat voor vertrouwen kunnen wekken, verbinding kunnen maken en op passende wijze de politie representeren in contact met de samenleving in al haar diversiteit.

Doordat de politie 24/7 alle aspecten van de samenleving meemaakt, zien medewerkers die samenleving ook van zijn meest slechte kant. De zorg rondom de persoonlijke impact daarvan is voor de politie als werkgever een belangrijke verantwoordelijkheid.

## **3.2 Geweldsmonopolie**

Het gelegitimeerd kunnen toepassen van geweld maakt de politie uniek. De politie staat synoniem voor de sterke arm van de overheid. Dat brengt een zware verantwoordelijkheid met zich mee, zowel voor de politie als werkgever als voor individuele politiemedewerkers. De manier waarop de politie met het geweldsmonopolie omgaat, beïnvloedt de kwaliteit van de samenleving; door geweld alleen met geweld te bestrijden zal de geweldsspiraal doorgaan. Het vraagt om een eigen, helder standpunt van de politie.

De burger moet erop kunnen vertrouwen dat het geweldsmonopolie in goede handen is. Dat het terughoudend en met de grootst mogelijke professionaliteit wordt ingezet en dat er verantwoording wordt afgelegd als het ingezet is. De kern hiervan is dat de politie onfatsoen bestrijdt met fatsoen, transparant en uitlegbaar. Twee belangrijke geweldsprincipes zijn de-escalatie en gedoseerd, vroegtijdig, direct en effectief handelen.

Het kwalitatief inzetten betekent in dit kader: de moed om in te grijpen, het doseren van geweld en het schakelen met andere interventiemethoden. Dat is een vorm van professionaliteit die niet te vatten is in protocollen maar om het vermogen vraagt actief en intelligent keuzes te maken, als organisatie en als individuele medewerker.

Het geweldsmonopolie betekent voor medewerkers ook een verhoogd risico op mentale en fysieke kwetsuren in gewelddadige situaties.

### **Betekenis voor de politie als werkgever**

Op een verantwoorde manier omgaan met de geweldsmonopolie is voor politiemensen topsport: zelf het geweld niet uitlokken, ingrijpen voordat het misgaat en als het misgaat, geweld zelf terughoudend en met de grootst mogelijke professionaliteit toepassen. Politie medewerkers van alle 'niveaus' hebben hierbij een 'frisse' blik nodig; vanuit meerdere perspectieven naar de omgeving kijken en naar oplossingen zoeken, zonder het oordeel te laten vertroebelen door eerdere ervaringen. Bij het bedrijven van deze topsport heeft de politie als werkgever de verantwoordelijkheid voor goede training (Politieacademie en korpsen) én goede coaching (leidinggevenden), met aandacht voor de bewustwording dat de manier waarop de politie met geweld omgaat invloed heeft op de kwaliteit van de samenleving.

De zelfbewuste, assertieve burgers van nu en de komende periode gaan zich bij het bestrijden van geweld actiever als partners van de politie opstellen. De andere kant is dat zij minder gevoelig zijn voor gezag, eerder vijandig gedrag vertonen en naar geweld zullen grijpen. Dat betekent een toename van het aantal bedreigende situaties waarin politie medewerkers verzeild raken. Het is voor de politie als werkgever daarom een belangrijke verantwoordelijkheid om personeelszorg blijvend en stevig verankerd te organiseren.

### **3.3 Zorg voor elkaar**

De keuze voor het politievak gebeurt vaak uit intrinsieke overtuiging. Het politiewerk wordt veelal niet opgevat als een baan, maar als een roeping. Intern levert dit een groot saamhorigheidsgevoel op. Dit wordt versterkt door de onderlinge afhankelijkheid die ontstaat als gevolg van het hebben van het geweldsmonopolie en het werken in de frontlinie van de samenleving. In het operationele werk is het kunnen rekenen op collega's van essentieel belang. De onderlinge band, het vertrouwen tussen medewerkers en de loyaliteit aan de politieorganisatie die hierdoor ontstaat, zijn positieve punten van de politieorganisatie die behouden moeten worden. Ze helpen om een kwalitatief goed product neer te zetten.

Zoals altijd echter, heeft ook deze medaille een keerzijde. Daarop staan zaken als 'buiten sluiten', 'kritiek niet uitspreken' en 'werk gaat altijd voor privé'. Dit zijn de negatieve kanten van een gesloten cultuur en staat het leveren van kwaliteit in de weg. Het creëren van openheid in de organisatie is daarom een belangrijk aandachtspunt voor de politie.

#### **Betekenis voor de politie als werkgever**

Het creëren van een open, ontwikkelende cultuur is noodzakelijk om als organisatie ons werk goed te blijven doen. Een professionele cultuur gericht op het leveren van kwaliteit, waarin het conflict niet uit de weg wordt gegaan, juist omdat er een gezonde vertrouwensbasis onder ligt. Dit vraagt een breedte-investering opdat medewerkers feedback gaan ervaren als verrijking. De kwaliteit van de communicatie, het delen van kennis en het aanspreken van elkaar op gedrag zijn hierbij belangrijke aandachtspunten.

Bij de belangenafwegingen tussen thuis en werk valt de 'pijn' vaak in het privé-domein van de medewerker. Op de lange termijn kan dat negatieve consequenties hebben voor de bijdrage die een medewerker kan leveren. Bij het creëren van een open, ontwikkelende cultuur past ook een openheid en flexibiliteit bij het vinden van oplossingen om werk en privé soepeler op elkaar aan te laten sluiten.

### **3.4 Handhaver van de rechtsstaat en interne diversiteit**

De politie handhaaft eenduidig de gestolde norm van de rechtsstaat. In die zin heeft de politie in haar primaire proces de kenmerken van een monocultuur; de politie presenteert zich eenduidig in de maatschappij. Dit wil niet zeggen dat de politie intern vanuit één opvatting naar die maatschappij kijkt. Integendeel, de politie staat voor de uitdaging haar organisatie meer *divers* te maken. Diversiteit maakt het beter mogelijk vanuit meerdere perspectieven naar die samenleving te kijken en verbinding te maken met diverse groepen in de samenleving. Diversiteit is vanuit deze optiek een verrijking.

Extern kan de politie, als handhaver van de rechtsstaat, slechts in beperkte mate in verschillende situaties verschillend handelen. Het als concern vinden van een antwoord op de vraag welke regels daarvoor gelden en welke vrijheidsgraden politiemedewerkers daarbij hebben, is een van de belangrijke issues van de komende tijd. (Denk daarbij aan discussies als: 'Altijd schoenen uit in een moskee' versus 'Soms schoenen uit in een moskee en wanneer dan wel of niet?' of 'Nooit krachttermen gebruiken' versus 'Soms kan een krachtterm best en wanneer kunnen welke krachttermen dan door de beugel?') Dit is een issue dat raakt aan de persoonlijke waarden en normen van politiemedewerkers. Vanuit deze optiek kan interne diversiteit spanningen opleveren. Het voeren van deze discussies en het doorvoeren van de resultaten daarvan moet de professionaliteit van de politie versterken en tegelijkertijd medewerkers in al hun diversiteit in hun waarde laten.

Bij het intern leren omgaan met spanningen die gepaard gaan met diversiteit ligt een belangrijke verantwoordelijkheid van de politie als werkgever.

#### **Betekenis voor de politie als werkgever**

De politie beter geschikt maken voor haar rol in de gefragmenteerde samenleving is niet op te lossen met alleen kwantitatieve interventies gericht op diversiteit. Het vraagt ook om zorgvuldige kwalitatieve begeleiding van medewerkers en teams bij het omgaan met de spanningen die met een toenemende interne diversiteit gepaard gaan.





### 3.5 Identiteit en waarden van de politieorganisatie

Om vanuit samenwerking en in samenhang te kunnen opereren moet de identiteit van de politie helder zijn. De politie vervult haar taken immers met steeds meer partners, profit en non profit. Een duidelijke rolopvatting geeft duidelijkheid voor de burger. Waar zijn politiemedewerkers op aanspreekbaar? Wat kan de burger van hen verwachten? Een duidelijke rolopvatting heeft bovendien betekenis voor en betrekking op de persoonlijkheid van de politiemedewerker. Wie ben ik in het netwerk? Wie ben ik in de buurt? Wie ben ik in de politieorganisatie?

Bij het afleggen van de ambtseed/belofte zeggen politiemedewerkers toe het aanzien van de politie niet te schaden. Om politiemedewerkers hierin te ondersteunen is in de beroepscode van de Nederlandse politie de missie van de politie uitgewerkt in waarden die richtinggevend zijn voor het gedrag van politiemensen, zowel intern als extern. Omdat gedrag van politiemedewerkers in sterke mate bepalend is voor het beeld dat de samenleving van de politie heeft, worden het aanzien (imago), het gezag en de positionering van de politie met de beroepscode (Code Blauw) sterker en eenduidiger.

- 
- Respect
  - Transparantie
  - Verantwoordelijkheid
  - Betrokkenheid
  - Betrouwbaarheid
  - Rechtvaardigheid
  - Balans

Figuur 4 Richtinggevende waarden Code Blauw.

Helderheid over de rolopvatting en waarden van de politie levert ook (ethische) spanningen op als deze niet overeenstemmen met de rolopvatting en intrinsieke waarden van een medewerker. Bij selectie van medewerkers wordt getracht zicht te krijgen op de intrinsieke waarden van de kandidaat met als doel die medewerkers te selecteren die goed 'matchen'. Om te voorkomen dat de politie vervalt in 'zwart/wit'-discussies is gedurende het dienstverband een constante ethische dialoog nodig, evenals leidinggevendendie sturen op waarden. Alleen dan kunnen medewerkers de morele competentie ontwikkelen om in situaties die niet altijd eenduidig zijn zorgvuldige keuzes te maken, rekening houdend met een objectieve afweging van belangen.

### *Vier domeinen van de politiemedewerker*

Bij de ethische dialoog is het belangrijk onderscheid te maken in de drie werkdomeinen én het privédoimein waarin politiemedewerkers zich bewegen.

- **Binnen de politieorganisatie**

In de eigen organisatie worden de verschillen tussen mensen (culturele achtergrond, leeftijd, opleidingsniveau, specialisme, etc.) zoveel mogelijk benut ten behoeve van een zo adequaat mogelijke taakuitvoering.

- **In het openbare domein**

In het openbare domein is de politiemedewerker zichtbaar onafhankelijk en onpartijdig. Het uniform staat centraal. Iedereen wordt vanuit de professionele standaard benaderd.

- **Binnen het privédoimein van de burger**

Binnen het privédoimein van burgers streeft de politie naar uniforme gedrageregels die de politiemedewerker houvast geven bij het maken van keuzes. Het professioneel uitoefenen van de politietaak is uitgangspunt bij het formuleren van deze regels.

- **In het privédoimein van de politiemedewerker**

Bij keuzes in het privédoimein houdt de politiemedewerker er rekening mee dat deze het effectief uitvoeren van zijn functie niet in de weg mogen staan.

#### **Betekenis voor de politie als werkgever**

Doordat politiemedewerkers steeds meer als individu de politie vertegenwoordigen in diverse netwerken zijn de rolopvatting en de waarden van politiemedewerkers specifieke aandachtspunten voor de politie als werkgever. Binnen de politieorganisatie wordt naar een zo groot mogelijke diversiteit gestreefd. Van belang is om met elkaar te benoemen op welke elementen van de politiewaarden politiemedewerkers minimaal aanspreekbaar zijn. De identiteit van de politiemedewerker is in alle drie de werkdomeinen in beweging. Via het structureel houden van dialoog- en dilemmabijeenkomsten zal het omgaan met de politiewaarden in de drie werkdomeinen een vast onderdeel worden van de werkroutine van medewerkers. Voor het ontwikkelen van de morele competentie is het bovendien noodzakelijk dat leidinggevendenden sturen op waarden.

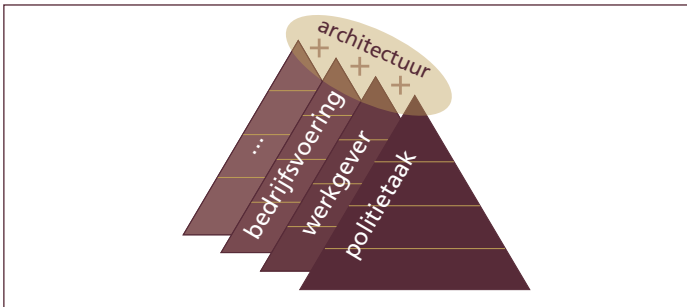


**Op weg naar  
doen, een eerste  
concretisering**



# 1 Sturing en organisatie

Sturing geven aan de organisatie gebeurt vanuit verschillende dimensies. Uiteraard levert kijken naar de ontwikkeling van de politiefunctie in de maatschappij belangrijke richtinggevende uitspraken voor het politieconcern op. Deze staan verwoord in 'Politie in Ontwikkeling'. Maar dat is niet de enige dimensie voor aansturing. Concernbrede opvattingen over bijvoorbeeld werkgeverschap en bedrijfsvoering zijn evengoed nodig om richting te geven aan ontwikkeling. Het is de taak van de top van de organisatie ervoor te zorgen dat de richtinggevende uitspraken vanuit deze verschillende dimensies elkaar versterken. Het is een kwestie van 'en en'-denken. Een andere manier om dit te zeggen is dat de politieorganisatie zich concernbreed onder architectuur ontwikkelt. Door de top van het concern worden vanuit verschillende dimensies, dus ook de werkgeverdimensie, samenhangende lijnen uitgezet die binnen de korpsen worden uitontwikkeld. Én omgekeerd: ontwikkelingen die binnen de korpsen ontstaan en die de architectuur versterken, worden concernbreed beschikbaar en toepasbaar gemaakt.



Figuur 1 Vanuit de architectuurgedachte concernbreed richting geven aan de politieorganisatie.

Om het voorgaande te realiseren heeft politieorganisatie op concernniveau voor elk van de dimensies denkkracht en uitvoeringskracht nodig. Dit heeft gevolgen voor de rol van de HRM-organisatie binnen het concern én voor de positie van HRM binnen de korpsen. Op concernniveau worden de lijnen uitgezet voor één HRM-beleid voor de Nederlandse politie. De volgende zes hoofdstukken vormen hiervoor een inspirerende basis. Het beleid moet verder worden uitontwikkeld in een wisselwerking tussen korpsen en concern. Door te sturen vanuit scenario's op landelijk en op korpsniveau blijven regionale én collectieve kenmerken en ambities in het vizier.

## Richting

De politie ontwikkelt zich naar een organisatie die vanuit verschillende dimensies, onder architectuur, sturing geeft aan haar ontwikkeling.

Daarvoor is het nodig dat op concernniveau HRM-denken- en uitvoeringskracht beschikbaar is (één HRM-beleid voor de Nederlandse politie) én dat de rol van HRM binnen de korpsen verschuift naar strategische partner en adviseur.

Het HRM-beleid wordt uitontwikkeld in een wisselwerking tussen korpsen en concern.



## 1.1 Aandachtspunten

Het kiezen van deze richting levert een aantal specifieke aandachtspunten op voor sturing en organisatie en voor de HRM-organisatie.

### Sturing en organisatie

#### *Sturen vanuit scenario's*

Kwalitatieve sturing vanuit de architectuurgedachte vraagt om sturing vanuit scenario's. Gegevens over het veiligheidsdomein en de politie in het bijzonder zijn voor de Raad van Hoofdcommissarissen (RHC) bronnen voor scenarioanalyses voor het richten van de organisatie. Voor het HRM-domein betekent dit specifiek scenario's gebaseerd op de analyse van ontwikkelingen in het veiligheidsdomein in relatie tot kwalitatieve en kwantitatieve gegevens over het personeelsbestand. Doel hierbij is sturing te geven aan werving en selectie, personeelsplanning en het faciliteren van ontwikkeling.

#### *Scholing en kennisontwikkeling als strategische instrumenten*

Onderwijs en ontwikkeling worden in de kennisorganisatie politie belangrijke kwalitatieve interventiemogelijkheden voor de RHC. De verankering van de ontwikkeling in het veiligheidsdomein in de inhoud van het politieonderwijs zal worden verstevigd. Dit betekent dat de RHC jaarlijks input levert voor het vormgeven van leiderschap en de specialistische opleidingen, gebaseerd op de informatie uit de scenarioanalyses.

#### Consequenties

- Ontwikkelen HRM-sturing op basis van scenario's.
- Ontwikkelen van scholing en kennisontwikkeling als strategisch instrument door actieve betrokkenheid van RHC bij vormgeven aan leiderschap en specialistische opleidingen.
- ...



### HRM-organisatie

#### *Strategische partner van de leiding*

Op strategisch niveau moet landelijk geborgd worden dat investeringen op concerniveau voor de totale Nederlandse politie effectief en efficiënt georganiseerd worden. Losse projecten zonder borging in de Board Ondersteuning vinden op landelijk niveau niet meer plaats. De Board Ondersteuning draagt zorg voor samenhangende interventies in alle HRM-beleidsgebieden (ook cao etc.) en wordt daarin op concerniveau ondersteund. De HRM-functie bij de korpsen zal veranderen. Door vanuit architectuur te sturen op 'kwalitatief inzetten' door middel van HRM-interventies ontwikkelt HRM zich tot strategische partner van de korpsleiding.



- Consequenties die al in gang zijn
- Nieuwe consequenties



### *Landelijk HRM-beleid en -instrumenten*

Sturing van concernbrede ontwikkeling vanuit verschillende dimensies en onder architectuur maken een landelijk HRM-beleid en landelijke HRM-instrumenten noodzakelijk. Uitgangspunt is dat concernbreed voor elke medewerker hetzelfde HRM-beleid geldt.

Door samenhangend en consistent te sturen op deze HRM-ontwikkeling ontstaat automatisch een verandering in de organisatie en het takenpakket van de HRM-discipline.

### *Loopbaancoach en adviseur van medewerkers en teams*

Medewerkers zijn zelf verantwoordelijk voor hun ontwikkeling en hun loopbaanverloop en daarmee regisseur van de eigen vitaliteit. De leidinggevendenden hebben de taak dit proces te faciliteren en te stimuleren in relatie tot de zich ontwikkelende organisatie. De HRM-professional wordt hierbij de facilitator en transformeert naar coach en adviseur. Teams kunnen op het gebied van teamontwikkeling een beroep doen op de HRM-professional, individuele medewerkers als het gaat om loopbaanontwikkeling en faciliteiten. Deze ontwikkeling wordt zoveel mogelijk digitaal ondersteund.

### *Strategisch belang van de HRM-administratie*

Het Landelijk Programma HRM ontwikkelt een functioneel eisenpakket voor een gezamenlijke en landelijke HRM-administratie. De kwalitatieve kenmerken van medewerkers worden in dit nieuwe HRM-systeem op *eenduidige* wijze bijgehouden. Hierdoor wordt het mogelijk naast kwantitatieve ook kwalitatieve scenario's te ontwikkelen die sturing geven aan het HRM-beleid van de Nederlandse politie.

### *Administratie en beheer als specialismen*

De HRM-medewerker is beheerder en uitvoerder van de HRM-administratie (ziekteverzuim, salarisadministratie), maar zal zich door de concentratie van activiteiten meer gaan ontwikkelen tot 'administratief expert'.

### *Professionalisering van het HRM-veld*

Om de geschetste ontwikkeling te ondersteunen en het effect van de landelijke interventies, zoals beschreven in de hoofdstukken 3 t/m 8, te borgen is professionalisering van het HRM-veld op concernniveau noodzakelijk. Een nog te ontwikkelen/samen te stellen modulaire HRM-opleiding zal een belangrijke ondersteuning worden voor een consistente en eenduidige ontwikkeling van de HRM-organisatie.

#### **Consequenties**

- Op concernniveau borgen van HRM-ondersteuning.
- Ontwikkelen van landelijke beschrijvingen van HRM-functies.
- Ontwikkelen of inkopen van een modulair opgebouwde HRM-opleiding.
- **Ontwikkelen van een digitaal ontwikkelcentrum.**
- Uitbouwen gestandaardiseerde HRM-administratie met kwalitatieve kenmerken.
- Ontwikkelen HRM-sturingsinstrumentarium op strategisch niveau.
- ...

## 2 Werving, selectie en personeelsplanning

Door het natuurlijke verloop in de organisatie zal een groot deel van de medewerkers de komende jaren uit nieuwe instroom bestaan. Dit biedt, naast risico's, ook kansen voor het anticiperen op de ontwikkelingen in de samenleving. Nieuwe medewerkers zijn immers een bron voor (culturele) organisatieontwikkeling. Dit betekent dat het inspelen op ontwikkelingen in de arbeidsmarkt voor de politie van strategisch belang is.

Werving, selectie en personeelsplanning zetten een ontwikkeling in naar een meer diverse politiesamenstelling met een zo optimaal mogelijke match tussen de behoefte aan en het aanbod van competenties. Diversiteit is enerzijds nodig vanwege de grotere differentiatie aan werk, anderzijds om als politieorganisatie voldoende diversiteit in huis te hebben om effectief te opereren in een multiculturele, gefragmenteerde samenleving. Diversiteit in de politiesamenstelling dient daarbij ruim te worden opgevat. Het gaat om meer diversiteit in culturele en etnische achtergrond én nadrukkelijk ook om diversiteit in andere aspecten zoals sekse, geardeerdheid, leeftijd, opleidingsniveau en opleidingsrichting.

Het uitgangspunt is het laten renderen van de verschillende talenten (kwaliteiten) van medewerkers en het ruimte geven aan authenticiteit; mensen die zich bewust zijn van en werken vanuit hun persoonlijkheid en talent. De politie heeft medewerkers nodig die in staat zijn verbinding te maken met hun omgeving vanuit een hoge professionele standaard, met de juiste set aan competenties (kennis, vaardigheden en gedrag). De politie heeft over de hele linie stabiele medewerkers nodig, die in staat zijn vijandige en gewelddadige situaties te de-escaleren en daardoor de stabiliteit in de samenleving te vergroten.

### Richting

De politie ontwikkelt zich naar een organisatie die met een grotere diversiteit aan medewerkers van visie tot beheer structureel werkt aan een zo optimaal mogelijke match tussen de behoefte aan en het aanbod van competenties.

Een grondhouding daarbij is het laten renderen van de talenten (kwaliteiten) van medewerkers en het ruimte geven aan authenticiteit.

### 2.1 Aandachtspunten

Het kiezen van deze richting levert een aantal specifieke aandachtspunten op voor werving, selectie en personeelsplanning.

#### Werving

*Meer diversiteit in wervingsdomeinen*

Een belangrijk wervingsdomein voor de politie blijft bestaan uit schoolverlaters met mbo werk- en denkniveau. Daarnaast zal de politie haar wervingsdomein uitbreiden naar schoolverlaters met hbo en universitair werk- en denkniveau en zij-instromers op mbo, hbo en universitair werk- en denkniveau.

### *Meer variatie in benaderingswijze*

Om een grotere variëteit aan mensen aan te spreken en in te spelen op ontwikkelingen in de arbeidsmarkt moet de politie verbinding maken met een diversiteit aan doelgroepen op een manier die aansluit bij de doelgroepen.

- Gebruikmaken van netwerkdelen  
De politieorganisatie kan bij het werven van een nieuwe generatie werknemers veel meer gebruikmaken van het netwerkdelen van jongeren. Vooral bij het werven van specifieke etnische groepen jongeren biedt deze aanpak veel kansen.
- Gebruikmaken van de netwerken van het huidige personeel  
Via het huidige personeel in combinatie met de mogelijkheden van digitale netwerken kan de politie rechtstreeks in contact komen met specifieke doelgroepen. Zo vergaart de politie veel informatie over specifieke doelgroepen voor gerichte campagnes. Welke vooroordelen leven er? Wat prikkelt de nieuwsgierigheid? Wat schrikt af en wat spreekt aan in een baan bij de politie?
- Gebruikmaken van samenwerkingsverbanden  
De politieorganisatie zal actief samenwerkingsverbanden aangaan met hogescholen en universiteiten om op de hoogte te blijven van ontwikkelingen in hoog specialistisch werk en om studenten te werven voor hoog specialistische functies, bijvoorbeeld door het aanbieden van stageplekken.  
Met profit- en non-profitorganisaties in het veiligheidsdomein worden uitwisselingsprojecten of stageprogramma's ontwikkeld om zij-instroom te stimuleren.
  - Actiever intern werven  
Extra aandacht voor de kwaliteit die de politie al in huis heeft door het potentieel van het huidige personeel beter benutten. Dat betekent actiever intern werven en uit alle sectoren doorstroom faciliteren. Hiervoor zijn heldere functieomschrijvingen en selectiecriteria nodig.

### Consequenties

- Voeren van een actief arbeidsmarktbeleid. Actief relaties leggen met universiteiten, hogescholen, ketenpartners en profitorganisaties in het veiligheidsdomein. Aanbieden van stages en onderzoeksplekken en proactief zichtbaar zijn.
- Creëren / behouden van imago op de arbeidsmarkt. Ontwikkelen van warme wervingscampagnes en digitale netwerken.
- Uitwerken welke instroomtrajecten nodig zullen zijn door de zij-instroom uit het veiligheidsdomein of andere relevante gebieden.
- Specificeren wat de mogelijkheden zijn om actiever intern te werven en doorstroom uit alle sectoren te faciliteren.
- ...

- Consequenties die al in gang zijn
- Nieuwe consequenties



## Selectie

### *Diversiteit*

De variatie aan werkprocessen en de variatie in de samenleving vragen om meervoudig kijken; dit wordt makkelijker met een diversere samenstelling van het personeelsbestand. Om de diversiteit in de politieorganisatie te vergroten wordt het selecteren op diversiteit, in de breedste zin van het woord, een bewust onderdeel van het selectieproces. Daarbij is het belangrijk het selectieproces onder de loep te nemen om te voorkomen dat onbewust diversiteit buiten de deur wordt gehouden. Selectiecriteria kunnen immers onbewust selecteren op een monocultuur (klonen).

### *Strategische kwaliteiten*

De politie zal medewerkers gaan selecteren op kwaliteiten die gerelateerd zijn aan de drie speerpunten van de werkgeversvisie:

- kennisontwikkeling (bijvoorbeeld informatie vergaren, veredelen, patronen herkennen, adviseren en signaleren);
- samen werken (bijvoorbeeld verbinding maken, netwerken aangaan en onderhouden);
- creativiteit en flexibiliteit (bijvoorbeeld onderscheid maken, vaste patronen doorbreken, maat bepalen en houden, omgaan met verantwoordelijkheid).

### *Stabiele mensen*

Stabiliteit is een belangrijk selectie criterium voor politiemedewerkers; je niet mee laten slepen door de situatie en je niet laten verleiden op hetzelfde niveau te redeneren als de dader(s).

### *Aandacht voor evaluatie van het selectieproces*

De kwaliteit van het selectieproces verdient continu aandacht. Wordt daadwerkelijk op de kwaliteiten geselecteerd die de politie binnen wil halen, geeft het ruimte aan diversiteit en verloopt het selectieproces correct? Hebben we een selectie-instrumentarium dat de juiste voorspellingen doet, dat valide en betrouwbaar is?

#### **Consequenties**

- Exploreren van de manier waarop identiteit en rolopvatting meetbaar kunnen worden gemaakt ten behoeve van het selectieproces.
- Uitwerken van de selectiecriteria ten behoeve van selecteren op strategische kwaliteiten, onder andere voor het werken in een meer gefragmenteerde samenleving.
- Voeren van diversiteitsbeleid. Vanuit meerdere perspectieven criteriumgericht selecteren om de diversiteit in de politieorganisatie te vergroten.
- Extra aandacht voor de kwaliteit 'stabiele' als selectie criterium.
- Het onderzoeken van het effect van het selectieproces (wordt er geselecteerd op de juiste kwaliteiten en geeft het ruimte aan diversiteit?) en het periodiek evalueren om dit te bewaken.
- Aandacht voor het selectie-instrumentarium, doet het de juiste voorspellingen, is het valide en betrouwbaar?
- ...

## Personeelsplanning

### *Succesfactoren per hoofdproces onderscheiden*

Om de gewenste kwaliteiten van toekomstige en huidige medewerkers te kennen is het van belang de succesfactoren per (hoofd)proces goed te onderscheiden. Welke kwaliteiten hebben de medewerkers nodig om van het proces een succes te maken? Per (hoofd)proces zullen deze kwaliteiten nader moeten worden onderzocht en specifiek moeten worden gemaakt.

### *Directe koppeling tussen richting en inrichting: kwalitatief en kwantitatief inzicht in behoefte en aanbod*

Om een optimale match te maken tussen de behoefte aan en het aanbod van kwaliteiten moet het mogelijk worden continu te herijken tussen wat de politie 'in huis heeft' en wat nodig is gezien de visie op de bijdrage aan het veiligheidsconcept. Dit vraagt om directe koppeling van visie tot beheer; keuzes in richting koppelen aan de inrichting van het personeelsinformatiesysteem. Dit systeem moet betekenisvolle informatie opleveren voor het uitdenken van scenario's en voor het versterken van de totale kwaliteit van het personeelsbestand.

Het systeem daarom moet zo ingericht worden dat korpsen naast kwantitatieve ook kwalitatieve gegevens kunnen bijhouden. Onderzocht moet worden welke kwalitatieve gegevens van belang zijn om strategisch te kunnen sturen en dus vastgelegd moeten worden. Het systeem dient niet als vervanging van mensenwerk, maar ter ondersteuning. Het streven is daardoor niet om *alle* kwalitatieve gegevens van medewerkers te administreren; dat zou een systeem opleveren dat te kolossaal is en dat onevenredige inspanning vraagt om up-to-date te houden. Om een deel van het systeem te vullen en up-to-date te houden, is een koppeling nodig met het systeem waarmee de Politieacademie medewerkers in opleiding volgt.

Dit leidt tot een geheel nieuwe sturing op en inrichting van de HRM-administratie. Naast het ontwikkelen van een ondersteunend systeem betekent het ook aandacht voor een omschakeling in denken en handelen van mensen.

### Consequenties

- **Bepalen van de benodigde kwaliteiten en diversiteit van medewerkers per hoofdproces.**
- **Koppelen van de benodigde kwaliteiten van medewerkers per hoofdproces aan het Landelijk Functiegebouw Nederlandse Politie.**
- **Ontwikkelen en implementeren van een integrale, zowel kwalitatieve als kwantitatieve personeelsplanning ten behoeve van strategische personeelsinzet als vervolg op het project Taskforce Personeelsvoorziening Politie. Dit impliceert een nieuwe inrichting van het personeelsinformatiesysteem.**
- **Ontwikkelen van aanpak rond de strategische inzet van specialistische functies.**
- ...

## 3 Loopbaan en ontwikkeling

Een grote groep medewerkers werkt de hele loopbaan bij de politie. De politie wil een 'open' en meer beweeglijke cultuur als het gaat om loopbanen en ontwikkeling. Zo blijft de politie beter in verbinding met de steeds complexere en dynamische samenleving. Jongeren van nu zijn veel minder op zoek naar een baan voor het leven. De politie wordt een werkgever waar medewerkers indien gewenst het hele leven kunnen blijven (zekerheid), maar waar dat niet vanzelfsprekend is (vrijheid). Tijdens het dienstverband kunnen medewerkers verschillende functies hebben, ter afwisseling en om te onderzoeken wat het beste bij hen aansluit. Zo kunnen zij zich ontwikkelen in een loopbaan die past bij hun identiteit. Specialistische kwaliteiten bieden naast leidinggevende kwaliteiten mogelijkheden voor het maken van carrière. Medewerkers zijn nadrukkelijk zelf verantwoordelijk voor hun loopbaan en ontwikkeling (employability) en worden daarin actief ondersteund vanuit de politieorganisatie. De politie kijkt daarbij naar loopbanen vanuit de scope van het concern. Om de open en beweeglijke cultuur te versterken gaat de politie meer samenwerken met partners in de relevante omgeving voor het realiseren van doorstroommogelijkheden, zowel in de richting van de politieorganisatie als in de richting van partners.

Het loopbaanbeleid wordt zo meer dynamisch, lees 'vitaal' van aard. Vitaliteit staat voor het gemak waarmee mensen zich een (andere) professionele rol of een (ander) takenpakket eigen kunnen maken. Vitaliteit staat voor beweeglijkheid van medewerkers binnen de politieorganisatie of tussen politieorganisatie en partners in de relevante omgeving.

### Richting

De politie ontwikkelt zich naar een organisatie met een 'open' en beweeglijke cultuur, ook als het gaat om loopbanen en ontwikkeling. De politie kijkt vanuit de scope van het concern naar loopbanen. Medewerkers gaan een meer actieve rol spelen in het richting geven aan hun eigen loopbaan en ontwikkeling. Dit moet leiden tot een vitale en dynamische vorm van loopbaanbeleid die zich uitstrekt tot voorbij de grenzen van de eigen organisatie.

### 3.1 Aandachtspunten

Het kiezen van deze richting levert een aantal specifieke aandachtspunten op.

#### *Transparantie in vacatures, functies en criteria*

Een belangrijke voorwaarde om openheid en beweging te creëren in loopbanen en ontwikkeling is dat medewerkers inzicht hebben in de mogelijkheden die de politie biedt: welke functies zijn er binnen de politie mogelijk en waar is nu en in de toekomst mogelijk ruimte voor mij (waar gaan vacatures ontstaan)? Inzicht in functies ontstaat met het gereedkomen van het Landelijk Functiegebouw Nederlandse Politie (LFNP). Daarmee is er een landelijke transparante standaard van functiebeschrijvingen met opleidingseisen en gedragskenmerken per functie. Inzicht in toekomstige vacatures ontstaat op het moment dat de politie vanuit kwalitatieve scenario's kan gaan voorspellen waar welke vacatures zullen ontstaan en deze scenario's voor medewerkers openbaar maakt. Voorwaarde hiervoor is een personeelsinformatiesysteem zoals beschreven in het vorige hoofdstuk.

### *Eigen verantwoordelijkheid met ondersteuning*

Medewerkers staan er niet alleen voor bij het werken aan hun ontwikkeling en het maken van loopbaankeuzes. De politie faciliteert het werken aan ontwikkeling door naast de meer traditionele mogelijkheden om deel te nemen aan opleidingen en trainingen een systeem te creëren waarin opleidingen en trainingen vrij toegankelijk zijn voor alle medewerkers om er 'in eigen tijd' gebruik van te maken (zie beleidsveld 'Opleiding en ontwikkeling').

Vanuit de HRM-organisatie zullen politiemedewerkers worden geholpen bij het verkrijgen van inzicht in de eigen capaciteiten en loopbaanmogelijkheden en de organisatie van de loopbaan in het algemeen. Er zal een virtueel employabilitycentrum worden ingericht.

### *Verskillende loopbaanarrangementen*

Bij een 'open' en beweeglijke cultuur als het gaat om loopbanen en ontwikkeling past een variatie aan loopbaanarrangementen, zodat elke medewerker een passend dienstverband krijgt met een afgewogen mix aan zekerheden en vrijheden. Welke specifieke arrangementen nodig zijn, moet nader uitgewerkt worden.

Je zou kunnen denken aan speciale arrangementen voor medewerkers die specifieke expertise inbrengen, bijvoorbeeld op het terrein van de medische wetenschap, financiën of ICT. Voor deze experts is een langdurig dienstverband zowel voor de politie als voor de expert zelf niet altijd wenselijk. Het is voor de politie nuttig om via experts specifieke kennis in huis te halen. Voor de experts kan de politie een interessante stap in hun carrière betekenen. In deze situatie 'past' een kortdurend dienstverband (bijvoorbeeld zes jaar) met een salariëring die is aangepast aan de specifieke ervaring van de medewerker.

Medewerkers met een generiek profiel werken veelal voor een langere periode bij de politie. Zowel voor de medewerker als voor de politie is het dan belangrijk om gedurende elke fase van de loopbaan actief gericht te zijn op het optimaal inzetten van de kwaliteiten van de medewerker. Voor deze medewerkers wordt in het loopbaanarrangement het faciliteren van vitaliteit in elke levensfase belangrijk.

### *Horizontaal en verticaal loopbaanperspectief*

Beweeglijkheid wordt gestimuleerd doordat medewerkers zowel in leidinggevende, specialistische als uitvoeringsfuncties carrière kunnen maken. Medewerkers kunnen dus zowel in de lijn (verticaal) als, en dat is nieuw, in het vakgebied (horizontaal) groeien.

Op de verschillende specialisatiegebieden zal de politie meer verbinding aangaan met partners om de loopbaanperspectieven van met name medewerkers die voor specialisatie kiezen te verbreden. Het doel hierbij is dat medewerkers hun loopbaan gemakkelijker kunnen vervolgen bij verschillende profit- en non-profitpartners in de relevante omgeving (en vice versa). Ook internationale loopbaanmogelijkheden worden hier nadrukkelijk bij betrokken. In de initiële opleiding zal daarom meer ruimte komen voor samenwerking met partners, bijvoorbeeld via stages (zie beleidsveld 'Opleiding en ontwikkeling').

### *Doorstroom na functies waarvoor een wettelijke termijn geldt*

Voor risicovolle functies gelden wettelijke termijnen. Om de 'open' en beweeglijke cultuur te versterken zal de politie de medewerkers die deze functies uitoefenen extra ondersteuning bieden om na de huidige functie door te stromen.

### *Aandacht voor verantwoorde uitstroom*

Een logische consequentie van een diversiteit aan loopbaanarrangementen is dat uitstroom meer vanzelfsprekend wordt dan voorheen. Aansluiting op de arbeidsmarkt is daarbij noodzakelijk. De medewerker heeft een eigen verantwoordelijkheid om zijn 'marktwaarde' in de gaten te houden en mag van de politieorganisatie steun verwachten om die op peil te houden.

Strategisch sturen op behoefte aan en aanbod van kwaliteiten van medewerkers betekent ook dat, indien blijkt dat er geen goede match (meer) mogelijk is, het zowel voor de medewerker als voor de politie beter is om afscheid te nemen. De politieorganisatie zal hier bewust en zorgvuldig mee omgaan.

Tegelijkertijd is voor de politie als werkgever de kwaliteit van de medewerkers die uitstromen een punt van aandacht. Als die goed is, zal dat ten goede komen aan het hele veiligheidsdomein met een wederkerig positief effect op het werkgeverschap van de politieorganisatie.

#### **Consequenties**

- Ontwikkelen van een transparant landelijk functiegebouw met heldere – opleidings – vaardigheden en gedragskenmerken (competenties) is in ontwikkeling.
- Een landelijk functiegebouw ontwikkelen met aantrekkelijke loopbaanmogelijkheden en inschaling voor specialistische functies in de hoofdprocessen.
- Het transparant en zichtbaar maken van horizontale loopbaanperspectieven.
- Personeelsplanninginformatie en scenarios' die zichtbaar zijn voor medewerkers, zodat ze kunnen anticiperen op strategische keuzes.
- **Transparantie bewerkstelligen in vacatures en criteria.**
- Ontwikkelen van een virtueel employabilitycentrum.
- Het relatienetwerk met ketenpartners gebruiken voor het ontwikkelen van loopbaanfaciliteiten.
- Ontwikkelen van loopbaanadvies en loopbaanoriëntatie voor individuele medewerkers zodat mensen inzicht hebben in de eigen talenten en mogelijkheden.
- Variatie aan contracten voor lang- en kortdurende dienstverbanden.
- Uitwerken van verschillende loopbaanarrangementen gericht op persoonlijke ontwikkeling en een lange loopbaan, alsook arrangementen gericht op een kortere loopbaan met ondersteuning voor verdere ontwikkeling buiten de organisatie.
- Aandacht voor internationale loopbaanmogelijkheden.
- **Feedbackinstrumenten bevorderen en inzetten.**
- **Extra aandacht voor doorstroom na functies met wettelijke termijn.**
- ...

- Consequenties die al in gang zijn
- Nieuwe consequenties

## 4 Opleiding en ontwikkeling

De kwaliteit van het politieproduct is primair afhankelijk van de specifieke kennis, vaardigheden en gedragskenmerken (competenties) van alle medewerkers in executieve én in ondersteunende functies. De politie wil voor al deze functies beschikken over een gevarieerd personeelsbestand met gekwalificeerde medewerkers, zowel generalisten als specialisten, die een verscheidenheid aan problemen in een steeds pluriformere samenleving kunnen oplossen en voorkomen. Daarbij staan samenwerken en delen van kennis centraal, gericht op het bereiken van strategische doelen.

Voor een professionele basis en om de kwaliteiten van medewerkers continu te ontwikkelen hanteert de politie de volgende uitgangspunten:

- Opleiding en ontwikkeling zijn zoveel mogelijk vrij toegankelijk voor *alle* medewerkers.
- De (kennis)ontwikkeling is een eigen verantwoordelijkheid van de medewerker.
- (Kennis)ontwikkeling wordt zo dicht mogelijk op de (virtuele) werkplek georganiseerd.
- De politie kent een brede beroepsopleiding voor het politievak met veel aandacht voor vak-, leer- en vormgevingscompetenties. Deze opleiding levert een bijdrage aan de flexibiliteit van de politieorganisatie en haar medewerkers, en aan de uitwisseling met ketenpartners en het reguliere onderwijs.

### Richting

De politie ontwikkelt zich tot een kennisorganisatie waarin medewerkers beschikken over een brede basis van parate kennis, vaardigheden en gedragskenmerken en waarin zij daarnaast de mogelijkheden én verantwoordelijkheid hebben zich continu te ontwikkelen en competenties up-to-date te houden. Samenwerken met partners in het veiligheidsdomein en een internationaal perspectief zijn hierbij belangrijke aandachtspunten.

### 4.1 Aandachtspunten

Het kiezen van deze richting levert een aantal specifieke aandachtspunten op voor het politieonderwijs, voor opleidingen en ontwikkeling van niet-executieve medewerkers, voor 'een leven lang leren' en voor ontwikkelgesprekken.

#### Politieonderwijs

Sinds 2002 is een nieuw samenhangend, open en flexibel stelsel van politieonderwijs werkzaam dat beter dan voorheen inspeelt op de veranderende maatschappelijke vraag, de kenmerken en dynamiek van de politiepraktijk en de (politie)arbeidsmarkt. De Politieacademie verzorgt brede beroepsopleidingen die aansluiten op - en equivalent zijn aan - het reguliere (beroeps)onderwijs. Er zijn vijf initiële opleidingsniveaus van mbo 2-niveau tot en met de politiekundige bachelor en politiekundige master, met daarop aansluitend twaalf postinitiële leergangen (drie leidinggevende en negen specialistische leergangen). Naast deze erkende beroepsgerichte opleidingen biedt de Politieacademie opleidingen aan die op maat gesneden worden op basis van specifieke behoeften in de korpsen.



### *Initiële basisopleiding*

In de initiële politieopleiding staat het ontwikkelen van vakmatige competenties centraal. Parate kennis is immers een belangrijke voorwaarde om competent te kunnen functioneren. Daarnaast zijn competenties om samen te werken en om kennis te ontwikkelen en te delen van belang, als afgeleide van de drie strategische speerpunten van de visie op werkgeverschap. De opleiding is een combinatie van 'leren via overdracht' en 'leren tijdens het werk'.

### *Postinitiële leergangen*

Voor de postinitiële leergangen is bewust gekozen voor beroepsopleidingen. Specialismen (zowel leidinggevende als vakgerichte) gaan immers verder dan functiegerichte vakkennis. Het gaat om een specialistisch beroep gebaseerd op een beroepsprofiel. Al deze leergangen worden afgesloten met een erkend diploma.

De aansluiting van de postinitiële op de initiële beroepsprofielen maakt drie loopbaanpaden mogelijk, waartussen gewicht kan worden:

- ontwikkeling in het uitvoerende politievakmanschap
- verdieping of verbreding in een specialisme
- ontwikkeling in leidinggeven

### *Zij-instroomtrajecten en EVC-procedure*

Voor hbo- en wo-afgestudeerden zijn speciale zij-instroomtrajecten beschikbaar. Daarnaast kunnen studenten en zij-instromers die aantoonbaar over elders verworven competenties beschikken via een EVC-procedure versnelde en verkorte opleidingen volgen waardoor ze sneller inzetbaar zijn.

### *Op maat gesneden opleidingen*

Nieuwe inzichten en ontwikkelingen binnen het veiligheidsdomein en de politie in het bijzonder kunnen leiden tot specifieke opleidings- of trainingsvragen. Hiervoor ontwikkelt de Politieacademie op maat gesneden opleidings- of trainingstrajecten voor 'open inschrijving' en 'in company'.

### *Speciale aandachtspunten voor het politieonderwijs*

- Aandacht voor samenwerken met ketenpartners  
In de basisopleiding is nadrukkelijk aandacht voor het ketenperspectief en het samenwerken met andere beroepsgroepen in de voor de politie relevante omgeving. Politie medewerkers zijn daardoor beter in staat verbinding te maken met partners die vanuit een ander perspectief naar veiligheid en leefbaarheid kijken. Bovendien vergroot het voor medewerkers die ervoor kiezen zich te specialiseren de kans om een leven lang actief te blijven binnen het veiligheidsdomein. In de basisopleiding zal het aanbod van lerend werken / werkend leren verbreed worden met stages bij partners in de relevante omgeving.
- Aandacht voor kennis en informatie  
Informatiestromen en kennisontwikkeling vormen een belangrijke ondersteuning voor alle hoofdprocessen van de politie. In het initiële politieonderwijs wordt daar-

om aandacht besteed aan de expertise om informatie te genereren, verbanden te leggen en betekenisvolle patronen te herkennen. Het handelen van politiemedewerkers is contextbepaald. Door kennis van zaken weten politiemedewerkers welke informatie afwijkt van patronen en daarom iets zegt over de context.

- **Aandacht voor culturele achtergronden**  
Iedereen zal in de toekomst binnen de initiële politieopleiding kennis verwerven van zijn eigen culturele achtergrond en die van anderen. Vanuit het herkennen van de eigen waarden en normen ontstaat immers de verbinding, de nieuwsgierigheid en het respect dat nodig is voor het werken in een omgeving met veel diversiteit.
- **Aandacht voor talen en internationale stages**  
Door mondialisering en globalisering neemt internationale criminaliteitsontwikkeling toe en daarmee ook de noodzaak om samen te werken met politieorganisaties in andere landen. Dit betekent dat het politieonderwijs moet investeren in verschillende talen, cultuuronderwijs en (internationale) juridische scholing van medewerkers. De samenwerking tussen de Politieacademie en de politie wordt daarom uitgebreid met stages naar (inter)nationale profit- en non-profitpartners.
- **Aandacht voor het individu**  
Door de frontliniefunctie in de samenleving zijn zinvolle werkrelaties en het vertrouwen tussen collega's essentieel, ook tussen collega's met verschillende achtergronden zoals jong-oud, multi-etnisch, sekse, geaardheid, etc.. Een sterke organisatie met een goede korpsgeest is niet een naadloze eenheid, maar een verband waarin mensen van allerlei slag kunnen samenwerken en hun onderlinge verschillen leren hanteren. Om te werken aan structureel vertrouwen zal in het initiële politieonderwijs aandacht zijn voor het zelfbewustzijn, zelfvertrouwen en de communicatieve vaardigheden van medewerkers.
- **Aandacht voor koppeling politie-identiteit aan eigen identiteit**  
Het respect voor het gezag is aan het veranderen. De persoonlijkheid en identiteit van de politiemans op straat worden meer dan voorheen belangrijk om respect te krijgen. Voor medewerkers die net in dienst zijn, is het politiemans 'zijn' nog niet gekoppeld aan de eigen identiteit. Op dit moment is het eerste kwartiel van de opleiding uniformgewenning. Ze 'zijn' dan nog geen politiemans, maar worden wel zo benaderd door de burger. Misschien is het wenselijk een nieuwe medewerker eerst voldoende innerlijke bagage mee te geven en hem pas dan in uniform, voor iedereen herkenbaar als politiemans, de straat op te sturen.



- Consequenties die al in gang zijn
- Nieuwe consequenties



### Consequenties

- Ontwikkelen van samenwerking met (internationale) partners in de relevante omgeving in het initiële politieonderwijs. Daarnaast door gebruik te maken van samenwerking in projecten, co-educatie en gastdocentschappen.
- Meer aandacht voor kennisontwikkeling, de expertise om informatie te genereren, verbanden te leggen en betekenisvolle patronen te herkennen.
- Meer aandacht voor talen en internationale stages. Het aanbieden van taalcurricula, vrij toegankelijk op de virtuele werkplek.
- Investeren in zelfbewustzijn, zelfvertrouwen en communicatieve vaardigheden in ontwikkeltrajecten met een regulier / repeterend karakter.
- Aandacht voor de (eigen) culturele achtergrond en identiteit van de politiemedewerker in initieel politieonderwijs.
- Aandacht voor multicultureel vakmanschap.
- **Het periodiek toetsen van de beroepsprofielen van de basisopleidingen aan de ontwikkeling van het feitelijke werk. De RHC neemt hierin een actieve rol op zich richting de PolitieOnderwijsRaad.**
- ...

### Opleidingen en ontwikkeling van niet-executieve medewerkers

In de politieorganisatie is voor het leveren van een goed product de vakbekwaamheid van elke medewerker belangrijk. Medewerkers in niet-executieve, ondersteunende functies kunnen daarom evengoed als medewerkers in executieve functies rekenen op de politieorganisatie als het gaat om hun vakmatige en persoonlijke ontwikkeling ter versterking van hun professionaliteit en employability.

De Politieacademie richt zich met name op de beroepsopleidingen voor uitvoering van het politievak. Opleidingen voor niet-executieve medewerkers worden door de politie veelal betrokken op de reguliere publieke opleidingsmarkt. Voor zover er daarbij geen relatie is met overkoepelende concerndoelen is en blijft dit de verantwoordelijkheid van de korpsen. Ook hierbij geldt dat, vanuit het oogpunt van employability, de voorkeur uitgaat naar beroepsopleidingen met erkende diploma's.

#### *Speciale aandachtspunten voor opleiding en ontwikkeling van niet-executieve medewerkers*

Een aantal aandachtspunten voor het onderwijs aan executieve medewerkers geldt ook voor opleiding en ontwikkeling van niet-executieve medewerkers.

- Aandacht voor samenwerken met ketenpartners  
De gevolgen van werken in een gefragmenteerde netwerk omgeving zullen door het hele concern heen voelbaar worden. Dit heeft ook consequenties voor de kwaliteiten die van niet-executieve medewerkers gevraagd worden, met name in die functies waarin direct contact is met partners. Ook niet-executieve medewerkers moeten in de toekomst beter in staat zijn verbinding te maken met mensen die vanuit een ander perspectief kijken. Onderzocht zal worden of ook voor niet-executieve medewerkers een aanbod van lerend werken / werkend leren met stages bij partners in de relevante omgeving zinvol is.

- Aandacht voor culturele achtergronden

In een politieorganisatie met meer diversiteit is het voor alle medewerkers zinvol kennis te verwerven van de eigen culturele achtergrond en die van anderen. Vanuit het herkennen van de eigen waarden en normen ontstaat immers de verbinding, de nieuwsgierigheid en het respect dat nodig is voor het werken in een omgeving met veel diversiteit.

- Aandacht voor het individu

Een sterke organisatie met een goede korpsgeest is niet een naadloze eenheid, maar een verband waarin mensen van allerlei slag kunnen samenwerken en hun onderlinge verschillen leren hanteren. Om te werken aan structureel vertrouwen zal er voor alle medewerkers aandacht zijn voor het zelfbewustzijn, zelfvertrouwen en de communicatieve vaardigheden.



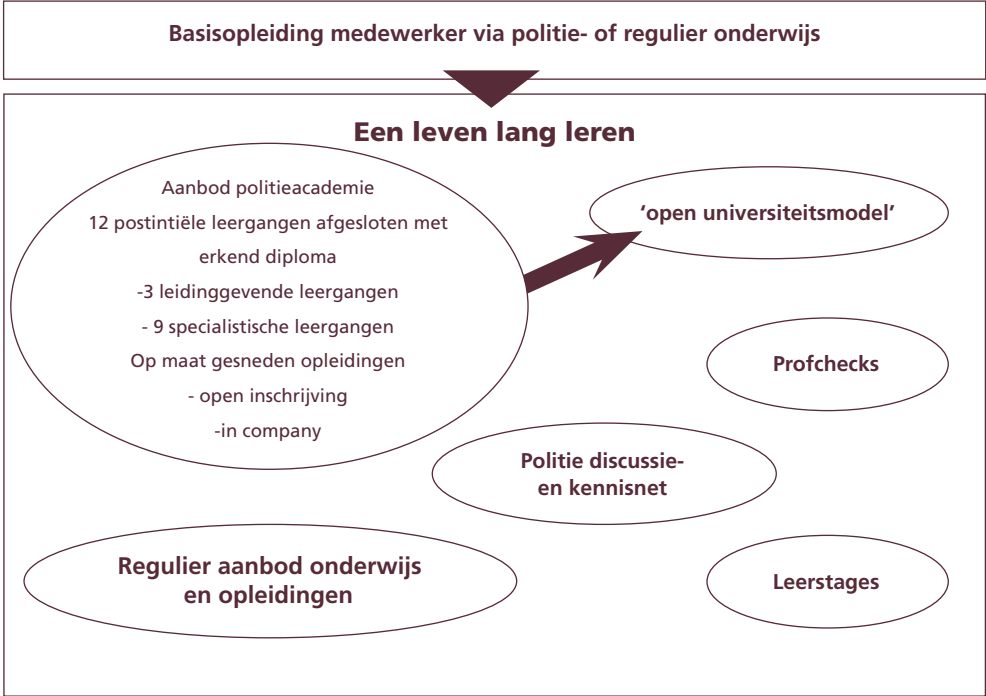
### Consequenties

- Onderzoeken in hoeverre een aanbod van lerend werken / werkend leren met stages bij partners in de relevante omgeving zinvol is.
- Investeren in zelfbewustzijn, zelfvertrouwen en communicatieve vaardigheden in ontwikkeltrajecten met een regulier / repeterend karakter.
- Aandacht voor de (eigen) culturele achtergrond en identiteit van de politiemedewerker.
- ...

### Een leven lang leren

De politie wil een lerende organisatie zijn die een proactieve rol speelt in de relevante omgeving en waarin *alle* medewerkers een eigen verantwoordelijkheid nemen om zich te ontwikkelen. De politieorganisatie faciliteert dit door:

- Het huidige aanbod van onderwijs en opleidingen waar medewerkers aan deel kunnen nemen op aanvraag van het korps en/of op basis van een door het korps gehonoreerde aanvraag van de medewerker.
- De kennis en informatie uit het aanbod aan onderwijs en opleidingen te ontsluiten en geschikt te maken voor gebruik door medewerkers op eigen initiatief en 'in eigen tijd'. Hierbij wordt gedacht aan een open-universiteitsmodel waarin modules zoveel mogelijk via ICT gevolgd kunnen worden.
- Profchecks, waarmee politiemedewerkers kunnen controleren of ze nog over voldoende kennis beschikken en waarmee ze hun kennis actueel kunnen houden. Op dit moment zijn voor enkele domeinen al profchecks ontwikkeld.
- De mogelijkheid voor medewerkers om via Politiekennisnet en Politiediscussienet kennis actueel te houden en deel te nemen aan kennisontwikkeling, -verdeling en -verspreiding.
- Persoonlijke ontwikkeling ook buiten de werkplek, bijvoorbeeld via leerstages bij andere politieonderdelen, internationaal of bij partners in de relevante omgeving.
- 'Coaching' binnen en buiten de werkplek. Denk aan feedbackgesprekken met collega's, gefaciliteerd door de Politieacademie of SPL. Daarbij is ook aandacht voor levensfasebewust inzetten van medewerkers.



Figuur 2 Speciale aandachtspunten voor een leven lang leren.

- **Aandacht voor scenarioplanning**  
Opleiden is een belangrijk stuurinstrument om ervoor te zorgen dat de kwaliteiten van politiemedewerkers aansluiten bij en anticiperen op ontwikkelingen in het veiligheidsdomein. De politie gaat via strategische scenario's keuzes maken in de voor de toekomst gewenste kwaliteiten, zowel kwalitatief als kwantitatief. Opleidingen en andere ontwikkelmogelijkheden die bijdragen aan de realisatie van die keuze zullen volledig door de politieorganisatie gefaciliteerd worden.
- **Evaluatie van de op maat gesneden opleidingen**  
De evaluatie van het gebruik van en de vraag naar op maat gesneden opleidingen levert belangrijke informatie op over de opleidings- en ontwikkelbehoefte binnen de politie. Datgene waar veel behoefte aan is, zal zo snel mogelijk breed toegankelijk worden gemaakt voor alle medewerkers.

### Consequenties

- Via een 'open-universiteitsmodel' het aanbod van de Politieacademie ontsluiten en geschikt maken voor gebruik door alle medewerkers, waarbij de opleidings- en ontwikkelbehoefte de volgorde van ontsluiten bepaalt.
- Een leven lang leren: uitbreiden van PKN en profchecks ten behoeve van kennisdeling.
- Voor een optimaal leerklimaat zal persoonlijke ontwikkeling ook buiten de werkplek gefaciliteerd worden (stages).
- Het periodiek toetsen van de beroepsprofielen van de (basis)opleidingen aan de ontwikkeling van het feitelijke werk.
- De RHC neemt een actieve rol op zich richting de PolitieOnderwijsRaad om jaarlijks speerpunten voor het politieonderwijs aan te dragen in relatie tot de inhoudelijke ontwikkelingen in de verschillende domeinen.
- Feedback en communicatieve vaardigheden voor coaches.
- Ontwikkelen van wederzijdse coachingsrollen tussen leeftijdscategorieën.
- ...

### Ontwikkelsprekken en feedback

De politieorganisatie gaat uit van 'vakvolwassen' medewerkers. Vakvolwassenheid staat voor 'vakmanschap' en 'volwassenheid' en duidt naast de vaardigheden, ervaring en competenties van de politiemedewerker ook op een vorm van maturiteit, betrokkenheid en gedeelde waarden. Een vakvolwassen politiemedewerker is iemand die de consequenties van zijn eigen handelen kan overzien en daardoor in staat is flexibel op te treden, samen te werken en kennis te delen, niet alleen in het vak, maar ook in de eigen loopbaan. Vakvolwassen medewerkers hebben zelf regie over de persoonlijke ontwikkeling. Met de persoonlijke ontwikkelingsplannen (POP's) worden medewerkers medeverantwoordelijk gemaakt en ondersteund. Zelfontwikkeling op competenties (kennis, vaardigheden en gedrag) wordt gefaciliteerd en beloond. Er is structureel aandacht voor wat de beste plek is voor een medewerker gezien zijn capaciteiten en drijfveren. Mobiliteit, passend bij de politiecultuur, zal gebaseerd zijn op 'leren vanuit het werk' en hoeft niet per se via vooraf uitgedachte trajecten te verlopen. De ontwikkelgesprekken fungeren hierbij als feedbackmechanisme.

### Consequenties

- Ontwikkelcentra met self-assessments / advies voor medewerkers.
- Aandacht voor POP's minimaal conform de huidige afspraken; dit steunt sterk op de feedback en communicatieve vaardigheden van leidinggevenden.
- Transparantie in functie-eisen (LFNP).
- ...

## 5 Leiderschap en leiderschapsontwikkeling

Leidinggevend van de toekomst richten zich op het ontwikkelen van zinvolle collectieve ambities en het regisseren van de organisatie om die ambities te verwezenlijken. Gezien de toenemende complexiteit en fragmentatie van de samenleving is er daarbij ruimte voor verschil, omdat het antwoord op 'wat is zinvol en effectief?' in verschillende situaties verschillend zal zijn. Zowel voor de leidinggevende als de medewerkers gaat het om het bewust inzetten van (eigen) kwaliteiten om afgesproken resultaten te behalen; het gaat om het effect dat je hebt op je omgeving. De politie kiest voor diversiteit en dit vraagt om variëteit en authenticiteit in de leiding van de politieorganisatie.

Het doorvertalen van resultaatgerichtheid van korpschef tot en met individuele medewerkers is aandachtspunt van de leiding van het concern en de korpsen. Daarbij zal voor leidinggevend zowel managen als leiderschap van waarde zijn.

Managen in de zin van: doelgericht sturing geven door middel van het toepassen van modellen en instrumenten, gericht op structuren, systemen en de organisatie.

Leiderschap in de zin van: sturing geven aan het realiseren van een zinvolle ambitie vanuit een innerlijke gedrevenheid, naar buiten toe open en gericht op mensen, het organisme en duurzaamheid.<sup>27</sup>

Leren managen is het leren toepassen van gereedschap en staat losser van de inhoud. Het ontwikkelen van leiderschap is een ontdekkingreis om de eigen persoonlijkheid en het persoonlijke effect te leren kennen en is sterk verweven met de inhoud. Beide zijn nodig en de politieorganisatie zal beide faciliteren.

Leiderschapsontwikkeling is een van de belangrijkste strategische interventiemogelijkheden van de politie. Sturing op leiderschapsontwikkeling zal dicht bij de strategische top georganiseerd worden.

Leiderschap focust zich op de kwalitatieve inzet en het behalen van kwalitatieve resultaten en staat minder in het teken van beheersen en controleren van kwantitatieve resultaten. Leidinggevend kijken meervoudig vanuit verschillende perspectieven naar het behalen van die resultaten. Per situatie zal verschillen welk perspectief dominant is, denk bijvoorbeeld aan:

- Politiek/bestuurlijk
- Maatschappelijk
- Operationeel
- Interne organisatorische aspecten zoals budget of personeel
- Toekomst
- Internationaal perspectief
- Het perspectief van de medewerker

Leidinggevend kijken bij het verwezenlijken van de collectieve ambitie over grenzen heen, tussen afdelingen, tussen korpsen, tussen regio's en tussen landen.

Voor de leidinggevend van de toekomst is het onmogelijk en onwenselijk *alle* touwtjes in handen te houden. Leidinggevend coachen en bezielen medewerkers met als doel hen te laten excelleren in waar ze goed in zijn; medewerkers krijgen hiermee meer

de ruimte om naar eigen inzicht te handelen. Een consequentie hiervan is dat leidinggeven een laag dieper gaat dan sturen op gedrag. Leidinggevendenden moeten in staat zijn de authenticiteit van medewerkers te raken.

### **Richting**

De politie ontwikkelt zich tot een organisatie waarin leiders zinvolle collectieve ambities ontwikkelen en de organisatie regisseren om die ambities te halen. Zij doen dit door het bewust inzetten van (eigen) kwaliteiten in een effectieve mix van managen en leiderschap. Daarbij is ruimte voor verschil. Leiderschapsontwikkeling komt in het teken te staan van kijken vanuit verschillende perspectieven en meer diversiteit in leiderschapstijlen. De politieorganisatie kent authentieke leiders.

## **5.1 Aandachtspunten**

Het kiezen van deze richting levert een aantal specifieke aandachtspunten op voor leiderschapsontwikkeling, leidinggeven in een omgeving, leidinggeven aan de uitoefening van het politievak, leidinggeven in de politieorganisatie en leidinggeven aan medewerkers.

### **Leiderschapsontwikkeling**

#### *Inzicht geven in het eigen effect vanuit drie perspectieven*

Leiderschapsontwikkeling is erop gericht leidinggevendenden inzicht te geven in eigen kwaliteiten en kenmerken. Door middel van een modulair opgebouwd leiderschapsontwikkelingssysteem wordt leidinggevendenden inzicht gegeven in het eigen effect. Bij het ontwikkelen van leiderschapspotentieel wordt vanuit drie perspectieven gekeken naar het effect van de leidinggevende:

- Het effect op de (geografische en bestuurlijke) omgeving
- Het effect op de uitoefening van het politievak
- Het effect op het gedrag van medewerkers

#### *Differentiatiemogelijkheden in opleiding*

In de toekomst zullen leidinggevendenden uit de eigen organisatie komen en op alle niveaus ook van buiten de organisatie worden betrokken. Om aan te sluiten bij verschillen in achtergrond worden binnen leidinggevende leergangen differentiatiemogelijkheden aangeboden (ontwikkeltrajecten op maat). Bij zij-instroom zal nadrukkelijk aandacht voor verbinding met het ambacht van de politie zijn. Hierdoor wordt de variëteit aan instroom beter benut.

### Consequenties

- Leiderschapsontwikkeling op maat (management development) ingericht volgens drie pijlers: vaardigheden, kennis en gedragskenmerken (competenties) en relateren aan de drie perspectieven op effect (omgeving, vak, interpersoonlijk).
- **Streven naar een divers samengesteld bestand van leidinggevenden.**
- Investeren in de ontwikkeling van zelfkennis en zelfbewustzijn van leidinggevenden wordt prioriteit.
- Leiderschapsontwikkeling als strategische interventie voor organisatieontwikkeling.
- Aandacht voor antropologie, psychologie en gedragswetenschappen in de leiderschapsontwikkeling.
- ...

## Leidinggeven in een omgeving

### *Het van buiten naar binnen denken stimuleren*

Leidinggevenden stimuleren het 'van buiten naar binnen denken'. Dit betekent als regisseur in verbinding staan met de relevante omgeving en van daaruit richting geven aan de bijdrage en identiteit van de politieorganisatie en haar individuele medewerkers. Deze voorbeeldrol blijft belangrijk en zal beter gefaciliteerd worden in de leiderschapsprogramma's.

### *Stabiliteit bij crisissituaties en conflicten*

De complexe gefragmenteerde samenleving van de toekomst is een bron voor conflictsituaties. Dit wordt versterkt doordat mensen zich niet meer gehoorzaam voegen naar 'hoe het hoort', maar zelf richting willen geven aan hun leven. In een dergelijke omgeving is de politie een belangrijke bron voor stabiliteit.

De (toekomstige) medewerkers zijn een afspiegeling van diezelfde samenleving. Daardoor zullen ook intern conflicten ontstaan. Leidinggevenden treden die conflicten met open vizier tegemoet om tot een oplossing te komen die intern voor stabiliteit zorgt én waardoor de politie extern beter voorbereid is op haar taak.

Dit vraagt van de leidinggevenden van de politie het vermogen om stabiliteit te realiseren bij crises en conflicten.

### *Frisse leiders, frisse medewerkers*

Leidinggeven 'van buiten naar binnen' vraagt om een open blik op de omgeving. Dit betekent je elke keer opnieuw laten inspireren door die omgeving, zonder dat er 'sleetsheid' en 'afstomping' optreden, beide destructieve krachten in de organisatie. Leidinggevenden hebben hierin een belangrijke voorbeeldfunctie en verantwoordelijkheid richting medewerkers. Ook voor de medewerker is het belangrijk elke dag de omgeving fris tegemoet te treden, zonder dat de blik vertroebeld wordt door bijvoorbeeld eerdere ervaringen met fysiek of verbaal geweld.

- Consequenties die al in gang zijn
- Nieuwe consequenties

### *De boodschap in communicatie en media*

In het contact met de samenleving gaan communicatie en media op alle niveaus een belangrijke rol spelen. Via media als internet en televisie hebben leidinggevendenden de mogelijkheid het gedrag van burgers te beïnvloeden. 'Welke boodschap formuleer je?' wordt op alle 'niveaus' belangrijk en daardoor aandachtspunt bij opleiding en persoonlijke ontwikkeling.

### *Mogelijkheden en rolopvatting van de politie*

Leidinggevendenden hebben fundamenteel inzicht nodig in de mogelijkheden en de rolopvatting van de politie in zowel de regionale, nationale als internationale omgeving. Om dat te krijgen moeten leidinggevendenden in diverse omgevingen, daar waar relevant ook in het buitenland, ervaring opdoen.

#### **Consequenties**

- **Belangrijke aandachtspunten bij ontwikkeling van leidinggevendenden:**
  - De regisseursrol van leidinggevendenden bij het van 'buiten naar binnen denken'
  - Het over (korps)grenzen heen kunnen kijken
  - Het kunnen realiseren van stabiliteit bij conflicten
  - 'Fris' leiderschap
  - Het effect van de leidinggevende op de medewerker
  - Het formuleren van boodschappen (in de media)
  - Het opdoen van ervaring in diverse omgevingen
- ...

## **Leidinggeven aan de uitoefening van het politievak**

### *De creatieve spanning tussen loslaten en ingrijpen*

Het politievak is een boeiend maar ook een moeilijk vak. Voor een leidinggevende is het onontbeerlijk verbinding te kunnen maken met het vak. Daarvoor is een bepaald niveau van kennis van het vak nodig dat leidinggevendenden zich eigen kunnen maken via een loopbaan binnen de politieorganisatie of specifiek kunnen aanleren via een zij-instroomarrangement.

Vanuit de verbinding ontstaat een vertrouwen tussen leidinggevende en medewerker, vertrouwen in de vakdeskundigheid van mensen, tot het tegendeel bewezen is. Professionals doen liever iets goed dan iets fout. Politiemensen hebben een beroeps-eer. Als ze daar op aangesproken worden, gaat het ergens over, is er echt contact. Er ontstaat dan een creatieve spanning tussen enerzijds het geven van autonome ruimte en anderzijds het aanspreken op vakmanschap waarin de leidinggevende aanvoelt wanneer in te grijpen en wanneer juist los te laten. De manier waarop leidinggevendenden in dat spanningsveld opereren is een belangrijk onderwerp bij hun ontwikkeling.

### *Aanspreken op gebrek aan vakmanschap*

Leidinggevendenden treden assertief op naar politiemensen die niet mee kunnen in de veranderingen van het vak. Politiedeskundigen die het lastig vinden de nieuwe methoden, vaktechnieken en samenwerkingsvormen onder de knie te krijgen, of die



moeite hebben het tempo te volgen waarin veiligheids- en signaleringsvraagstukken veranderen, worden daarop aangesproken door de leidinggevende.

#### *Een veilige omgeving voor dilemmabespreking en feedback*

De autonomie van medewerkers zal de komende tijd toenemen. Dat betekent dat ze meer op zichzelf moeten vertrouwen bij het nemen van beslissingen, ook bij lastige dilemma's. Het consequent krijgen van feedback op je eigen handelen is een belangrijke voorwaarde om in die autonomie te groeien. Het kunnen creëren van een veilige omgeving voor het geven van feedback is een belangrijk aspect van leiderschap. Dit is een omgeving waarin collega's, ongeacht hun functie, elkaar weten aan te spreken, feedback geven en open staan voor feedback.

Een tweede manier om medewerkers voor te bereiden op het maken van keuzes is het bespreken van dilemma's (wat zou jij doen in een situatie met die kenmerken?). Het voeren van dergelijke dilemmabesprekingen, zowel individueel als in teamverband, is een belangrijke vaardigheid voor leidinggevendenden.

#### **Consequenties**

- Aandacht voor empathisch leiderschap (weten wanneer in te grijpen en wanneer los te laten) in opleidingen voor leidinggevendenden. Omdat kennis van het vak daar een belangrijke bijdrage aan levert, is dit ook een aandachtspunt bij de opleidingstrajecten van zij-instromers.
- Sturen op resultaat / effect via persoonlijke actieplannen.
- Aandacht binnen opleidingen leidinggevendenden voor de techniek van dilemmabesprekingen.
- Aandacht voor zij-instroomarrangementen voor verbreding van vakkennis.
- ...

## **Leidinggeven in de politieorganisatie**

#### *Horizontale coördinatiemechanismen*

Over het algemeen zal gelden dat de politieorganisatie qua sturing en organisatie minder hiërarchisch (minder managementlagen) en dus platter wordt. Medewerkers krijgen meer vrijheidsgraden om te handelen en worden afgerekend op resultaat. Dat vraagt om horizontale coördinatie en leiderschapsmechanismen naast of in plaats van verticale. Een andere consequentie hiervan is dat leidinggeven een laag dieper gaat dan hiërarchisch sturen op gedrag. Leidinggevendenden moeten in staat zijn verbinding te maken met de authenticiteit van medewerkers.

#### *Differentiatie in leiderschapstypen*

Om de beweging richting kwalitatieve sturing te versterken zijn verschillende leiderschapstypen nodig, passend bij de diversiteit aan organisatievormen en sturingsrelaties.

#### *Meer teamgericht werken*

De politie zal meer teamgericht gaan werken en dat heeft consequenties voor leidinggevendenden. Het ontwikkelen en het benutten van teamrollen zal worden gefaciliteerd. Dit betekent het invoeren van teamgerichte functies, rollen en HRM-instrumentarium,

maar ook dat er 'soorten teams' bepaald moeten worden, zoals productieteams, netwerkteams, crisisteam, etc..

### *Managen van capaciteit*

Het managen van capaciteit zal in de toekomst complexer worden omdat het aantal variabelen dat van invloed is zal toenemen, bijvoorbeeld doordat bij arbeidsvoorwaarden meer persoonlijke afspraken gemaakt zullen worden. Het is daarom zinvol de gevolgen van meer variëteit en meer autonome medewerkers te bezien in het licht van het managen van capaciteit.



#### **Consequenties**

- Het afnemen van hiërarchische sturing heeft invloed op de benodigde kwaliteiten van leidinggevend. Wat deze invloed is, moet in kaart worden gebracht en worden verwerkt in de opleidingen voor leidinggevend.
- Streven naar een divers samengesteld bestand van leidinggevend.
- Voor teamgericht werken worden individuele kwaliteiten van leidinggevend in kaart gebracht.
- Meer variëteit en autonomie heeft effect op managen capaciteit
- ...

## **Leidinggeven aan medewerkers**

### *Mensen bewegen vanuit de eigen toegevoegde waarde*


Leiderschap heeft te maken met het vermogen een zodanig appel te doen op anderen dat zij in beweging komen, gemotiveerd raken. Dat vermogen is de toegevoegde waarde van de leidinggevende. Om dat te ontwikkelen moet een leider zichzelf goed leren kennen en verantwoording nemen over zijn eigen authentieke groei. Leiderschapsontwikkeling zal daar voor een belangrijk deel op gericht zijn. De instroom van een nieuwe generatie en van meer hoogopgeleide medewerkers vraagt om authentieke leiders. De opleiding en ontwikkeling van leidinggevend is hierbij een belangrijk instrument.

### *Persoonlijke ontwikkeling faciliteren en commitment*

Leidinggevend spreken in openheid met medewerkers over werk, verantwoordelijkheid en resultaten en zijn geïnteresseerd in wat hun medewerkers boeit en beweegt. Dat vormt de basis om medewerkers te faciliteren bij hun persoonlijke ontwikkeling in een richting die past bij hun talent en waarin ze kunnen excelleren. Daadwerkelijke ontwikkeling vraagt vervolgens om commitment van zowel de medewerker als de leidinggevende. Bij beiden zal dit ook onderwerp zijn tijdens het functioneringsgesprek.



## Consequenties

- Faciliteren intern feedbacksysteem.
  - In functioneringsgesprekken zijn zowel het resultaat (het wat) als de manier waarop (het hoe) onderwerp van gesprek tussen leidinggevende en medewerker.
  - Functioneringsgesprekken jaarlijks relateren aan de doelstellingen van de afdelingen zodat een directe relatie ontstaat tussen het functioneren en het werk.
  - Informatie uit functioneringsgesprekken wordt geanonimiseerd geanalyseerd om trends en tendensen als bron voor strategische sturing te kunnen gebruiken.
  - ...
- 

## 6 Arbeidsvoorwaarden en beloning

De politie zet in op 'slim' organiseren, in deel 2 aangeduid met de focus op 'kwalitatieve' inzet. Dit betekent dat diversiteit, expertise en professionaliteit op de werkvloer worden gestimuleerd in relatie tot het realiseren van strategische keuzes. De politie is gebaat bij medewerkers die professioneel én vitaal zijn. Arbeidsvoorwaarden die aansluiten bij individuele wensen kunnen aan die vitaliteit bijdragen, binnen de organisatie maar ook over organisatiegrenzen heen. Loopbanen zullen in de toekomst immers meer dan voorheen over organisatiegrenzen heen lopen.

In het beleidsveld 'Loopbaan en ontwikkeling' is uiteengezet dat het maken van carrière in specialisme mogelijk wordt gemaakt, vergelijkbaar met carrière in leidinggeven. Deze loopbaanvariant wordt ondersteund met het aanpassen van de waardering van specialistische functies qua arbeidsvoorwaarden en beloning.

### Richting

De politie ontwikkelt zich tot een organisatie waarin vitaliteit, diversiteit, expertise en professionaliteit worden gestimuleerd en ondersteund met arbeidsvoorwaarden.

'Leidinggeven' en 'specialisatie in het vak' worden gezien als aparte kwaliteiten.

### 6.1 Aandachtspunten

Het kiezen van deze richting levert twee specifieke aandachtspunten op.

#### Variatie in loopbaan- en beloningsarrangementen

De gewenste diversiteit in het personeelsbestand en de variatie in instroommomenten maakt dat de politie naar gevarieerde loopbaan- en beloningsarrangementen gaat.

Om hoogwaardig personeel te kunnen werven en behouden zal worden onderzocht wat een zinvolle variatie in arbeidsvoorwaarden is per doelgroep en type dienstverband. Om te kunnen variëren zijn cao à-la-carteoplossingen nodig, bijvoorbeeld een model waarin op individueel niveau afspraken gemaakt kunnen worden over de omvang van het dienstverband, werktijden, faciliteiten voor ontwikkeling en opleiding en de inhoud van de bijdrage (de prestatie) die iemand levert. In dit denkmodel kunnen voor de financiële beloning collectieve afspraken gemaakt worden, gerelateerd aan functies.

De bestaande wettelijke en/of levensloopregelingen die variatie voor een deel al mogelijk maken zullen hiervoor benut worden, aangevuld met nieuw te ontwikkelen arbeidsvoorwaarden.



## Strategisch belonen

Strategisch belonen is een vorm van extra beloning gerelateerd aan prestaties die bijdragen aan het realiseren van strategische concernkeuzes. Bijvoorbeeld de speerpunten:

- Kennisontwikkeling
- Samen werken
- Creativiteit en flexibiliteit

Medewerkers die aantoonbaar hebben bijgedragen aan het realiseren van de strategische keuzes worden hiervoor extra beloond.

### Consequenties

- Meer loopbaanvariaties bieden. Loopbanen richting specialisatie en richting leidinggeven worden vergelijkbaar qua doorgroeimogelijkheden en waardering. Tot en met schaal 14 is dit al gerealiseerd in het LFNP, Landelijk Functiegebouw Nederlandse Politie, voor de hogere schalen is onderzoek nodig of dit wenselijk en haalbaar is.
- Periodiek worden voor het gehele concern de keuzes voor strategisch belonen vastgesteld in de dan actuele context. Deze thema's worden toegevoegd aan het format van de functioneringsgesprekken.
- Onderzoeken wat een zinvolle variatie is aan arbeidsvoorwaarden en/of welk model individuele variatie mogelijk maakt als het gaat om tijd, ontwikkeling en prestatie.
- Professionaliteit en resultaten belonen, ook op uitvoerend niveau. Mogelijkheden worden zichtbaar gemaakt door transparantie van het landelijk functiegebouw en het aangeven van de gewenste resultaten en competenties per functie.
- ...



- Consequenties die al in gang zijn
- Nieuwe consequenties



## 7 Veiligheid en gezondheid

Dagelijks zetten alle politiemedewerkers zich fysiek, mentaal en cognitief in voor het leveren van een kwalitatief goed politieproduct. Iedere medewerker is daarbij in principe zelf verantwoordelijk voor het onderhouden van vakmanschap en dus ook voor een goede fysieke en mentale conditie. Zowel voor medewerkers in executieve als in niet-executieve functies geldt: 'Fit in de functie'. Goed werkgeverschap bestaat uit het stimuleren en faciliteren van deze eigen verantwoordelijkheid én uit het nemen van (voor)zorgmaatregelen voor de veiligheid en gezondheid van medewerkers. Er zijn immers ook veel (politie-specifieke) factoren die buiten de cirkel van invloed van de individuele medewerker liggen. De politieorganisatie wil daarom in de breedste zin faciliteren dat medewerkers in hun kracht zijn en blijven. Alle interventies zullen erop gericht zijn dat mensen zelf (weer) het heft in handen nemen, dat is vitaliteit. Een belangrijk punt daarbij is dat de gemiddelde leeftijd van het personeelsbestand van de politie de komende vijf tot tien jaar sterk stijgt. Om de bedrijfsvoering optimaal te houden, ligt de focus op een proactief leeftijdsfasebewust personeelsbeleid. Om negatieve gevolgen tot een minimum te beperken en om tot een optimale afstemming te komen, is er continu aandacht voor en onderzoek naar de psychische en fysieke gevolgen van het geweldsmonopolie en het werken in een 24-uurs frontlinieorganisatie.

### Richting

Politiemedewerkers zijn voor zover mogelijk zelf verantwoordelijk voor het hebben en behouden van een goede fysieke en mentale conditie; 'Fit in de functie'. De politieorganisatie neemt daarbij haar verantwoordelijkheid als het gaat om de vitaliteit van medewerkers door aandacht voor arbeidsomstandigheden en het bieden van faciliteiten om veiligheid en gezondheid te bevorderen.

### 7.1 Aandachtspunten

Het kiezen van deze richting levert op twee gebieden specifieke aandachtspunten op.

#### **Gevolgen van werken met een geweldsmonopolie in een 24-uurs frontlinieorganisatie**

##### *Organisatievorm*

Ten aanzien van de 24 uursorganisatie zal worden onderzocht wat sociaal gezien en qua fysieke belasting de beste organisatievorm is. Er zijn veel voorbeelden bij andere branches, maar wetenschappelijk onderzoek hiernaar is in Nederland slechts beperkt voorhanden.

##### *Problemen voorkomen*

Om mogelijke problemen als gevolg van werken in het brandpunt van de samenleving te voorkomen zal de fysieke en mentale ondersteuning voor politiemedewerkers nader worden uitgewerkt, bijvoorbeeld als onderdeel van briefing en debriefing, proactief handelen van leidinggevendenden bij signalen van mentale druk en speciale check-ups.



### *Vitaal in de frontlinie*

Een specifiek probleem van werken in de frontlinie is dat de manier waarop leidinggevend en medewerkers naar de omgeving kijken en oplossingen zoeken vertroebeld raakt door eerdere negatieve ervaringen. Iemand die niet (meer) fris vanuit meerdere perspectieven kan kijken, is minder vitaal, ziet minder en het oplossingsrepertoire wordt kleiner. De bijdrage die wordt geleverd aan de gezamenlijke ambitie kan daardoor minder effectief worden. Vaak gaat dit gepaard met een vermindering aan energie, ook buiten het werk. Over de hele linie vraagt dit van de politie als werkgever aandacht voor 'fris kijken'.

### *Fysieke veiligheid*

Een toename van conflicten zal betekenen dat een grotere aanspraak wordt gedaan op de beroepsvaardigheden van de politie zoals aanhouden, rijvaardigheid, zelfverdediging en schieten. Fysieke veiligheid blijft daarom een belangrijk onderwerp, met continue aandacht voor vaardigheden en (persoonlijke) beschermingsmiddelen.

## **Fit en gezond**

### *Vitale politiemedewerkers*

Politiewerk vraagt geoefendheid, stressbestendigheid en een goede fysieke en mentale conditie. Dit rechtvaardigt de borging van het thema 'Fit en gezond' in alle relevante onderdelen van het HRM-beleid. Een samenhangend 'Fit en gezond'-beleid, opgezet vanuit de gedachte van vitaliteit, zal ook effect sorteren op het gebied van werkklimaat, beroepstrots en het imago van de politie, vooral als de programma's zijn afgestemd op adequate functievervulling. De organisatie kan zich naar de samenleving profileren met gezonde en fitte politiemedewerkers. Dit is een voorbeeldfunctie naar de maatschappij én de toekomstige collega's.

### *Gezondheid, verzuim en re-integratie*

Ontwikkelingen zoals het stijgen van de gemiddelde leeftijd, langer doorwerken, arbeidsmarktkrapte, werkdruk en snelle veranderingen geven aanleiding om te veronderstellen dat, ondanks een actief 'Fit en gezond'-beleid, gezondheidsklachten en daarmee verzuim zullen toenemen.

Dat vraagt om een verzuim- en re-integratiebeleid dat uit verschillende onderdelen bestaat; activiteiten om de verzuimdrempel te verhogen, actieve en sociale begeleiding bij ziekteverzuim, faciliteiten om het herstel te bevorderen en aandacht voor het verlagen van de drempel om weer aan het werk te gaan. Uitgangspunt hierbij is dat werk nodig is voor herstel.



### Consequenties

- Onderzoek naar wat sociaal gezien en qua fysieke belasting de beste organisatievorm is voor een 24-uursbezetting.
- In kaart brengen van fysieke en mentale ondersteuning van politiemedewerkers om problemen te voorkomen.
- Over de hele linie binnen de politieorganisatie aandacht voor 'fris kijken'.
- Continue aandacht voor de fysieke veiligheid van medewerkers door vaardigheden en (persoonlijke) beschermingsmiddelen.
- Fysieke en mentale gezondheid wordt onderdeel van strategische sturing.
- Het implementeren van een fitheidstest voor de executieve politieambtenaren, gerelateerd aan het op voldoende wijze kunnen vervullen van de functie.
- Het implementeren van een gezondheidsmeting, uitmondend in een individueel advies voor alle politieambtenaren.
- Faciliteren en structureel onderhouden van de kwaliteit van de geestelijke verzorging (zoals bedrijfsopvangteams).
- Faciliteren van de BRAVO-leefstijlfactoren (Bewegen, Roken, Alcohol, Voeding, Ontspanning).
- Cateringfaciliteiten: gevarieerd aanbod van gezonde en duurzame producten.
- Aandacht voor een verzuim- en re-integratiebeleid met onderdelen die elkaar versterken.
- ...



- Consequenties die al in gang zijn
- Nieuwe consequenties



# Nawoord

Deze werkgeversvisie is gestart met een uitspraak van Thorbecke. In de rede over staats hervorming uit 1841 waar die uitspraak uit afkomstig is, staan twee andere uitspraken die niets aan zeggingskracht ingeboet hebben, beschouwd vanuit de kennis die we nu hebben over maatschappelijke ontwikkeling.

*“Dit toch is de wet en als het ware de stoffe van het leven, dat wij de eindeloos rijke aanleg, aan de mens geschonken, niet in één vorm, maar in een grote verscheidenheid van elkaar opvolgende vormen ontvouwen.”*

*“Juist in hen, die oorspronkelijk en voortvarend waren, leefde en werkte de eigenaardige kracht van hun tijd, die bij hun tijdgenoten lag te sluimeren.”*

Het is diezelfde potentie aan rijke aanleg, oorspronkelijkheid en voortvarendheid die deze werkgeversvisie beoogt te ontsluiten in de politieorganisatie. De politie kan het zich niet veroorloven te ‘sluimeren’. Zij is het aan de maatschappij en haar medewerkers verplicht de kracht van de tijd te benutten.

Het is nu tijd voor praktische stappen, waarbij de samenhang in het concern centraal staat. Deze werkgeversvisie geeft hiervoor een eerste aanzet door de consequenties per beleidsveld aan te geven. Het is tijd voor praktische stappen die het hele concern raken én praktische stappen binnen de korpsen gericht op samenhang in het concern.

Deze visie is een uitnodiging om in gezamenlijkheid (concern en korpsen) aan de slag te gaan. Er is landelijk en binnen de korpsen werk aan de winkel om HRM een waardevolle strategische partner van de korpsleiding te laten zijn. Een proactieve rol om de politieorganisatie continu optimaal toe te rusten voor de ontwikkelingen van de toekomst.

Juist door de grote betrokkenheid van collega’s is deze werkgeversvisie tot stand gekomen, te veel om hier persoonlijk te bedanken. Zij hebben het mogelijk gemaakt dat deze visie als bron te gebruiken is. Als het ware een extra spreker aan tafel, als het gaat om beleid toetsen en bij keuzes en maatregelen voor het inrichten van de organisatie. Niet alleen bij de ‘grote’ en ‘gewichtige’ keuzes, juist ook als het gaat om ‘kleine’ en ‘praktische’ beslissingen.

De Bilt, maart 2008

SASKIA GÖRTZ

*Programmadirecteur HRM*



# Bijlage I Overzicht van de relatie tussen de drie speerpunten en de Competentietaal Politie Nederland

Competenties van Competentietaal Politie Nederland	Speerpunten		
	kennisontwikkeling	samen werken	creativiteit en flexibiliteit
Accuratesse	••		
Besluitvaardigheid			•
Betrokkenheid		••	
Coachen		•	
Creativiteit	•••		•••
Delegeren			
Doorzettingsvermogen			
Flexibel gedrag			•••
Gezag			
Individueel gericht leidinggeven			
Initiatief	••		••
Inlevingsvermogen		•••	
Integriteit		••	
Interculturele sensitiviteit		•••	
Klantgerichtheid		••	
Kwaliteitsgerichtheid	••		•
Leervermogen	•••		
Luisteren		••	
Maatschappelijke oriëntatie	••	•••	••
Mondelinge presentatie			
Mondelinge uitdrukkingsvaardigheid		••	
Netwerkvaardigheid	••	•••	
Onderhandelingsvaardigheid			
Oordeelsvorming	•••		•
Organisatiesensitiviteit		•	
Organisatievermogen			
Overtuigingskracht		••	
Politiek-bestuurlijke sensitiviteit		••	
Probleemanalyse	•••		••
Resultaatgerichtheid		•	••
Samenbindend leidinggeven		•••	
Samenwerken		•••	
Schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid		•	
Sociabiliteit		••	
Stressbestendigheid			
Vakmanschap	••	••	••
Visie	••		••
Zelfreflectie	••	•••	

••• = grote relatie met speerpunt

•• = relatie met speerpunt

• = enige relatie met speerpunt

## Bijlage II Verantwoording en activiteiten

Het onderdeel 'Kijken' van de werkgeversvisie is in nauwe samenspraak met het veld ontwikkeld. Allereerst via interactieve sessies met het beroepsveld Personeel en met een vertegenwoordiging van korpsleiding en andere leidinggevendenden om de thema's van de visie vast te stellen: 'trends en ontwikkelingen', 'mensbeeld' en 'waarden'. Om input te krijgen op elk van deze thema's zijn sessies gehouden met een brede veldvertegenwoordiging. Deze sessies zijn ingeleid door sprekers voor externe input: prof. dr. H. Aardema, dr. J. Moens, dr. A. Rengelink, prof. dr. M. Weggeman, prof. dr. A. de Zwaan. Vervolgens is een tiental schrijvers gevraagd een essay te schrijven vanuit hun specialistische perspectief over het thema werkgeverschap van de Nederlandse politie 'als ik de baas van de politie was....'

- Trendwatching: A. Bakas
- Economisch: A. van Witteloostuijn
- Internationalisering: J. Lammers
- Jongerencultuur: H. Nelis
- Organisatiekundig: E. Feltman, M. Weggeman
- Perspectief Oost-Nederland: F. Catau
- Psychologisch: A. Rengelink,
- Rechtsfilosofisch: H. van Gunsteren
- Sociologisch: A. de Swaan
- Arbeidsmarktperspectief: M. Sijmons

Deze informatie is verwerkt door een redactiegroep met vertegenwoordiging uit BZK, Politieacademie en SPL tot een eerste concept werkdocument dat in de board P besproken is. Het concept is getoetst, uitgewerkt en onderbouwd met onder andere:

- korpsleidingvertegenwoordiging (thema-avonden met task force)
- vakgroefhoofden P
- concernbestuur Politieacademie
- vakbonden
- regiegroep leiderschap
- projectleiders programma HRM/adviseurs NPI/VTS
- LECD
- externe bronnen

De trends en ontwikkelingen zijn besproken tijdens de Raad van Hoofdcommissarissen in juni 2007. Deze grote lijnen werden ook binnen de leiding van de politie herkend en onderschreven.



# Samenvatting

De samenleving is continu in ontwikkeling, wordt steeds gevarieerder en complexer. Dat heeft over een brede linie consequenties voor de politieorganisatie. Het heeft gevolgen voor de functie van de politie in de samenleving én het heeft gevolgen voor de politiemedewerkers die uit diezelfde samenleving afkomstig zijn. Er worden veel en hoge eisen gesteld aan de politie en daarmee aan de politiemensen. De burger verwacht door heel het land een eenduidige en betrouwbare politie, een politie die opereert als één concern. HRM is een belangrijke steunpilaar voor het creëren van samenhang in de politieorganisatie.

Naast een visie op de politiefunctie, zoals verwoord in Politie in Ontwikkeling, vraagt dit om een werkgeversvisie die de politieorganisatie beschouwt vanuit het snijvlak van maatschappelijke, menselijke en functionele perspectieven. De werkgeversvisie zet de gezamenlijke ambitie voor de politie als werkgever neer en is daardoor een inspirerend fundament voor het bundelen en zo effectief mogelijk inzetten van energie.

De werkgeversvisie is tot stand gekomen volgens de trits 'kijken – denken – doen'. *Kijken* naar de ontwikkelingen in de maatschappij en de betekenis daarvan voor mensen en organisaties in het algemeen. Als inspiratiebron, zonder direct te oordelen. *Denken* over richtingwijzers die deze ontwikkelingen voor de politieorganisatie opleveren. Om samen met de visie op de politiefunctie als bron te dienen voor het formuleren van een visie, een ambitie voor werkgeverschap. Daarnaast *denken* over wat de identiteit van de politieorganisatie betekent voor goed werkgeverschap. De derde stap is *doen*; hoe gaat de politieorganisatie op basis van de werkgeversvisie bouwen. Wat zijn per HRM beleidsterrein aandachtspunten voor de inrichting en wat zijn logische consequenties voor maatregelen.

## Maatschappelijke ontwikkelingen, vijf richtingwijzers voor de toekomst

Ontwikkelingen in de samenleving hebben impact op politiemensen. De politie krijgt in de toekomst te maken met een ander type medewerker, met andere kenmerken. Medewerkers die op een andere manier gewend zijn invulling te geven aan het werk.

### 1. Individualisering, het eigen talent staat centraal

Het individu wordt belangrijker in de samenleving. Mensen gaan meer op zich zelf en hun eigen talent vertrouwen en ze willen de ruimte krijgen om dat talent te ontplooiën. Mensen geven zelf sturing aan het leven en maken keuzes in plaats van dat ze zich laten sturen of leiden door het collectief. We groeien naar een maatschappij waarin mensen hun eigen weg zoeken, daarbij gevoed door de feedback die ze van hun omgeving krijgen. Van een statische orde die bepaald werd door hiërarchie en regels groeien we toe naar een dynamische orde waarin dat wat verschillend is ook verschillend behandeld wordt. En waarin mogelijkheden de kans krijgen om tot ontwikkeling te komen. De waarde van de authenticiteit van individuen en organisaties wordt gezien en gestimuleerd. Daardoor ontstaat er in onze maatschappij veel meer variatie.

Er ontstaat een nieuwe sociale ordening. In plaats van ons te voegen in het grotere geheel willen we steeds meer laten zien waarin we verschillend zijn en in die verschillen zoeken we elkaar op. Dat levert een ordening op in subculturen die veel meer gevarieerd, fijnmazig en minder vast is dan de sociale ordening uit het verleden. Als individuen of groeperingen het gevoel krijgen dat hun eigen identiteit in het gedrag komt zal, door het toenemende zelfvertrouwen, tolerantie en waardering snel omslaan in geweld.

#### *Richtingwijzer*

Dit vraagt van de politie, zowel intern als extern, het vermogen om flexibel op te treden en de kracht van variatie te benutten. Niet alleen het 'uniform' bepaalt de waarde van de politiemedewerker op straat. Het zal steeds meer gaan om zijn identiteit, zijn rolopvatting, de manier waarop hij zich in de nieuwe sociale orde beweegt en verbinding met subculturen maakt.

### **2. Duurzaamheid en onderlinge afhankelijkheid, de eigen bijdrage aan een betere samenleving**

Mensen voelen zich meer verbonden met hun omgeving. Enerzijds omdat zij zich verantwoordelijk voelen voor de gevolgen van hun eigen handelen voor de lange termijn. Anderzijds omdat het besef groeit dat zij hun omgeving nodig hebben om zichzelf te ontwikkelen. Beide ontwikkelingen hebben tot gevolg dat mensen vanuit een lange termijn perspectief integer met mens en samenleving omgaan en gericht zijn op zingeving. In politietermen betekent dit dat de veiligheid en leefbaarheid van de omgeving staat voor diepe existentiële kwaliteit van de samenleving en dat dezelfde samenleving de intentie heeft daarnaar te streven (duurzame oplossingen). Een uitwerking van deze trend is dat meerdere partijen de verantwoordelijkheid op zich nemen voor veiligheid en leefbaarheid en de politie daardoor met meer partners te maken krijgt. Dit betekent ook dat de omgeving minder voorspelbaar wordt.

#### *Richtingwijzer*

Van de politie vraagt dit een focus die van buiten naar binnen loopt: hoe zorgen we ervoor dat ons 'product' een duurzaam 'product' is. Dat impliceert ook dat we zorgvuldig omgaan met de toegevoegde waarde van de individuele medewerker en dat we gebruik maken van het feit dat meer partijen (individuele burgers, vaste en losse groeperingen) zich betrokken voelen op duurzame oplossingen in het veiligheidsdomein. Actieve burgers gaan zich als partners gedragen als de politie zorgt voor een goede follow-up, waaruit blijkt dat de inbreng gewaardeerd wordt. Zoniet dan kan het vertrouwen dat mensen hebben in hun zelfredzaamheid omslaan in vijandigheid.

### **3. Verwevenheid, de grenzen worden vager**

Op allerlei manieren vervagen grenzen of vallen ze zelfs helemaal weg. Door globalisering komt de wereld Nederland steeds meer binnen. De effecten van de Europese Unie worden steeds sterker. Bedrijven en (overheids)instanties realiseren zich dat ze geen eilanden zijn, maar onderdeel van het grote geheel. Kennisontwikkeling en kennisverspreiding trekken zich niets aan van staatkundige of bedrijfskundige grenzen. Wat er voor in de plaats komt zijn netwerkstructuren, waarin mensen meer bewust

samenwerken om, met ieders bijdrage, gezamenlijke doelen te bereiken. Hierdoor ontstaat meer openheid en betrokkenheid bij de inhoud van het werk. Het gaat minder om tot welke organisatie iemand behoort, maar om de collectieve ambitie, de inhoudelijke klus, de resultaten. Het samenwerken is gebaseerd op inclusief denken; 'succes van de een is afhankelijk van succes van de ander'.

#### *Richtingwijzer*

Voor de politie is samenwerken gericht op het creëren van samenhang, de komende periode van levensbelang, op concern, op lokaal en op individueel niveau. Daarvoor is het nodig de eigen kracht goed te kennen en inclusief te denken.

Regie op informatiestromen is in samenwerkingsverbanden heel belangrijk. Daarvoor zijn kenniswerkers nodig die alleen optimaal presteren als ze toegang hebben tot kennis en informatie en die kunnen delen. Een belangrijk motief voor medewerkers daarbij is het kapitaliseren van het eigen vakmanschap.

#### **4. Meer diversiteit, samenleven met meer culturen**

De samenleving wordt meer divers. Voor organisaties is het belangrijk deze diversiteit in de eigen organisatie op te nemen, dat wil zeggen meer multi-etnisch, maar even goed meer divers qua leeftijd, geaardheid, sekse en opleidingsniveau. Organisaties met een grotere variëteit aan medewerkers zijn beter in staat in verschillende situaties verschillend op te treden. Dergelijke organisaties worden door burgers eerder herkend en meer vertrouwd.

Ieder mens heeft naast een unieke persoonlijkheid en talent ook een mix van achtergronden in zich. Dit levert mogelijkheden op om de waarde van elke unieke medewerker optimaal te benutten om de ambitie van de organisatie te bereiken. Diversiteit<sup>2</sup> leidt ook tot mogelijke spanningen. Omgaan met diversiteit vraagt van de politieorganisatie en haar medewerkers het vermogen vertrouwen te wekken en verbinding te maken, ongeacht de eigen achtergrond en die van de ander.

#### *Richtingwijzer*

Interne diversiteit maakt de politie waardevoller voor de samenleving. Van de politie vraagt dit het vermogen om vertrouwen te wekken en verbinding te maken. Intern met directe collega's en binnen interne netwerken. Extern in de samenleving in contacten met burgers en binnen externe netwerken. Het vraagt om multicultureel vakmanschap; kennis en vaardigheden. Kennis en informatie over de nieuwe sociale ordening is daar een wezenlijk onderdeel van evenals kennis van de eigen culturele identiteit.

#### **5. Informatisering, een nieuw paradigma op werken**

De kwaliteit van het werk en de inhoud van de boodschap gaan steeds meer bepalen wie met wie communiceert in plaats van de hiërarchische verhoudingen. Dat zorgt er samen met de toenemende informatisering van de samenleving voor dat werknemers zich ontwikkelen tot zelfstandige en autonome doeners en denkers.

ICT maakt het delen van informatie vanzelfsprekend. Hierdoor ontstaan andere patronen van samenwerken die meer horizontaal en netwerkachtig van karakter zijn. Voor de leidinggevende van de toekomst is het onmogelijk alle touwtjes in handen



te houden. De leidinggevende coacht medewerkers om kwaliteiten te stimuleren en te excelleren op basis van een collectieve ambitie. Werknemers verwachten ICT ondersteuning zodat zij zelf optimaal vanuit hun vakmanschap waarde toe kunnen voegen.

### *Richtingwijzer*

Voor de politie betekent dit focussen op het creëren van ruimte voor de groei van vakmanschap als het gaat om het ondersteunen van medewerkers op het gebied van kennis en ICT. Dat is een paradigma-kanteling. Niet de fysieke grenzen en hiërarchie bepalen de inrichting en toegankelijkheid van ICT en kennis, maar dat wat nodig is voor de uitoefening van het vak. Essentieel voor de uitoefening van het vak is dat ICT flexibiliteit en creativiteit ondersteunt.

### **Visie op de politiefunctie, vier bouwstenen voor de toekomst**

De visienota 'Politie in Ontwikkeling' heeft met de politiefunctie in het vizier naar diezelfde gefragmenteerde samenleving gekeken:

"Te midden van veel partijen die een cruciale rol spelen waar het gaat om de integriteit van de samenleving en de veiligheid van de burger, is de politie de instantie waarop altijd een beroep kan worden gedaan. ... Dat de politie als enige deze rol kan vervullen, heeft te maken met haar betekenis als representant van de rechtsstaat, haar bijzondere bevoegdheden daarbinnen, het feit dat zij opereert zonder eigen belang en staat voor de integriteit van het geheel. Deze unieke combinatie van kenmerken vormt de basis voor de toegevoegde waarde die de politie levert met betrekking tot het reduceren van onveiligheid. Dit maakt echter dat overvraging onvermijdelijk is en dat dit in feite een essentieel kenmerk is van de politie. Die overvraging is versterkt doordat de politie een positie dichtbij de burger heeft gevonden. ... De Nederlandse politie ziet het als haar verantwoordelijkheid de grootst mogelijke bijdrage te leveren aan de veiligheid van burgers. Haar bijdrage komt tot stand in wisselwerking met bestuur en samenleving. De politie wil doen wat het meeste oplevert. Zij legt verantwoording af over de toegevoegde waarde die zij levert. Deze toegevoegde waarde is richtinggevend voor het rangschikken van activiteiten en voor het antwoord op de vraag of een activiteit op een bepaald moment en op een bepaalde plaats tot de taken van de politie moet worden gerekend. ... De politie hanteert daarbij vier richtinggevende principes of inspiratiebronnen, die de bouwstenen vormen voor haar visie en die weer worden gedragen door een aantal waarden:

- Een brede, samenhangende taakuitvoering.  
De Nederlandse politie vervult met het oog op haar wettelijke taakopdracht verschillende functies en wil deze in samenhang inhoud blijven geven ten gunste van maximale legitimiteit, doeltreffendheid en doelmatigheid.
- Samenwerkingsgerichtheid.  
Vanuit haar dominante positie binnen de veiligheidsfunctie streeft de politie naar optimale samenwerking met andere bij veiligheid betrokken partijen.
- Resultaatgerichtheid.  
De Nederlandse politie is gericht op het bereiken van overtuigende resultaten en kiest voor een meer directe sturing op de uitvoering. Doeltreffendheid gaat daarbij boven doelmatigheid.

- Ondergeschiktheid MET gezag.

De Nederlandse politie is ervan overtuigd dat zij, in ondergeschiktheid aan het bevoegd gezag, een eigenstandige bijdrage kan leveren aan veiligheid door de professionaliteit van mensen en organisatie en door haar gezag als frontlijnorganisatie van de overheid in het publieke domein.”

## Visie op werkgeverschap: kwalitatief inzetten

De focus voor werkgeverschap komt steeds meer te liggen op het kwalitatief inzetten naast het kwantitatief inzetten van politiemedewerkers.

### *Kwalitatieve sturing*

‘Kwalitatief inzetten’ vraagt om kwalitatieve sturing; doen wat zinvol is en het meeste oplevert. Om dat te ondersteunen ontwikkelt de politieorganisatie zich van taakgericht naar resultaatgericht. Daarvoor is differentiatie nodig. Verschillende resultaten vragen om verschillende passende organisatievormen en sturingsrelaties. Binnen de politie zullen daarom zowel flexibele en creatieve organisatievormen bestaan als de meer traditioneel productgerichte organisatievormen. De politie vertrouwt daarbij op de collectieve ambitie, samenwerkingsbereidheid, beroepstrots en de intrinsieke motivatie van de politie professional. Wel grenzen stellen, maar daarbinnen de vrijheid geven om het werk naar eigen inzicht in te delen.

### *Standaarden en differentiatie*

‘Kwalitatief inzetten’ betekent dat politiemedewerkers het vermogen nodig hebben te reageren op een variëteit aan omstandigheden. Soms met een standaardoplossing die zijn effectiviteit bewezen heeft en soms, uitgaande van de mogelijkheden, met nieuwe oplossingen. ‘Kwalitatief inzetten’ vraagt van politiemedewerkers het vermogen om binnen het wettelijke kader, nog niet eerder bedachte oplossingen te vinden.

### *Samenwerken*

‘Kwalitatief inzetten’ doet een beroep op het vermogen samen te werken met anderen, met andere kwaliteiten. Juist omdat dan de optelling van de verschillende bijdragen meer wordt dan de som der delen. Samenwerken binnen de politieorganisatie, opdat de kerntaken handhaving, noodhulp en opsporing elkaar nog meer gaan versterken, en binnen de relevante omgeving.

### *Diversiteit en ruimte voor variatie*

‘Kwalitatief inzetten’ betekent ruimte voor medewerkers die meer vrijheden gewend zijn en denken vanuit de diversiteit en de digitale mogelijkheden waarmee ze zijn opgegroeid. Dat levert intern meer variatie op. ‘Kwalitatief inzetten’ betekent ook door interne diversiteit verbinding houden met een samenleving met veranderende ‘ordering’. Dit samen levert een meer divers personeelsbestand op van gekwalificeerde medewerkers, die een verscheidenheid aan problemen kunnen oplossen in een samenleving die steeds pluriformer wordt en waarin door het toegenomen zelfvertrouwen en het experimenteergedrag met drank en drugs meer geweldsdelicten voorkomen.

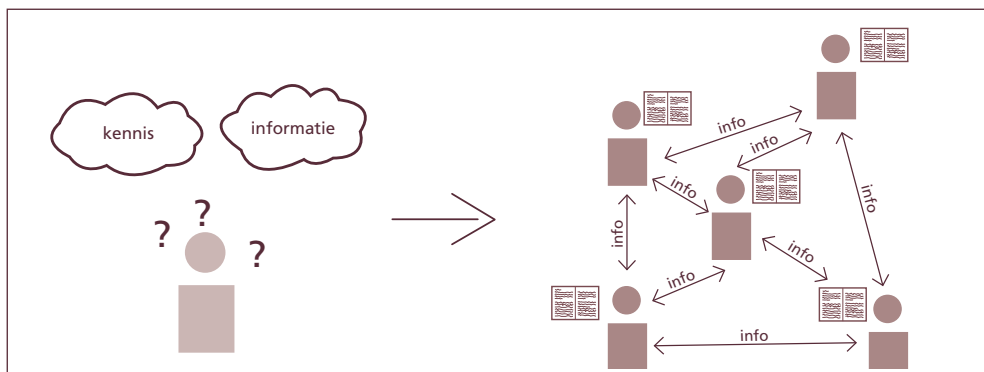
## Strategische interventies: focussen op drie speerpunten

Om het kwalitatief inzetten van medewerkers te realiseren, leggen we, als strategische interventie, de focus op drie speerpunten: 'kennisontwikkeling', 'samen werken' en 'creativiteit en flexibiliteit'.

Alle interventies in de bedrijfsvoering moeten deze drie speerpunten bevorderen. Ze zijn als het ware een toetssteen voor beleid en instrumenten: bevorderen deze levenslange 'kennisontwikkeling', stimuleren ze 'samen werken' en ondersteunen ze 'creativiteit en flexibiliteit'.

### Kennisontwikkeling

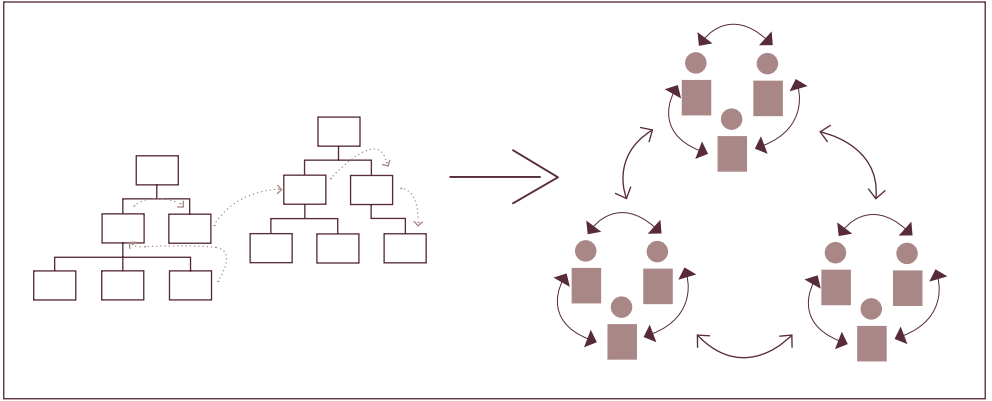
Door het overvloedige aanbod van informatie hebben politiemedewerkers de expertise en zorgvuldigheid nodig om informatie te selecteren, verbanden te leggen en betekenisvolle patronen te herkennen. Door het vermogen informatie op waarde te schatten en hieruit kennis te genereren is de politie beter in staat haar politietak uit te voeren, deze continu door te ontwikkelen en invulling te geven aan haar signaalfunctie en rol als adviseur naar ketenpartners en bestuur.



Van controle en beheersing en het afscheiden van kennis en informatie naar open staan voor verandering en kennisdeling; gebruik je eigen kracht en voeg die toe aan de kracht van anderen.

### Samen werken

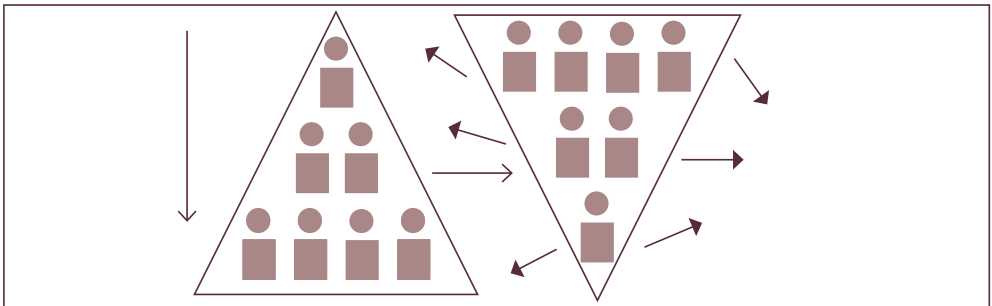
Door het toenemende netwerkachtige karakter van de samenleving zal de politie op alle niveaus steeds meer opereren in samenwerkingsverbanden. Medewerkers hebben hiervoor het vermogen nodig om samen te werken met anderen. Dat vraagt een kanteling in denken; van 'naar binnen gericht' naar 'naar buiten gericht'. Niet gefocust op, maar wel werkend vanuit de eigen (politie)identiteit. Het uitgangspunt daarbij is inclusief denken; 'succes van de een is afhankelijk van succes van de ander'. Voor samen werken heb je kennis van je eigen toegevoegde waarde nodig en daarvoor is zelfreflectie nodig. En voor samenwerken is zelfkennis nodig; iemand die zijn of haar sterke kanten en culturele identiteit kent is beter in staat verbinding te maken met een ander. Binnen de politie is er daarom structureel aandacht en waardering voor de persoonlijke bijdrage van een medewerker.



Van een hiërarchische organisatie naar samenwerken in ketens en netwerken op basis van inclusief denken

### *Creativiteit en flexibiliteit*

De veelsoortige vraag naar politiezorg vraagt om professionele politiemedewerkers met voldoende flexibiliteit om de taken van wijk- tot wereldniveau uit te voeren. Dit leidt tot een grotere verantwoordelijkheid van de individuele medewerker in afwegingen en keuzes in het dagelijkse handelen (discretionaire bevoegdheden). De organisatie kantelt daarmee van een verantwoordelijke top die aanstuurt, naar een organisatie waarin medewerkers in de taakuitvoering alle competenties (kennis, vaardigheden en gedrag) en faciliteiten ter beschikking hebben om zelfstandige professionele afwegingen te maken en daarin gefaciliteerd worden. Op decentraal niveau moet sprake zijn van een grote mate van vakmanschap en autonome verantwoordelijkheid. Daarbij gelden de waarden van de beroepscode als leidraad. De-escalatie van geweld is daarbij een belangrijke verantwoordelijkheid. De autonome verantwoordelijkheid vraagt ook om de bereidheid, elke keer opnieuw, mogelijkheden naast het huidige oplossingsrepertoire te exploreren.



Van een hiërarchische organisatie naar een netwerkorganisatie met een professionele basis die in alle facetten gefaciliteerd wordt door de lijn.

## De identiteit van de politieorganisatie

Een aantal aspecten van de identiteit van de politieorganisatie zijn belangrijk voor het invullen van goed werkgeverschap. De sterke kanten van de politie moeten worden behouden, en er moet aandacht zijn en blijven voor de specifieke zorgpunten die onlosmakelijk met de taak van de politie verbonden zijn.

### *24/7 paraat in het brandpunt van de samenleving*

Continu paraat in het brandpunt van een samenleving waarin het respect voor het gezag aan het veranderen is, betekent voor de politie als werkgever een bijzondere verantwoordelijkheid. Door het toenemende belang van de persoonlijkheid van de politiemedewerker is aandacht nodig voor zelfkennis, identiteit en authenticiteit van medewerker. Een tweede belangrijk aandachtspunt in deze is multicultureel vakmanschap; dit staat voor vertrouwen kunnen wekken, verbinding kunnen maken en op passende wijze de politie representeren in contact met de samenleving in al haar diversiteit. Doordat de politie 24/7 alle aspecten van de samenleving meemaakt, zien medewerkers die samenleving ook van zijn meest slechte kant. De zorg rondom de persoonlijke impact daarvan is het voor de politie een belangrijke verantwoordelijkheid.

### Geweldsmonopolie

Het gelegitimeerd kunnen toepassen van geweld maakt de politie uniek. Op een verantwoorde manier omgaan met de geweldsmonopolie is voor politiemensen topsport: zelf het geweld niet uitlokken, ingrijpen voordat het misgaat en als het misgaat, geweld zelf terughoudend en met de grootst mogelijke professionaliteit toepassen. Politie-medewerkers van alle 'niveaus' hebben hierbij een 'frisse' blik nodig; vanuit meerdere perspectieven naar de omgeving kijken en naar oplossingen zoeken, zonder het oordeel te laten vertroebelen door eerdere ervaringen. Bij het bedrijven van deze topsport heeft de politie als werkgever de verantwoordelijkheid voor goede training (politieacademie en korpsen) én goede coaching (leidinggevers). Met aandacht voor de bewustwording dat de manier waarop de politie met geweld omgaat invloed heeft op de kwaliteit van de samenleving.

De zelfbewuste, assertieve burgers van nu en de komende periode gaan zich bij het bestrijden van geweld meer actief als partners van de politie opstellen. De andere kant is dat zij minder gevoelig zijn voor gezag, eerder vijandig gedrag vertonen en naar geweld zullen grijpen. Dat betekent een toename van het aantal bedreigende situaties waarin politiemedewerkers verzeild raken. Het is voor de politie als werkgever daarom een belangrijke verantwoordelijkheid om personeelszorg blijvend en stevig verankerd te organiseren.

### *Zorg voor elkaar*

Het creëren van een open ontwikkelende cultuur is noodzakelijk om als organisatie ons werk goed te blijven doen. Een professionele cultuur gericht op het leveren van kwaliteit, waarin het conflict niet uit de weg wordt gegaan, juist omdat er een gezonde vertrouwensbasis onder ligt. Dit vraagt een breedte-investering opdat medewerkers van alle niveaus feedback gaan ervaren als verrijkend. De kwaliteit van de communicatie, het delen van kennis en het aanspreken van elkaar op gedrag is daarom een specifiek aandachtspunt.

Bij de belangenafwegingen tussen thuis en werk valt de 'pijn' vaak in het privédo-  
mein van de medewerker. Op de lange termijn kan dat negatieve consequenties  
hebben voor de bijdrage die een medewerker kan leveren. Bij het creëren van een  
open ontwikkelende cultuur, past ook een openheid en flexibiliteit bij het vinden van  
oplossingen om werk en privé soepeler op elkaar aan te laten sluiten.

#### *Handhaver van de rechtsstaat en interne diversiteit*

De politie beter geschikt maken voor haar rol in de gefragmenteerde samenleving is  
niet op te lossen met alleen kwantitatieve interventies gericht op diversiteit. Het vraagt  
ook om zorgvuldige en kwalitatieve begeleiding van medewerkers en teams bij het  
omgaan met spanningen die met een toenemende interne diversiteit gepaard gaan.

#### *Identiteit en waarden van de politieorganisatie*

Doordat politiemedewerkers steeds meer als individu de politie vertegenwoordigen  
in diverse netwerken zijn de rolopvatting en de waarden van politiemedewerkers  
specifieke aandachtspunten voor de politie als werkgever. Binnen de politieorgani-  
satie wordt naar een zo groot mogelijke diversiteit gestreefd. Van belang is om met  
elkaar te benoemen op welke elementen van de politiewaarden politiemedewerkers  
minimaal aanspreekbaar zijn. De identiteit van de politiemedewerker is in beweging.  
Via het structureel houden van dialoog en dilemma bijeenkomsten zal het omgaan  
met de politiewaarden een vast onderdeel worden in de werkroutine van mede-  
werkers. Voor het ontwikkelen van de morele competentie is bovendien nodig dat  
leidinggevenden sturen op waarden.

### **HRM beleid, richting en consequenties**

Voor elk van de HRM beleidsterreinen zijn de strategische keuzes in de visie vertaald  
naar een richting en keuzes voor de inrichting. Hieronder staat per beleidsterrein de  
richting en een indicatieve selectie uit keuzes.

#### **1. Sturing en organisatie**

##### **Richting**

- een organisatie die vanuit verschillende dimensies (politiefunctie, bedrijfsvoe-  
ring, werkgever etc), onder architectuur, sturing geeft aan ontwikkeling
- op concern-niveau HRM denk- en uitvoeringskracht
- HRM krijgt naast de beheerrol binnen de korpsen ook de rol van strategische  
partner en adviseur

##### **Voorbeelden inrichting**

- HRM-beleid borgen via Board Ondersteuning
- landelijk HRM-beleid en instrumenten
- HRM als strategische partner van leiding
- kwalitatieve scenario sturing
- scholing en kennisontwikkeling inzetten als strategische instrumenten
- uitbouwen gestandaardiseerde HRM-administratie met kwalitatieve kenmerken

## 2. Werving & selectie

### Richting

- ontwikkeling naar een grotere diversiteit aan medewerkers,
- van visie tot beheer structureel werken aan het matchen van behoefte en aanbod van competenties.
- grondhouding: het laten renderen van de verschillende talenten (kwaliteiten) van medewerkers en het ruimte geven aan authenticiteit

### Voorbeelden inrichting

- meer diversiteit in wervingsdomeinen en benaderingswijzen
- meervormig selectieproces
- aandacht voor competenties die bijdragen aan de strategische speerpunten ('kennisontwikkeling', 'samen werken' en 'creativiteit en flexibiliteit')
- personeelsinformatiesysteem dat de koppeling visie en beheer mogelijk maakt

## 3. Loopbaan & ontwikkeling

### Richting

- ontwikkeling naar een 'open' en beweeglijke cultuur, ook bij loopbanen en ontwikkeling
- vanuit de scope van het concern kijken naar loopbanen
- medewerkers spelen een actieve rol spelen in richting geven aan eigen loopbaan en ontwikkeling
- loopbaanbeleid dat zich uitstrekt tot voorbij de grenzen van eigen organisatie

### Voorbeelden inrichting

- transparantie in vacatures, functies en criteria
- verschillende loopbaanarrangementen
- zowel horizontaal als verticaal loopbaanperspectief

## 4. Opleiding & ontwikkeling

### Richting

- ontwikkeling tot kennisorganisatie waar medewerkers beschikken over
  - een brede basis van parate kennis, vaardigheden en gedragskenmerken
  - mogelijkheden én verantwoordelijkheid om continu te ontwikkelen en competenties up to date te houden
- samenwerken met partners in het veiligheidsdomein
- een internationaal perspectief

### Voorbeelden inrichting

- samenwerking met (internationale) partners in initieel onderwijs + voor niet executieve medewerkers
- aandacht voor multicultureel vakmanschap, talen, internationale stages
- aandacht voor het individu, zelfbewustzijn, zelfvertrouwen, communicatie
- een leven lang leren
  - kennis en informatie van opleidingsaanbod ontsluiten via open universiteitmodel
  - coachen binnen en buiten werkplek
  - levensfase bewust inzetten medewerkers

## 5. Leiderschap & leiderschapontwikkeling

### Richting

- ontwikkeling tot een organisatie waarin leiders
  - authentiek zijn
  - zinvolle collectieve ambities ontwikkelen
  - de organisatie regisseren die nodig is om die ambities te halen
  - ruimte geven aan verschil
  - bewust (eigen) kwaliteiten inzetten
- leiderschapontwikkeling in het teken van meervoudig kijken en meer diversiteit in leiderschapstijlen

### Voorbeelden inrichting

- inzicht in het eigen effect vanuit drie perspectieven
  - effect op de bestuurlijke en geografische omgeving
  - effect op uitoefening van het politievak
  - effect op gedrag van medewerkers
- leidinggeven faciliteren en managen aanleren
- verbinding maken met politieprofessionals, de creatieve spanning tussen loslaten en ingrijpen
- horizontale coördinatiemechanismen

## 6. Arbeidsvoorwaarden & beloning

### Richting

- ontwikkeling tot organisatie waarin diversiteit, expertise en professionaliteit wordt gestimuleerd in relatie tot het realiseren van strategische keuzes.
- zowel 'leidinggeven' als 'specialisatie in het vak' worden als aparte kwaliteiten gezien

### Voorbeelden inrichting

- variatie in loopbaan- en beloningsarrangementen
- strategisch belonen
- professionaliteit en resultaten belonen
- naast carrière in leidinggeven worden carrières in specialismen en uitvoering mogelijk

## 7. Veiligheid & gezondheid

### Richting

- politiemedewerkers zijn voor zover mogelijk zelf verantwoordelijk voor het hebben en behouden van een goede fysieke en mentale conditie; voor 'Fit in de functie'
- de politieorganisatie faciliteert dat mensen in hun kracht zijn en blijven
- interventies zijn er op gericht dat medewerkers zelf (weer) het heft in handen nemen

### Voorbeelden inrichting

- onderzoek naar beste organisatievorm voor 24-uurs bezetting
- fysieke en mentale ondersteuning om problemen te voorkomen
- borging van Fit en gezond in het hele HRM-beleid
- visie op rol bedrijfsarts en centraal kennis- en expertisecentrum
- systematiek voor melding beroepsziekten



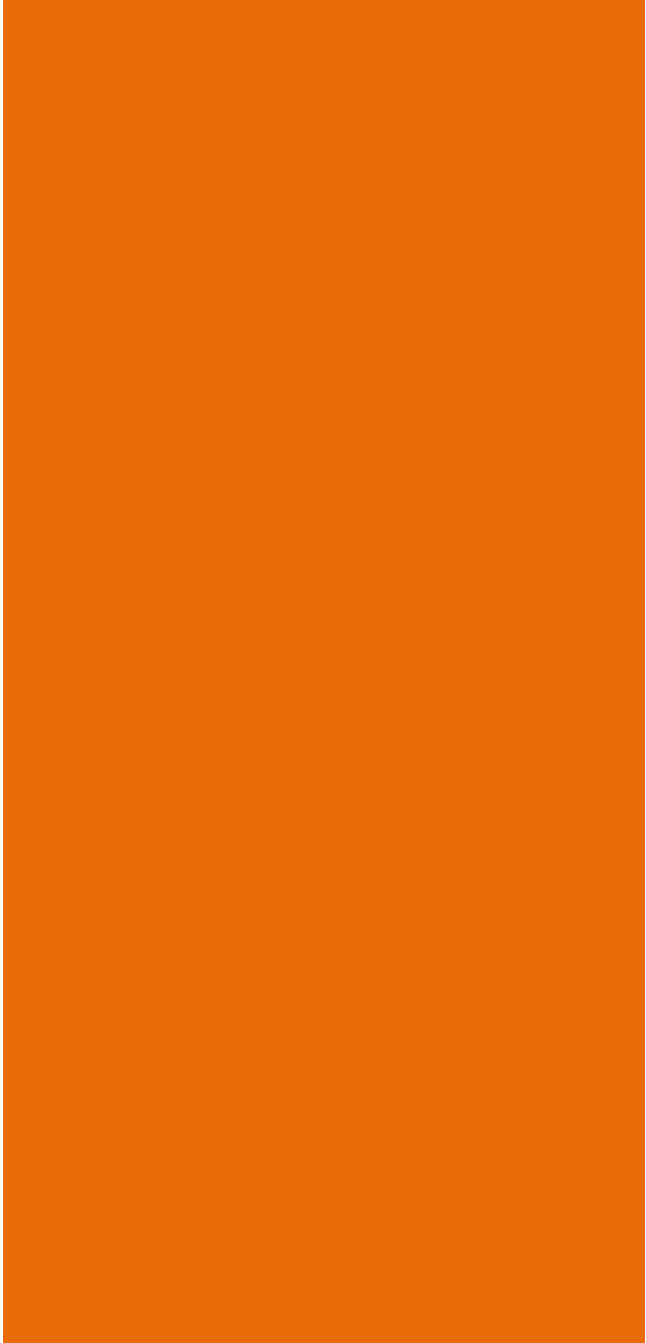


## Tot besluit

Deze werkgeversvisie is bedoeld als inspirerend fundament, als uitnodiging om in gezamenlijkheid (concern en korpsen) aan de slag te gaan. Er is landelijk en binnen de korpsen werk aan de winkel om HRM een waardevolle strategische partner van de korpsleiding te laten zijn. Een proactieve rol om de politieorganisatie continu optimaal toe te rusten voor de ontwikkelingen van de toekomst.

Deze visie is als bron te gebruiken. Als het ware een extra spreker aan tafel, als het gaat om beleid toetsen en bij keuzes en maatregelen voor het inrichten van de organisatie. Niet alleen bij de 'grote' en 'gewichtige' keuzes, juist ook als het gaat om 'kleine' en 'praktische' beslissingen.





# Literatuur

- Aardema, H., *Stille waarden, een reflectie op overnormering in publiek management*, Open Universiteit Nederland en Bestuur & Management Consultants, 2005
- Akerboom, E, *Agressie, geweld en politiewerk*, Korps Brabant-Noord, 2007
- Bakas, A., *Naar verinnerlijking van internationalisering*, Essay in opdracht van de Nederlandse politie, 2007
- Bakker, P., S. Evers, N. Hovens, H. Snelder & M. Weggeman, *Het Rijlands model als inspiratiebron*, Holland Management Review 103, p 71-79, 2005
- Beck, D. E. & C.C. Cowan, *Spiral Dynamics, Waarden, leiderschap en veranderingen in een dynamisch model*, Altamira-Becht, 2004
- Beinhocker, E., *De flexibele organisatie*, Holland Management Review 109, 2006
- Bekker, S., P. Ester, & T. Wilthagen, *Jong en oud op de arbeidsmarkt. Generaties, transitie en levensloop*, Reed Business Information, 2005
- Boschma, J. & I. Groen, *Generatie Einstein, slimmer, sneller en socialer, communiceren met jongeren in de 21e eeuw*, Pearson Education Benelux, 2006
- Catau, F. *Wat betekent goed werkgeverschap bij de politie in Noord- en Oost-Nederland?*, Essay in opdracht van de Nederlandse politie, 2007
- Cornelis, A., *Logica van het gevoel, filosofie van de Stabiliteitslagen in de Cultuur als Nestling der Emoties*, Stichting Essence, 1998
- Essen, M. van, & J. Stoker, *Het verschil voorbij*, Pedagogiek in Praktijk, 2006
- Ester, P., D. Fourage, M. Kerkhofs & A. Román (red.), *ICT, arbeid en organisatie*, Reed Business Information OSA, 2003
- Fijnaut, C., *De geschiedenis van de Nederlandse politie*, Boom, 2007
- Frissen, P.H.A., *De staat van verschil, Een Kritiek van de Gelijkheid*, Van Gennep, 2007
- Frissen, V., 'De digitalisering van de werkvloer: de integratie van ICT in de dagelijkse werkprocessen', in: P. Ester, D. Fourage, M. Kerkhofs & A. Román (red.), *ICT, arbeid en organisatie*, Reed Business Information OSA, 2003
- Gaus, H., *Why Yesterday Tells of Tomorrow, how the long waves of the economy help us to determine tomorrow's trends*, Garant, 2001
- Gunsteren, H. van, *Bange burgers, bange dienders?*, Essay in opdracht van de Nederlandse politie, 2007
- Heijden, H. van der, & S. Bochah, *De WERKelijkheid van morgen, zeven megatrends die HRM op zijn kop zetten*, Kluwer, 2006
- Hoeven, N. van der, A. Wals & H. Blanken, *De akoestiek van sociaal leren uit de reeks 'Duurzame ontwikkelingen' Programma Leren voor duurzame ontwikkeling 2004-2007*
- Hoogcarpsel, A. & P ten Hoopen (red.), *Valt er nog wat te leren?*, De Baak, 2005
- Hoogendijk, A. & F. van der Mij, *De vitaliserende leider, de transformatie van angst en macht in scheppingskracht*, Opleiding en Ontwikkeling september 03, 2003
- Kellermann, A., *Duurzame overheid, tijd voor duurzaam leiderschap, uit de reeks 'Duurzame ontwikkelingen' Programma Leren voor duurzame ontwikkeling 2004-2007*
- Kool, L., *Naar het paleis der eerlijkheid. Ontkennende verdachten en multiculturaliteit in het kinderstrafproces*, Universiteit Utrecht, 2004
- Koomen, L., *Het nieuwe marktgevoel, consument van straks lijkt op die uit de sixties*, interview met Jempie Moens Elsevier Retail, 2005

- Korsten, A. & G. Leers, *Inspirerend leiderschap in de risicomaatschappij*, LEMMA, 2005
- Lammers, J., *De Nederlandse politie in een kleiner wordende wereld*, Essay in opdracht van de Nederlandse politie, 2007
- Linden, J. van der, *Innoveren en Excelleren, over de logica van het gevoel en het ontstaan van nieuwe kennis en succes*, F&G Publishing, 2000
- Mak, G., *Over eenzaamheid, moed en vertrouwen*, Raiffeisenlezing, 2004
- Manpower, *De nieuwe werknemer*, Manpower witboek, 2006
- Merry, P., *Evolutionair leiderschap, integraal leiderschap voor een steeds complexer wordende wereld*, Altamira-Becht, 2006
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijkrelaties, 100%, een onderzoek naar het vertrouwen van burgers in de politie, 2007
- Nauta, A., M.R. de Bruin & R. Cremer, *De mythe doorbroken gezondheid en inzetbaarheid van oudere werknemers*, TNO-arbeid, 2004
- Nelis, H., *De nieuwe generatie van werkers*, Essay in opdracht van de Nederlandse politie, 2007
- Noordegraaf, M. & K. van Lierop, *Duurzaam besturen, uit de reeks 'Duurzame ontwikkelingen'*, Programma Leren voor duurzame ontwikkeling 2004-2007
- Oosten, J. van, Van Velzen, De Klein, Sniijders & Hardjono, *Procesmanagement en de SqEME benadering, een horizontale kijk op organiseren*, Kluwer, 2007
- Pessers, D., *Goede en kwade trouw in het openbaar bestuur*, Lezing voor de Raad voor het Openbaar Bestuur, 2006
- Popcorn, F. & A. Hanft, *Dictionary of the future*, Hyperion New York, 2001
- Prast, H., M. Mosch & W. F. van Raaij, *Vertrouwen, cement van de samenleving en aanjager van de economie*, De Nederlandse Bank en Universiteit van Tilburg, 2005
- Projectgroep Visie op de politiefunctie, Raad van Hoofdcommissarissen, *Politie in Ontwikkeling*, NPI, Den Haag, 2005
- REA, Raad van Economisch Adviseurs, *Lof der eenvoud*, adviesnummer 2007/1, 2007
- Rengelink, A., *Recherche werk*, Essay in opdracht van de Nederlandse politie, 2007
- Rutten, F. & M. Witteveen (red), *Het blauwe labyrint, Politieleiderschap aan het begin van de 21e eeuw*, Politieacademie, 2005
- Sijmons, M., *De Politie(manager) is je beste vriend*, Essay in opdracht van de Nederlandse politie, 2007
- Swaan, A. de, *Wenken van de buitenwacht: opmerkingen voor een werkgeversvisie op de politie*, Essay in opdracht van de Nederlandse politie, 2007
- Thijssen, J.G.L., *Leren, leeftijd en loopbaanperspectief*, Kluwer Bedrijfswetenschappen, 1999
- Tops, P.W., *Kennis van de frontlijn*, Politieacademie, 2007
- Verhagen, H., *Onze gezamenlijke toekomst, een tussenbalans van duurzame ontwikkeling uit de reeks 'Duurzame ontwikkelingen'* Programma Leren voor duurzame ontwikkeling 2004-2007
- Weggeman, M., *Drie vragen aan de toekomstige baas van de politie*, Essay in opdracht van de Nederlandse politie, 2007
- Witteloostuijn, A., *Naar een lerende politieorganisatie*, Essay in opdracht van de Nederlandse politie, 2007

# Noten

- <sup>1</sup> Projectgroep Visie op de politiefunctie, Raad van Hoofdcommissarissen, Politie in Ontwikkeling, 2005
- <sup>2</sup> In deze werkgeversvisie wordt de term diversiteit altijd in de meest brede zin bedoeld: verschillend in etnische achtergrond, leeftijd, geartheid, sekse, opleidingsniveau etcetera.
- <sup>3</sup> We hebben ons voor dit hoofdstuk laten inspireren door:  
A. Cornelis: Logica van het gevoel, filosofie van de stabiliteitslagen in de cultuur, 1998  
C. Graves en D.E. Beck & C.C. Cowan: Spiral Dynamics 2004  
Helmut Gaus, Why yesterday tells of tomorrow 2001
- <sup>4</sup> Samengevat uit Why yesterday tells of tomorrow, Helmut Gaus, 2001
- <sup>5</sup> Psychologische achtergrond voor het verschil tussen gedrag bij zelfvertrouwen en bij het ontbreken daarvan (angst):

## *Verdediging tegen angst*

Als angst toeneemt, treedt een verdedigingsmechanisme in werking, vaak zonder direct die angst te verminderen. Een mechanisme van functioneel gedrag dat in de (onbewuste) psychologische behoefte voorziet. Er zijn vijf verdedigingsmechanismen tegen angst.

- Angst verminderen door prestige en macht uitoefenen  
Door angst voel je je minderwaardig, dat compenseer je door gedrag om anderen te imponeren en veel nadruk op uiterlijke vertoning. Dat geeft geen echte bevrediging, maar vermindert wel tijdelijk de angst.
- Angst verminderen door terugtrekken  
Je trekt je terug door niets meer serieus te nemen, zelfs jezelf niet. Dan kun je ook niet teleurgesteld worden.
- Angst verminderen door affectie  
Door angst zoek je bevestiging bij anderen, je zoekt veiligheid. Je vindt het veiliger om niet te confronteren, om confrontatie te ontwijken.
- Angst verminderen door je te onderwerpen  
Door angst zoek je affectie door je te onderwerpen aan de wensen van de groep, aan organisaties of aan normen, traditie, religie of aan een dominantie persoon.
- Angst verminderen door narcotisering  
Jezelf bewust verdoven kun je met alcohol, drugs en tranquillizers, of bijvoorbeeld door je volledig op je werk te storten.

## *Functioneel gedrag bij zelfvertrouwen*

- Als de angst afneemt, gaat een mens zich tegengesteld hieraan gedragen. De kwaliteit van leven en comfort worden belangrijker dan statussymbolen zoals prestige en macht. Je wilt genieten, ook op het werk.
- Je neemt jezelf serieus en verwacht van anderen respect voor wie je bent, met jouw unieke eigenschappen.
- Je gaat uit van je eigen referentiekader, je hebt geen bevestiging van anderen nodig. Je gaat de confrontatie aan. Het 'hoe' en het 'waarom' van je werk moeten passen bij jouw overtuigingen.

- Je onderwerpt je niet aan de grote groep, normen, traditie, religie of aan dominante persoon.
  - Je vrijheid wordt belangrijk, ook op het werk. Je sluit je aan bij groeperingen als hun 'overtuigingen' passen bij de jouwe.
  - Je zoekt geen verdoving, maar juist prikkels en zingeving. Denk bijvoorbeeld aan een partydrug of uitdaging zoeken in je werk. Je wilt een completer mens worden. Dit uit zich ook in een vernieuwde interesse in maatschappelijk zinvol werk.
- <sup>6</sup> Cornelis, Logica van het gevoel, 1998
  - <sup>7</sup> Zoals gepresenteerd door Jempi Moens tijdens de een interactieve sessie met politiefunctionarissen, voorjaar 2006
  - <sup>8</sup> Beck en Cowan, Spiral dynamics, 1996
  - <sup>9</sup> Bakas, Essay, 2007
  - <sup>10</sup> Gebaseerd op pag 9-13 van Onze gezamenlijke toekomst, een tussenbalans van duurzame ontwikkeling, Herman Verhagen, uit de reeks 'Duurzame ontwikkelingen', uitgave van het programma Leren voor duurzame ontwikkeling 2004-2007, Van marge naar mainstream.
  - <sup>11</sup> Bakker et al., Het Rijnlands model als inspiratiebron, 2005
  - <sup>12</sup> Kool, Naar het paleis der eerlijkheid, 2004
  - <sup>13</sup> Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut, 2005
  - <sup>14</sup> Nauta et al., De mythe doorbroken, 2004, Bekker et al., Jong en oud op de arbeidsmarkt, 2005
  - <sup>15</sup> Thijssen, Leren, leeftijd en loopbaanperspectief, 1999
  - <sup>16</sup> Nauta et al., De mythe doorbroken, 2004
  - <sup>17</sup> Qrius, jongeren 2005
  - <sup>18</sup> Essen & Stoker, Het verschil voorbij, 2006
  - <sup>19</sup> Van Oosten, et al., 2007
  - <sup>20</sup> Frissen, 2003
  - <sup>21</sup> Ester et al., 2003
  - <sup>22</sup> ICT barometer, Ernst & Young 2005
  - <sup>23</sup> KMWorld, 2005
  - <sup>24</sup> Popcorn & Hanft, 2001
  - <sup>25</sup> In deze werkgeversvisie wordt de term diversiteit altijd in de meest brede zin bedoeld: verschillend in etnische achtergrond, leeftijd, geaardheid, sekse, opleidingsniveau etcetera.
  - <sup>26</sup> Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2007
  - <sup>27</sup> Geïnspireerd op de definitie van professor Robert Quinn: Leiderschap is een toestand waarin men is gericht op resultaat, innerlijk gedreven, gericht op anderen en naar buiten toe open.

*“Blijven wij staan binnen hetgeen wij van onze voorouders ontvingen; doen wij zelve niets; verzetten wij ons tegen tijdsige verbetering; dan komt, in plaats van verbetering, ommekeer van zaken. Ieder tijdvak heeft zijn eigen beginsel van beweging; laat men dat slapen, dan ontstaat in het volgende tijdvak verwarring van beweging”, aldus Thorbecke in een rede over staats hervorming, uitgesproken in 1841.*

## een inspirerend **fundament**

‘De woorden van deze grote politicus en denker zijn nog onveranderd van kracht.’ Zo begint het voorwoord van Politie in Ontwikkeling in 2005. Ze blijven onveranderd van kracht, omdat ‘het beginsel van beweging van elk tijdvak’ waarover Thorbecke spreekt zich continu ontwikkelt. Elk tijdvak bouwt immers voort op eerdere ervaringen. De samenleving ontwikkelt zich op die manier naar steeds meer complexiteit en verfijning. Dat heeft gevolgen voor de functie van de politie in de samenleving én het heeft gevolgen voor de politiemedewerkers die uit diezelfde samenleving afkomstig zijn. Naast een visie op de politie-functie, zoals verwoord in Politie in Ontwikkeling, vraagt dit om een werkgeversvisie. Een visie die ontstaat door de politieorganisatie te beschouwen vanuit een snijvlak van drie perspectieven: maatschappelijk, menselijk en functioneel.

landelijk programma



© 2008

Landelijk Programma HRM Politie