

# Medewerkersparticipatie: horizontale arbeidsverhoudingen bij de politie

Ivo van Duijneveldt  
Fleur Hilhorst

*Dit artikel beschrijft de resultaten van een onderzoek binnen de Nederlandse politie naar de invloed van medewerkers op (beleids)beslissingen over het werk en over arbeidsomstandigheden. In dit verband wordt ook wel gesproken over medewerkersparticipatie, gericht op het betrekken van de kennis, kunde en ervaring van medewerkers met als doel de kwaliteit van beleid en besluitvorming te verbeteren. Eerder onderzoek naar medewerkersparticipatie laat zien dat het in positieve zin bijdraagt aan de betrokkenheid en loyaliteit van medewerkers bij hun werk. Ook wordt een positieve bijdrage aan productiviteit en gezondheid verondersteld. Desondanks kan het lastig zijn om medewerkersparticipatie invulling te geven. Het onderzoek bij de politie dat in dit artikel centraal staat, laat zien dat medewerkers bij de politie vooral ruimte ervaren bij beslissingen tijdens de uitvoering van het werk. De ruimte om te participeren bij (beleids)beslissingen over het werk blijkt veel beperkter. Het artikel biedt een aantal praktische aanbevelingen voor HR-professionals om participatieve processen te versterken, waarbij het versterken van onderling vertrouwen en inclusiviteit belangrijke waarden zijn. Ten slotte komt de rol van de strategische leiding aan de orde, waarbij beschreven wordt hoe de feitelijke rolinvulling van deze leiders bepalend is voor de ervaren ruimte om te participeren bij medewerkers én leidinggevendenden op lagere hiërarchische niveaus.*

## Inleiding

Sinds 2013 kent Nederland één nationale politie. Ondanks de schaalvergroting die hiermee gepaard ging, is juist ook ingezet op ruimte voor medewerkers om zelf invulling te kunnen geven aan hun werk én aan de organisatie. Bij de vorming van het nationale politiekorps is medewerkersparticipatie namelijk als een van de uitgangspunten gesteld: het is de bedoeling dat

---

I.M. van Duijneveldt is organisatieadviseur Andersson Elffers Felix en werkt regelmatig in onderzoeks- en adviesopdrachten voor en met de politie. Drs. F.E.J. Hilhorst is Registerpsycholoog NIP Arbeid & Organisatie. Zij werkt als adviseur, onderzoeker en (team)coach op het gebied van leiderschap en team- en organisatieontwikkeling bij de politie.

medewerkers betrokken worden bij beslissingen in en over hun werk. In de praktijk blijkt dit uitgangspunt van medewerkersparticipatie niet altijd gemakkelijk tot stand te komen. Dit artikel beschrijft de resultaten van onderzoek bij vier politieteams naar de wijze waarop medewerkersparticipatie invulling krijgt. De doelstelling van het onderzoek was inzicht te krijgen in de wijze waarop medewerkersparticipatie feitelijk ingevuld wordt én in de factoren die medewerkersparticipatie versterken of juist belemmeren. Dit artikel sluit aan bij de centrale vraagstelling uit het onderzoek: hoe krijgt medewerkersparticipatie bij teams van de politie concreet vorm en inhoud, en wat kunnen we daarvan leren om medewerkersparticipatie verder te versterken?

De opbouw van dit artikel is als volgt. Na deze inleiding staan we ten eerste stil bij de theoretische basis voor medewerkersparticipatie. Daarbij gaan we zowel in op de geschiedenis van het concept als op de meerwaarde ervan voor organisaties. Ook bespreken we enkele classificaties van medewerkersparticipatie. Vervolgens gaan we in op medewerkersparticipatie binnen de specifieke context van de politieorganisatie. Daarbij komt zowel de historische ontwikkeling van het denken over participatie van medewerkers aan bod als de huidige visie van de politie op medewerkersparticipatie. De daaropvolgende paragrafen beschrijven de bevindingen uit het onderzoek naar medewerkersparticipatie bij de politie. Na een nadere toelichting op de opzet van het onderzoek en de gehanteerde onderzoeksmethode volgt een bespreking van de belangrijkste resultaten. We beschrijven hoe medewerkersparticipatie bij de politie concreet invulling krijgt. Vervolgens komt de vraag aan bod hoe medewerkers en leidinggevenden medewerkersparticipatie waarderen. Tenslotte staan we stil bij helpende en belemmerende factoren voor medewerkersparticipatie. Het artikel sluit af met een beschouwing over de vraag hoe medewerkersparticipatie versterkt kan worden en wat de bijdrage van HRM-professionals daarbij kan zijn.

### **Theoretisch kader**

Medewerkersparticipatie kent een lange traditie. In een historisch overzicht noemt Looise (2016) de scheepsraden uit de tijd van de VOC als een vroege verschijningsvorm. Fisscher e.a. (1994) beschrijven de fabrieksraden die progressieve ondernemers als Stork en Van Marken eind negentiende eeuw instelden. Deze hadden een raadgevende functie en richtten zich onder meer op de werk- en leefomstandigheden en op de beloning van medewerkers. Later ontstond als gevolg van de groeiende invloed van de sociale wetenschappen en van de human relations-benadering in de organisatiekunde meer aandacht voor arbeidsverhoudingen. In Nederland biedt de sociotechniek van De Sitter (1981) een theoretische basis voor medewerkersparticipatie, doordat de kwaliteit van de arbeid, de kwaliteit van de arbeidsorganisatie en de kwaliteit van de arbeidsverhoudingen in samenhang als verklarende variabelen voor organisatieprestaties worden beschouwd. Het organiseren van beslissingsbevoegdheid dicht bij de uitvoering van het werk en voldoende regelruimte voor medewerkers zijn daarbij belangrijke aspecten.

*Definities en classificaties*

Er bestaan talloze definities van medewerkersparticipatie, maar een centraal element is de mogelijkheid voor medewerkers om zelf invloed uit te oefenen op hun werk. Hierbij wordt wel onderscheid gemaakt naar de mate waarin medewerkers kunnen participeren. Heller (2003) noemt zes niveaus, waarbij de invloed van medewerkers steeds verder toeneemt. Het laagste niveau van participatie beschrijft een situatie waarin medewerkers in het geheel niet betrokken zijn. Medewerkers hebben al meer invloed als zij voorafgaand aan beslissingen geïnformeerd worden. Hun invloed neemt verder toe als zij kunnen meedenken, meedoen, meebeslissen, samen of zelfs geheel zelfstandig. Het continuüm van Heller wordt ook wel omschreven als een participatieladder.

Om medewerkersparticipatie nader te duiden, wordt tevens onderscheid gemaakt tussen formele of indirecte participatie enerzijds en informele of directe participatie anderzijds (zie bijvoorbeeld Pot e.a., 2012 en Heller e.a., 1998). Bij formele of indirecte vormen van participatie is sprake van vertegenwoordiging van medewerkers, bijvoorbeeld in een gekozen medezeggenschapsorgaan. Bij informele of directe participatie is er sprake van rechtstreekse participatie van medewerkers. Dat kan bijvoorbeeld in de vorm van werkoverleg, maar bijvoorbeeld ook in de vorm van taakgroepen of zelfsturende teams (Fisscher e.a., 1994).

*Meerwaarde voor organisaties*

Waarom zou een organisatie belang hechten aan medewerkerparticipatie? In de literatuur worden hiervoor verschillende motieven genoemd. Een eerste belangrijk motief voor medewerkersparticipatie is dat het bijdraagt aan de motivatie en betrokkenheid van medewerkers en aan de tevredenheid van medewerkers met hun werk. Medewerkers zijn gemotiveerder voor hun werk als zij daar zelf invloed op kunnen hebben. Het biedt hen erkenning en de ruimte voor creativiteit en zelfontplooiing. Onderzoek naar zogenaamde high involvement organizations (Cummings en Worley, 2005) ondersteunt het verband tussen ruimte voor participatie en motivatie. De door hen onderzochte organisaties laten betere resultaten zien op het gebied van de kwaliteit van de arbeid, de kwaliteit van producten en diensten, de productiviteit en het aantal klachten van klanten. Ook lag het verloop lager.

Ten tweede wordt medewerkersparticipatie gerelateerd aan het voorkomen van uitval en verzuim. Als medewerkers zelf beslissingen kunnen nemen over hun werk, komt dit de regelruimte in het werk ten goede. Uit onderzoek naar werkstress (Karasek, 1979) blijkt regelruimte een belangrijke modererende variabele te zijn voor werkstress. Medewerkers kunnen prima een zware belasting aan, zowel in omvang als complexiteit, mits zij maar voldoende mogelijkheid hebben om zelf te sturen op de uitvoering. Ook recent onderzoek naar verzuim, herstel en 'mentaal pensioen' bij (onder meer) drie politieteam (Huijs, 2019) wijst op de waarde van ruimte voor participatie. Self efficacy, het vertrouwen van een persoon om met succes invloed uit te oefenen op diens omgeving, blijkt een belangrijk aangrijpingspunt te zijn bij werkhervatting na verzuim. Een participatief proces daagt werknemers uit zelf het heft in handen te nemen.

Medewerkersparticipatie wordt ten slotte ook in verband gebracht met productiviteit en organisatieresultaten, onder meer doordat kennis van medewerkers beter wordt benut en omdat medewerkers meer gemotiveerd zullen zijn om beslissingen uit te voeren waar ze zelf bij betrokken zijn geweest. Terwijl Heller (1998) nog waarschuwde voor te overdreven verwachtingen, stellen Cummings en Worley (2005) dat het bewijs voor een positief verband tussen participatie en productiviteit meer en meer door onderzoek wordt onderbouwd. Het positieve verband tussen participatie van medewerkers bij beslissingen en betere organisatieresultaten (in termen van productiviteit of financiële resultaten) hangt volgens hen samen met een betere communicatie en coördinatie in de organisatie en met hogere motivatie van medewerkers. Ook speelt een rol dat medewerkers actieve betrokkenheid van medewerkers bij het oplossen van problemen en vraagstukken in het werk vaak gepaard gaat met vormen van training of (al dan niet formeel) leren. Dit draagt ertoe bij dat medewerkers beter toegerust zijn voor hun taak.

### **Medewerkersparticipatie bij de politie**

Bij de vorming van de nationale politie in 2013 is medewerkersparticipatie als uitgangspunt gesteld. Maar al lang voor die tijd werd er in binnen de politie gesproken over de noodzaak van vormen van werknemersparticipatie. Een pionier op dit gebied was de Haagse korpschef Peijster. In de jaren zeventig van de vorige eeuw pleitte hij, tegen de achtergrond van de brede maatschappelijke roep om democratisering, tot een eigentijdse gezagsuitoefening, zowel in de verhouding met burgers als binnen de eigen organisatie. Medewerkers moesten als het ware participeren in de leiding, zodat de groep als geheel verantwoordelijk was voor de resultaten (Meershoek, 2012). De ideeën van Peijster klinken ook door in het werk van de Projectgroep Organisatiestructuren (POS) die in 1977 het invloedrijke rapport *Politie in verandering* publiceerde. De auteurs van het rapport, een groep jonge inspecteurs, breken een lans voor wat zij 'beleidsparticipatie' van politiemedewerkers, vanuit alle onderdelen en rangen van de organisatie. Dit pleidooi voor beleidsparticipatie moet begrepen worden tegen de achtergrond van de legitimiteitscrisis van de zestiger en zeventiger jaren. Politie in verandering markeerde het eind van de tot dan toe traditionele, legalistische opvatting van de politiefunctie. Daarvoor in de plaats pleitten de auteurs voor een politie die in verbinding staat met de maatschappij en inspeelt op de behoeften van burgers. Het pleidooi voor beleidsparticipatie moet dan ook begrepen worden als een oproep aan alle medewerkers om met elkaar vorm te geven aan politietoetreden dat op vertrouwen en instemming van de bevolking kan rekenen.

### *Beleid nationale politie*

Bij de vorming van de nationale politieorganisatie is ook de medezeggenschap opnieuw ingericht. Gekozen is voor een model dat bestaat uit dertien ondernemingsraden en één centrale ondernemingsraad. De basis van het medezeggenschapsmodel vormt medewerkersparticipatie. Het is de bedoeling dat medewerkers in alle teams op alle lagen van de organisatie betrokken worden bij beslissingen in en over het werk. Met beslissingen 'in het werk' worden beslissingen bedoeld die betrekking hebben op situaties of vraagstuk-

ken die zich voordoen in de uitvoering van het werk. Het gaat om operationele zaken die zich in het dagelijkse werk voordoen. Medewerkersparticipatie kan dan bijvoorbeeld invulling krijgen in de vorm van een werkoverleg of in de vorm van het kiezen en uitvoeren van een bepaalde aanpak. Met beslissingen 'over het werk' worden beslissingen bedoeld die een meer beleidsmatig karakter hebben. Voorbeelden zijn; beslissingen met betrekking tot scholing, huisvesting, teamplannen, dienstenplanning of vakinhoudelijk beleid.

In het oude politiebestedel kende de politie zogenaamde onderdeelcommissies op het niveau van districten en diensten. Met de reorganisatie van 2013 is deze medezeggenschapslaag komen te vervallen. Het aantal medewerkers dat een rol vervult in de (formele) medezeggenschap is daardoor aanzienlijk afgenomen: van 1.721 voor de reorganisatie naar 307 erna. In fte's uitgedrukt is deze afname beperkter, maar nog steeds substantieel: van 281 naar 181 fte's (AEF, 2017). Ten opzichte van de situatie van voor de nationale politie is er dus sprake van een inperking van de formele, of indirecte participatie van medewerkers (via de medezeggenschap). Daar staat tegenover dat de informele, directe participatie van medewerkers juist is versterkt. Het nieuwe model is tot stand gekomen op basis van overleg én met instemming van de medezeggenschap. Dat laat onverlet dat er binnen de medezeggenschap critici zijn die wijzen op het feit dat medewerkersparticipatie medewerkers niet de bescherming van de Wet op de ondernemingsraden (Wor) biedt. Deze critici beschouwen het wegvallen van de onderdeelcommissies als een verlies, waardoor de formele medezeggenschap meer op afstand van de werkvloer is komen te staan.

Aan de keuze om bij de inrichting van de nationale politie medewerkersparticipatie als expliciet uitgangspunt te benoemen, liggen verschillende overwegingen ten grondslag. Zo vereist de dynamiek en complexiteit van de moderne samenleving dat politiemensen zelf in de uitvoering van hun werk beslissingen nemen (Van Hoorn en Jansen, 2017). Professionele ruimte en operationeel leiderschap zijn dan ook sleutelbegrippen in het Inrichtingsplan voor de nieuwe politieorganisatie (KNP, 2012). Deze benadering markeert een duidelijke verandering ten opzichte van de klassieke, hiërarchische organisatie van weleer: de nationale politie beschouwt het als noodzaak op de professionaliteit van medewerkers te vertrouwen om tot goede resultaten te komen. Daarbij past een visie op arbeidsverhoudingen waarin plaats is voor medewerkersparticipatie. Bol e.a. (2015) wijzen overigens op het feit dat de politie ondanks deze ambitie nog steeds een organisatie is met duidelijke (hiërarchische) rangen en standen. Juist daarom vinden zij de vraag relevant wat medewerkersparticipatie bij de politie zou kunnen betekenen.

Daarnaast hangt de keuze voor medewerkersparticipatie samen met de overtuiging dat de mogelijkheid te participeren bij beslissingen de arbeidsvreugde van medewerkers ten goede komt. Ook wordt de keuze in verband gebracht met vernieuwing van het vak en met de ontwikkeling van de politie als lerende organisatie. Ten slotte past de keuze voor medewerkersparticipatie in een moderne werkgeversvisie. Het Inrichtingsplan schrijft niet voor hoe medewerkersparticipatie ingevuld moet worden. Dat is aan de teams zelf om

te bepalen. Wel wordt aangegeven dat het voor de hand ligt de ambities rond professionele ruimte en operationeel leiderschap juist met medewerkers samen verder uit te werken.

In 2017 vindt een evaluatie van het medezeggenschapsmodel plaats (AEF, 2017). Deze evaluatie wees uit dat het model in formele zin weliswaar voldoet, in de zin dat medezeggenschap zeggenschap volgt. Maar het model werd door veel respondenten, met name uit de medezeggenschap, als niet toereikend beschouwd. Dit omdat het uitgangspunt van medewerkersparticipatie op alle teams nog niet overall consequent werd toegepast. Hierop heeft de Korpsleiding het uitgangspunt dat beslissingen in en over het werk middels medewerkersparticipatie tot stand dienen te komen opnieuw bekrachtigd. Daarbij is toegevoegd dat in ieder geval bij het opstellen van de jaarlijkse teamplannen medewerkersparticipatie plaats moet vinden, evenals bij de bespreking van resultaten van medewerkerstevredenheidsonderzoek. Aanvullend besloot de Korpsleiding samen met de centrale ondernemingsraad opdracht te geven tot een verdiepend onderzoek naar de wijze waarop medewerkersparticipatie in de praktijk invulling krijgt. Dit artikel is gebaseerd op het verdiepend onderzoek (Van Duijneveldt en Hilhorst, 2020).

### **Onderzoeksopzet en methode**

Het onderzoek is een exploratieve studie, uitgevoerd door middel van een literatuurstudie en vier casestudy's binnen teams. Doel van het onderzoek was om enerzijds een kwalitatieve verdieping te bieden op de betekenis en werking van medewerkersparticipatie in het dagelijks werk, en anderzijds zicht te krijgen op de helpende en de belemmerende patronen en factoren. De selectie van de teams is zodanig gekozen dat verschillende onderdelen van de organisatie in het onderzoek betrokken worden, met name om recht te doen aan de aard van het werk, die per taak en specialisme sterk verschilt. De achterliggende gedachte daarbij was dat een keuze voor variatie in de selectie van de teams een rijkere opbrengst zou hebben uit oogpunt van de doelstelling van het onderzoek om inzicht te krijgen in zowel de feitelijke verschijningsvormen van medewerkersparticipatie als inzicht in de helpende en belemmerende factoren voor medewerkersparticipatie.

Het veldwerk is uitgevoerd in de periode oktober 2018 tot en met oktober 2019. De casestudies zijn uitgevoerd bij vier teams: een basisteam, een blauw team van de Landelijke Eenheid, een team van het Politie Diensten Centrum en een team van de zedenrecherche. In elk team is gesproken met medewerkers én leidinggevendenden. Bij het afnemen van de interviews is gekozen voor een brede afspiegeling van functies uit het team, zodat zoveel mogelijk perspectieven in het onderzoek konden worden betrokken. Per team zijn uiteenlopende overlegmomenten bijgewoond, variërend van MT-vergaderingen, briefings, werkoverleggen tot formele overleggen, specifiek georganiseerd ten behoeve van participatie van medewerkers.

Op alle onderzochte teams waren de onderzoekers meerdere dagen aanwezig en hebben door (participatieve) observatie waarnemingen kunnen verzamelen. Bij de twee 'blauwe teams' (het basisteam en het team van de Lande-

lijke Eenheid) hebben de onderzoekers gedurende een aantal operationele diensten meegedraaid. Bij de twee andere teams (het PDC-team en het zedenteam) leende de aard van het werk zich niet goed om mee te draaien. In totaal zijn 70 interviews afgenomen, zijn 13 overlegmomenten bijgewoond en is gedurende 8 dienstverbanden meegedraaid. Tijdens het meedraaien van diensten zijn verder korte 'walking interviews' afgenomen met de medewerkers met wie de onderzoekers op pad gingen.

Aanvullend aan het veldwerk bij de vier teams is gesproken met strategisch leidinggevend en vertegenwoordigers van de medezeggenschap over hun visie op het thema medewerkersparticipatie. Ten slotte is onderzocht in hoeverre bestaande interventies voor organisatie- en teamontwikkeling een bijdrage kunnen leveren aan het verder tot ontwikkeling brengen van medewerkersparticipatie.

#### *Profiel van de teams*

Hieronder volgt een korte profielschets van elk van de vier teams die in het onderzoek betrokken zijn. Het eerste team is een basisteam binnen één van de tien regionale eenheden waarin de politie is ingedeeld. Het basisteam is belast met al het voorkomend politiewerk op lokaal niveau: het opnemen van aangiftes, het afhandelen van incidenten, het uitvoeren van toezicht en handhaving en de afhandeling van veel voorkomende criminaliteit. Het tweede team is een blauw team van de Landelijke Eenheid. Dit team voert politietaken uit op snelwegen, op het spoor en op het water. Het team richt zich onder meer op de aanpak van transportcriminaliteit en mobiel banditisme. Kenmerkend voor het werk is dat medewerkers in kleine groepen het dagelijkse operationele werk voorbereiden, aansturen én uitvoeren. Het derde team is het zedenteam van één van de tien regionale eenheden. Dit team is belast met de afhandeling van zedenzaken. Het team is organisatorisch onderdeel van de Dienst Regionale Recherche. De rechercheurs kennen een hoge mate van professionele autonomie in de uitvoering van hun werk. Ook de afstemming met de Officier van Justitie voeren de rechercheurs zelf uit. Het vierde en laatste team betreft een administratief team van het Politie Diensten Centrum. Met de vorming van de nationale politie zijn veel administratieve functies gecentraliseerd. Dit heeft er voor de medewerkers van het team toe geleid dat zij veelal langer moeten reizen naar hun werkplek. Ook is hun takenpakket ingeperkt vergeleken met de situatie van voor de reorganisatie.

#### **Resultaten**

In deze paragraaf volgt een presentatie van de belangrijkste onderzoeksbevindingen. Daarbij gaan wij achtereenvolgens in op de onderwerpen waarover medewerkers betrokken willen worden, op de wijze waarop medewerkersparticipatie concreet vorm krijgt en op de waardering van leidinggevend en medewerkers voor medewerkersparticipatie. Daarna komen de helpende en belemmerende factoren voor medewerkersparticipatie aan bod.

#### *De inhoud van medewerkersparticipatie*

Gevraagd naar de onderwerpen waarover medewerkers betrokken willen worden, blijken respondenten vooral te denken aan onderwerpen die ver-

band houden met de organisatie en inrichting van het werk. Medewerkers vertellen dat zij graag gekend worden in beslissingen over zaken als roostering, werkdruk en capaciteit, parkeergelegenheid en huisvesting, uitrusting, voertuigen en middelen of de selectie van nieuwe teamleden. Ook noemen zij beslissingen over de inhoud en inrichting van het werk. Meerdere respondenten beschrijven het als een taak van de leiding om keuzes te maken over wat de medewerkers moeten doen. De vraag hoe medewerkers die taak invullen, moeten zij vervolgens aan de professionaliteit van medewerkers over durven te laten. Dit is een interessante bevinding, omdat de ideeën over 'beleidsparticipatie' van medewerkers in de jaren zeventig juist ook uitgingen van een actieve bijdrage van medewerkers bij het doordenken van het wat van de politietaak in de samenleving. Uit het onderzoek naar medewerkersparticipatie blijkt hiervan in de huidige tijd geen sprake. Medewerkers lijken dat, in de hier onderzochte teams, bewust of onbewust, over te laten aan de leiding.

#### *Verschijningsvormen van medewerkersparticipatie*

Bij twee van de vier teams krijgt medewerkersparticipatie plaats in de vorm van een formeel overleg. Het team van het PDC kent een medewerkersparticipatiegroep, die open staat voor alle medewerkers (met uitzondering van uitzendkrachten). Deze 'mpg' komt periodiek bijeen. Medewerkers kunnen zelf onderwerpen aandragen om te bespreken in het overleg, maar het overleg is ook bedoeld als om beleidsvoornemens in een vroeg stadium aan medewerkers voor te leggen. Ook het basisteam kent een periodiek overleg, gericht op medewerkersparticipatie. Anders dan bij het PDC-team, neemt de teamchef zelf deel in dit overleg. Het basisteam is onderverdeeld in verschillende clusters. Het is de bedoeling dat er vanuit elk cluster minimaal één medewerker deelneemt. In de praktijk blijkt het vaak maar afwachten welke medewerkers aan kunnen sluiten.

De twee andere teams kennen geen specifiek op participatie gericht overleg, maar ook daar kunnen medewerkers hun stem laten horen en meedenken met de ontwikkelingen binnen hun team. Bij het team van de Landelijke Eenheid is er een periodiek innovatieoverleg. Dit overleg staat open voor alleen medewerkers. Het is een informeel overleg, waar met de benen op tafel gesproken wordt over de vraag hoe het team haar taak om criminaliteit op 'de stromen' slimmer en effectiever uit kan voeren. Medewerkers en leidinggevenden delen tijdens het overleg hun kennis en ideeën over zowel ontwikkelingen in het criminele circuit als mogelijke antwoorden van de politie daarop. Naast het innovatieoverleg nodigt de teamleiding bewust ook medewerkers uit om deel te nemen aan het tweewekelijkse sturingsoverleg. Zo krijgen medewerkers een beter inzicht in de vraagstukken die op het bord van de leiding liggen en in de afwegingen die de leiding daarbij maakt. Bij het zedenteam is er regelmatig een gezamenlijk briefingsmoment waarbij de rechercheurs met elkaar en hun leidinggevende het werkaanbod en teamontwikkelingen bespreken. Ook zijn er op sommige locaties vakinhoudelijke bijeenkomsten, waar medewerkers hun kennis delen. Op landelijk niveau bestaan daarnaast expertisenetwerken, waarin ook vertegenwoordigers uit het team deelnemen. Veelal zijn dit Operationeel Specialisten. Alhoewel



landelijke afspraken mede door inbreng van teamgenoten tot stand komen, herkennen niet alle medewerkers van het team zich in deze professionele kaders. Voor sommigen staat zo'n landelijk expertisenetwerk toch ver van hun bed.

De hiervoor besproken verschijningsvormen van medewerkersparticipatie hebben vooral betrekking op de inbreng van medewerkers bij voorbereiding van beleid, oftewel op de inbreng van medewerkers bij beslissingen over het werk. Medewerkersparticipatie kan ook plaatsvinden tijdens de uitvoering van het werk. Bij alle vier de teams vertellen medewerkers dat zij veel ruimte ervaren om zelf beslissingen te nemen in het werk. De zedenrechercheurs bijvoorbeeld, werken individueel aan zaken. Daarbij hebben zij een hoge mate van professionele ruimte. Ze maken zelf beslissingen in het werk en overleggen zelf met de Officier van Justitie. Bij de twee 'blauwe' teams vertellen agenten dat zij veel ruimte ervaren om in de uitvoering van hun functie, op straat, zelf keuzes te maken. Dit hangt samen met de discretionaire ruimte voor agenten: de wetgever biedt politiemensen bewust de ruimte om bij strafbare feiten zelf een keuze te maken over een passende interventie: laten gaan of waarschuwen of juist verbaliserend of strafrechtelijk optreden. Ook bij het team van het PDC, waar het werk in hoge mate voorgestructureerd is een repetitief karakter kent, vertellen medewerkers over de ruimte die zij ervaren. Zij wijzen dan op de mogelijkheid om onderling per dag de taken te verdelen.

Medewerkersparticipatie bij beslissingen in het werk heeft ook betrekking op de afstemming tussen medewerkers onderling. In de praktijk krijgt dit veelal invulling in vormen van werkoverleg. Het onderzoek wijst uit dat het juist het werkoverleg binnen de eigen groep door medewerkers gewaardeerd wordt als een laagdrempelige manier om zich uit te spreken. De wijze waarop werkoverleg ingevuld wordt verschilt per team. Kenmerkend is dat er sprake is van een relatief kleine machtsafstand tussen de deelnemers. Veelal vindt werkoverleg plaats onder leiding van een medewerker die een coördinerende rol vervult, en daarmee zelf ook een actieve rol in de uitvoering vervult.

#### *Waardering voor medewerkersparticipatie*

Respondenten vertellen dat zij veel waarde hechten aan ruimte om zelf keuzes te maken in hun werk. Dat geldt zowel voor medewerkers als voor leidinggevenden. Eén van de teamchefs vertelt in een eerdere functie kort te zijn gehouden door hogere leidinggevenden en zich daardoor een 'zetbaas' te voelen: 'Als ik beperkt word, word ik minder gelukkig. Ik moet wel ergens voor kunnen gaan.' De chef geeft hiermee uitdrukking aan een gevoel dat alle respondenten delen: de behoefte aan professionele ruimte én aan een organisatie die dat mogelijk maakt. De aandacht voor medewerkersparticipatie lijkt daar goed bij aan te sluiten. Toch zijn lang niet alle respondenten enthousiast. Medewerkersparticipatie blijkt geen onomstreden begrip. Bij een deel van de medewerkers met wie gesproken is in het kader van dit onderzoek overheerst scepsis: is de leiding echt wel bereid naar medewerkers te luisteren? Een respondent schampert: 'Dan wordt er gedaan alsof je er wat over te zeggen hebt.' Een ander spreekt over 'fictieve democratie'. Weer een

ander heeft de indruk dat de leiding het plan al in het hoofd heeft. De ruimte voor medewerkers om mee te praten is dan meer een rituele dans, waarvan de opbrengst eindigt als ‘een map in de kast’. Sommige medewerkers merken op dat er een subtiel belangrijk verschil bestaat tussen ‘luisteren’ en ‘gehoord worden’, waarbij gehoord worden impliceert dat wat medewerkers naar voren brengen weerklink heeft in de uiteindelijke besluitvorming.

Ook sommige leidinggevendenden tonen zich kritisch over medewerkersparticipatie. Eén leidinggevende heeft de indruk dat medewerkers vooral als zij het ergens niet mee eens zijn, wijzen op het ontbreken van medewerkersparticipatie en dan dreigen naar de ondernemingsraad te stappen. Een ander vertelt soms de indruk te hebben dat medewerkersparticipatie verstaan wordt als: wij beslissen.

Deze kritische reacties nemen niet weg dat respondenten medewerkersparticipatie als principe wel waarderen. Voor medewerkers betekent de ruimte voor participatie dat je een stem mag hebben, dat je gehoord wordt, dat je mening ertoe doet. Ook leidinggevendenden wijzen erop dat medewerkersparticipatie een manier is waarop medewerkers hun visie naar voren kunnen brengen. Het mooiste is als dat nieuwe ideeën oplevert waar de leiding zelf nog niet aan had gedacht, en dat medewerkers daar vervolgens mee aan de slag gaan, aldus de leidinggevendenden. De kritische reacties blijken daarmee eerder betrekking te hebben op de wijze waarop medewerkersparticipatie in de praktijk handen en voeten krijgt.

#### *Belemmerende en bevorderende factoren*

##### KNELLEND KADERS BEPERKEN DE ERVAREN RUIMTE VOOR PARTICIPATIE

Een terugkerend thema in de gesprekken met medewerkers en leidinggevendenden is de ruimte die medewerkers kunnen nemen binnen de kaders die voor het werk zijn gesteld. Een leidinggevende wijst erop dat participatie alleen werkt als medewerkers zich bewust zijn van de kaders waarin zij ruimte kunnen nemen. En juist daar wringt de schoen: leidinggevendenden hebben op hun beurt regelmatig te maken met kaders die op andere niveaus in de organisatie zijn bedacht, maar waar zij wel geacht worden invulling aan te geven. Ruimte voor participatie is er dan eigenlijk niet, terwijl medewerkers zich juist storen aan keuzes die in hun ogen losgezongen zijn van de realiteit in de uitvoering. Zo hekelt een medewerker van het basisteam de opdracht van de eenheidsleiding om, toen het kalenderjaar ten einde liep, snel nog een cyberzaak te draaien, ‘om de cijfers te halen’. Deze medewerker vertelde dat er jaarlijks prestatieafspraken met het OM worden gemaakt. Maar dat gaat voorbij aan de notie dat het draaien van een cyberzaak veel bewerkelijker is dan het oplossen van een eenvoudige mishandeling tijdens een horecanacht. In de tijd van die ene cyberzaak had het team wel twintig simpele zaken kunnen afdoen. Deze medewerker zou dan ook graag meer te zeggen willen hebben over dit soort keuzes over het werk.

Ook leidinggevendenden ervaren het soms als een belemmering dat de kaders voor het werk binnen hun team elders in de organisatie worden bepaald. Een leidinggevende merkt hierover op dat het al veel uit zou maken als de mensen

die een beslissing nemen, of daarbij betrokken zijn, zelf ook een toelichting zouden geven op de overwegingen die daaraan ten grondslag liggen: 'Kom gewoon bij de mensen langs, dat biedt zoveel meer. Ons sectorhoofd heb ik nog nooit bij een briefing gezien. Dat vind ik echt zo jammer.' Eén van de teamchefs stelt dat het strategische niveau in de organisatie zich soms teveel bemoeit met de operatie. Ten tijde van het veldwerk was er veel publiciteit over diversiteit en discriminatie bij de politie. Hierop heeft de korpsleiding bepaald dat binnen alle teams over dit onderwerp gesproken moest worden. De teamchef had niet de indruk dat dit thema op diens team nu enorm een issue was. Andere onderwerpen rond de teamontwikkeling hadden meer urgentie. Toch moest de chef met de opdracht van de korpsleiding aan de slag. De ruimte voor 'managersparticipatie' is dan beperkt.

Knellende kaders kunnen echter ook binnen de context van het eigen team aan de orde zijn. Bij het team van de Landelijke Eenheid bijvoorbeeld, is één kader een gegeven: de opdracht van het team om politiewerk te verrichten op de weg, het spoor en op het water. Het team richt zich daarbij bijvoorbeeld op het bestrijden van mobiel banditisme en transportcriminaliteit, zoals ladingdiefstal. De medewerker krijgen veel ruimte van de teamleiding om zelf acties te bedenken die hierbij passen, maar het is niet de bedoeling dat medewerkers zaken oppakken die tot het takenpakket behoren van de regionale eenheden. Dit uitgangspunt wordt in de praktijk niet door alle medewerkers als zinvol ervaren. Tijdens een rustige nacht zien twee surveillanten van het team een verdacht voertuig. Zij vermoeden dat het gaat om inbrekers uit een ander deel van het land. Het is echter geen mobiel banditisme, omdat de definitie daarvan is dat criminelen van buiten de landsgrenzen naar Nederland komen om een kraak te plegen. De surveillanten kunnen het maar moeilijk accepteren dat zij tijdens zo'n rustige dienst niet toch achter zo'n verdacht voertuig aan kunnen gaan. Andere medewerkers van het team zijn kritisch over het feit dat zij niet nauwer op mogen trekken met hun collega's van de regionale eenheden. Hun idee is dat ze daar goed van dienst kunnen zijn. De teamleiding heeft daar een grens getrokken: als het team zich niet aan de eigen opdracht houdt, verliest het team uiteindelijk haar bestaansrecht. Toen enkele medewerkers vervolgens verzochten 'geen snelweg meer te kunnen zien' luidde het antwoord van de teamchef dat er binnen het team alle ruimte is, maar dat medewerkers zich wel aan de kaders moeten committeren. Als dat niet past, moet een medewerker zich de vraag stellen of hij wel bij het team thuishoort.

Ook bij het zedenteam en bij het team van het PDC ervaren medewerkers wel knellende kaders. Meerdere zedenrechercheurs laten zich in de interviews bijvoorbeeld kritisch uit over de keuze om binnen de eenheid een centrale frontoffice in te richten voor alle zedenzaken. Op enkele locaties vertellen rechercheurs hoe hun suggesties over de huisvesting niet opgevolgd zijn. Gevolg is dat de rechercheurs gesprekken met slachtoffers voeren in kamers pal naast de ingang van het politiepand. Ze hebben zelf maar blinderend folie gekocht om iets van privacy te waarborgen.

Het werk bij het PDC-team ten slotte behelst een omvangrijk administratief proces, waarbij de medewerkers dagelijks een groot aantal mutaties verwerken. Geregeld komt het voor dat de klant daarbij een fout maakt, doordat de informatie die voor de administratieve afhandeling noodzakelijk is ontbreekt of onjuist of onvolledig is opgenomen. In veel gevallen is voor medewerkers echter wel duidelijk wat bedoeld wordt. Zij leggen er eer in om de foute of ontbrekende gegevens te corrigeren of aan te vullen. De teamleiding hanteert echter het beleid dat fouten niet hersteld moeten worden en dat de klant gettendeerd moet worden op de fout, zodat hij die zelf kan herstellen. De gedachte is dat dat er – op langere termijn – toe bijdraagt dat klanten bewuster stilstaan bij de administratieve eisen die de politie stelt. Bovendien speelt een rol dat één van de belangrijkste prestatie-indicatoren voor het team de behandelingsduur is. Het herstellen van fouten die de klant zelf heeft gemaakt belast het werk in het team nodeloos. Als een aanvraag terug gaat naar de klant, kan deze bij constatering van de fout direct worden geretourneerd en lopen de doorlooptijden niet verder op. Alhoewel de medewerkers de achtergrond van de keuze kennen, vinden veel van hen het lastig om fouten niet te corrigeren en de zaak onbehandeld retour te sturen.

#### HET BELANG VAN LEIDERSCHAP, VOLGERSCHAP EN INCLUSIVITEIT

Wat maakt nu dat medewerkersparticipatie soms heel vanzelfsprekend tot stand lijkt te komen, terwijl het in andere situaties stroef verloopt en als een verplicht nummer wordt beleefd? Respondenten wijzen in dit verband vaak op de rol van leidinggevend. Medewerkersparticipatie veronderstelt een faciliterende leiderschapsstijl, waarbij leidinggevend medewerkers bewust verantwoordelijkheid geven om met opgaven in het team aan de slag te gaan. Dit betekent niet dat een leidinggevende achterover kan leunen: diens rol verschuift van zelf doen naar faciliteren dat anderen succesvol zijn. Een goede opdrachtformulering met duidelijke kaders is daarbij van belang om teleurstelling te voorkomen. Medewerkers zijn zich ervan bewust dat medewerkersparticipatie niet impliceert dat de leiding altijd de ideeën van de medewerkers volgt. De leiding heeft een eigenstandige verantwoordelijkheid. Medewerkers geven aan dat zij dan ook niet verwachten dat zij altijd hun zin krijgen, maar wel dat er op een heldere manier wordt uitgelegd hoe de leiding tot een bepaalde keuze is gekomen én hoe de ideeën van medewerkers in die afweging zijn betrokken. Het is de toon die de muziek maakt.

Uit het veldwerk blijkt overigens dat niet alleen de rolinvulling van leidinggevend, maar juist ook die van medewerkers van belang is om tot echte participatie van medewerkers te komen. Essentieel is dat medewerkers hun ideeën, kennis en kunde inbrengen ten dienste van het team. Medewerkersparticipatie is niet zozeer het formuleren van de eigen mening, maar het participeren in het team als werkgemeenschap. Daarbij past een nieuwsgierige en onderzoekende houding naar het standpunt van de ander. Uit het veldwerk blijkt dat juist het vermogen om naar de ander luisteren en de ander echt te willen begrijpen nog verder ontwikkeld kan worden. Overlegvormen met een duidelijke vergaderorde, waarbij alle deelnemers expliciet uitgenodigd worden zich uit te spreken, blijken een goede manier om te voorkomen dat uitgesproken, extraverte medewerkers alle ruimte opeisen.

Medewerkersparticipatie veronderstelt verder een actieve opstelling van medewerkers. Actief gedrag kenmerkt zich door het nemen van initiatief, het doen van voorstellen, het stellen van vragen en het willen dragen van verantwoordelijkheid. In de vier teams hebben we daar veel voorbeelden van gezien. Bij passief gedrag daarentegen nemen medewerkers een meer afwachtende houding aan. Ook daarvan hebben we voorbeelden gezien. Of een medewerker zich actief of passief opstelt, blijkt geen absoluut gegeven. Het hangt af van de context. Zo spreken sommige medewerkers zich makkelijker uit in het kleine en overzichtelijke verband van het werkoverleg met directe collega's, dan in een bijeenkomst voor het hele team. Daarnaast is het voor de ruimte die medewerkers ervaren om te participeren van groot belang dat er een voldoende veilige en voorspelbare context is, wat een teamcultuur van onderling vertrouwen, openheid en vrijmoedigheid inhoudt. Waar mensen een open houding hebben, waar onderlinge verschillen mogen bestaan en waar uitspreken en aanspreken gewoon is en fouten maken mag. We zagen hoe medewerkers, die normaal niet op hun mondje waren gevallen, zich meer terughoudend opstelden als zij zich onzeker voelden over de situatie waarin zij zich verkeerden. Daarnaast zagen wij hoe bij enkele teams leidinggevendenden bewust werken aan inclusiviteit binnen hun team, door bewust gelijkwaardigheid van mensen te benadrukken in meepraten, meedenken en meebeslissen. Door verschillen te waarderen en te benutten en te waken voor (onbewuste) processen van in- en uitsluiting. Overigens is dit niet alleen een taak van de leiding. Juist ook medewerkers kunnen door hun eigen opstelling de ruimte voor hun collega's om te participeren maken of breken.

### **Conclusie**

Het uitgangspunt om medewerkers te betrekken bij beslissingen in en over hun werk blijkt breed gedragen te worden door zowel leidinggevendenden als medewerkers in de vier teams waar veldwerk is verricht. In de praktijk blijkt vooral de participatie van medewerkers bij beslissingen in het werk heel vanzelfsprekend plaats te vinden, waarbij laagdrempelig werkoverleg een belangrijke faciliterende rol speelt. Medewerkersparticipatie bij beslissingen over het werk blijkt daarentegen minder vanzelfsprekend. Dit heeft meerdere oorzaken. Ten eerste worden beslissingen over het werk soms op andere niveaus in de organisatie genomen, waar medewerkers noch leidinggevendenden van het team weinig invloed op hebben. Ten tweede vinden leidinggevendenden het niet altijd makkelijk om een participatief proces te faciliteren. Dit leidt wel tot het verwijt van medewerkers dat de leiding al bedacht heeft waar ze uit wil komen en participatie een rituele dans lijkt. Het participatief proces wordt ook beïnvloed door de teamcultuur. Indien er vertrouwen, openheid en vrijmoedigheid is en er verschillen mogen zijn tussen mensen en in opvattingen (inclusiviteit), zullen medewerkers meer ruimte en vertrouwen ervaren om te participeren. Ten derde zien we bij meer beleidsmatige beslissingen dat een goede afweging vraagt om het in ogenschouw nemen van uiteenlopende aspecten. Het perspectief van een individuele medewerker is daarbij dan één van de factoren die bij de uiteindelijke beslissing meewegen. Als de verwachtingen over het proces niet goed gestuurd worden, ligt teleurstelling op de loer. Medewerkers ervaren dan dat er wel naar hen geluisterd wordt, maar niet dat ze gehoord worden. Het motiveren

van beslissingen en het inzichtelijk maken op welke wijze de inbreng van medewerkers daarin een plaats heeft gekregen, is cruciaal voor het draagvlak voor medewerkersparticipatie. Het veldwerk wijst uit dat een substantieel deel van de medewerkers om die reden sceptisch staat over de daadwerkelijke ruimte om te participeren. Hier kunnen leidinggevenden een duidelijke rol vervullen. Toch is voor medewerkersparticipatie de rol van medewerkers minstens zo belangrijk. Goed volgerschap vergt niet alleen aandacht voor het eigen belang en de eigen mening, maar doet vooral een beroep op het individu om te participeren in het grotere geheel van het team. Daarbij hoort de bereidheid de teamopgave centraal te stellen. Een reflectieve houding en de bereidheid naar anderen te luisteren en van anderen te leren is daarbij essentieel. Alhoewel dikwijls gewezen wordt op het belang van faciliterend leiderschap, heeft het ontwikkelen van goed volgerschap binnen de politieorganisatie misschien wel meer urgentie om tot verdere ontwikkeling van medewerkersparticipatie te komen.

### **Aanbevelingen aan de HR-praktijk**

In het onderzoek zagen we dat het essentieel is voor medewerkersparticipatie dat medewerkers hun ideeën, kennis en kunde inbrengen ten dienste van het team. We zagen eveneens dat er diverse redenen zijn waardoor dat lastig kan zijn. HR-professionals kunnen een rol spelen in het verder vergroten van de inbreng en invloed van medewerkers. Er hoeft daarvoor geen nieuw beleid ontwikkeld te worden binnen de politie. Het vraagt om verdere ontwikkeling in gedrag, in het 'doen' van leidinggevenden en van medewerkers. HR-professionals kunnen een belangrijke rol hebben in het stimuleren van dit 'doen'. Vandaar dat we tot besluit van dit artikel stil staan bij de rol die HR-professionals in de praktijk kunnen spelen bij het verder tot ontwikkeling brengen van medewerkersparticipatie. We gaan daarbij in op het versterken van leiderschap en volgerschap en op het ontwikkelen van participatieprocessen. Naast deze bijdrage van HR-professionals op het operationeel en tactisch niveau, staan we vervolgens ook stil bij de bijdrage die HR-professionals op strategisch niveau kunnen vervullen.

#### *Leiderschap versterken*

Als adviseur van het management kunnen HR-professionals een spiegel en een klankbord zijn voor leidinggevenden en (operationeel) coördinatoren. De rol van HR-professionals zou er in de eerste plaats op gericht moeten zijn om participatief leiderschap te versterken. Hierbij gaat het om het vergroten van het inzicht van leidinggevenden in hun eigen gedragsrepertoire. In hoeverre slagen zij erin ruimte en vertrouwen te geven en verantwoordelijkheid te delegeren? En weten zij hun managementrol te richten op het coachen van hun medewerkers, individueel en in groepsverband? HR-professionals kunnen leidinggevenden hierbij terzijde te staan door te reflecteren op concrete casuïstiek, door dilemma's te bespreken en door hen te stimuleren hun gedragsrepertoire te verbreden en te verdiepen. Sturen op vertrouwen vergt meer dan loslaten alleen: een leidinggevende moet heldere kaders stellen en de ruimte voor medewerkers bekrachtigen door op een constructieve en ontwikkeling gerichte wijze te vragen om verantwoording over de keuzes die medewerkers hebben gemaakt.

Dit alles veronderstelt een samenspel waarbij de leidinggevende bereid is kritisch op de eigen rol te reflecteren. Niet alle leidinggevendenden zullen daarvoor open staan. Ook zullen er leidinggevendenden zijn die een leiderschapsstijl hanteren die medewerkersparticipatie eerder remt dan versterkt. Er kan sprake zijn van directief leiderschap, waarbij de leidinggevende sterk sturend is en weinig tot geen ruimte laat aan medewerkers om beslissingen in en over het werk zelf te maken. De leidinggevende stuurt zelf mee in de uitvoering van het werk, in extreme gevallen zelfs tot in de kleinste details. Er kan ook sprake zijn van autoritair leiderschap, waarbij een leidinggevende liefst zelf alle beslissingen neemt, weinig tot geen inspraak duldt, dicteert wat er moet gebeuren en met sancties dreigt als er niet wordt geluisterd. In deze situaties is het extra van belang dat een HR-professional het (confronterende) gesprek aangaat met de betreffende leidinggevende over het effect van deze stijl van leiderschap. Ook is het zinvol de omgeving van deze leidinggevende te ondersteunen in het uitspreken en aangeven van de effecten en van de eigen behoeften binnen het team.

Vaak zijn er in de omgeving van autoritair leiders angstige, teruggetrokken en passieve medewerkers. Indien het confronteren en verder steunen/begeleiden niet leidt tot verandering, is het van belang dat het hoger management hierover in kennis wordt gesteld. Die interventie is echter een ultimum remedium. Allereerst omdat de praktijk leert dat een combinatie van reflectie, confronteren en vervolgens helpen en (laten) coachen veelal leidt tot inzicht, doorbraak en ontwikkeling. Ten tweede omdat deze leiderschapsstijlen vaak uit eigen noodsituaties van leiders zijn ontstaan en erop wachten doorbroken te worden, om niet alleen voor medewerkers, maar ook voor de leidinggevende zelf weer ruimte, vertrouwen en werkplezier te hervinden.

#### *Volgerschap versterken*

HR-professionals kunnen niet alleen een rol spelen door faciliterend en op participatie gericht leiderschap te versterken, maar door ook aandacht te schenken aan het volgerschap van medewerkers. Medewerkersparticipatie vraagt een actieve houding van medewerkers en de bereidheid te handelen vanuit het perspectief en het belang van het team. De bijdrage van HR-professionals kan gericht zijn op het ontwikkelen van gedrag en vaardigheden van zowel individuele medewerkers als van medewerkers in groepsverband. Het gaat dan om het bevorderen van een open en onderzoekende houding bij medewerkers en het vermogen te luisteren en het eigen oordeel uit te stellen. Dit kan heel concreet invulling krijgen door te oefenen met technieken voor open gespreksvoering.

Verdere empowerment van medewerkers kan overigens ook leiden tot een behoefte aan het verbreden en verdiepen van kennis en (professionele) vaardigheden. Een organisatie die haar medewerkers uitdaagt om meer en grotere verantwoordelijkheden te nemen, moet bereid zijn ook in de ontwikkeling en professionalisering van deze medewerkers te investeren. HR-professionals kunnen hierin bijdragen door de ontwikkelbehoefte te helpen expliciteren en suggesties te doen voor passende leer- en ontwikkelinterventies.

Zoals we bij leiderschap bespraken, geldt ook voor volgerschap dat er situaties zijn waarbij extra alertheid gevraagd wordt van een HR-professional. Bijvoorbeeld als er sprake is van angstige, teruggetrokken, passieve medewerkers of er sprake is het eerder besproken ‘mentaal pensioen’. In deze gevallen kan een HR-professional de leidinggevende adviseren om met betrokken medewerker te onderzoeken wat er aan de hand is en wat nodig is om weer meer vanuit een open, betrokken en actieve houding te kunnen werken. De politieorganisatie kent diverse arbeidsspecialisten, coaches, trainingen en programma’s die de ontwikkeling van medewerkers hierin kunnen ondersteunen.

#### *Het participatieproces versterken*

HR-professionals kunnen daarnaast bijdragen aan het versterken van de kwaliteit van participatieprocessen. Het gaat hierbij ten eerste om structuuraspecten zoals de wijze waarop werkoverleggen en bijeenkomsten worden ingericht en de wijze waarop kennis wordt gedeeld binnen het team. Krijgen (alle!) medewerkers daarbij de ruimte en mogelijkheid om mee te denken, mee te praten en invloed te hebben op beslissingen? Wordt kennis, kunde en informatie adequaat en breed gedeeld binnen het team? Ook het delegeren van werk en taken is een structuuraspect van medewerkersparticipatie. Een HR-professional kan meekijken met deze processen binnen het team en hierin adviseren met het oog op betrokkenheid en mogelijkheid tot participatie voor alle medewerkers.

Medewerkersparticipatie veronderstelt verder een open en inclusieve cultuur, waar ruimte is voor verschil en waar teamleden vrijmoedig durven te spreken. HR-professionals kunnen hieraan bijdragen door reflecties te delen op basis van waarnemingen op de teams, maar ook door zich actief aan te bieden als (proces-)begeleider en zo op actieve wijze de teamontwikkeling te ondersteunen.

Ten aanzien van het versterken van het participatief proces is ook van belang dat er transparante en aandachtige communicatie is omtrent beslissingen. Zowel vooraf, zodat de verwachtingen over en weer duidelijk zijn, als achteraf, bij de toelichting op en motivering van genomen beslissingen én van de wijze waarop de perspectieven en inbreng van alle belanghebbenden daarin betrokken en gewogen zijn. Ook hierin kan een HR-professional adviseren.

#### *Participatie bij verander- en ontwikkeltrajecten*

Bij verander- en ontwikkeltrajecten binnen teams is vaak sprake van professionele begeleiders. Dit is het domein van de HR-developmentadviseurs (HRD), van de verandercoaches en de organisatieadviseurs. Ook zij kunnen vanuit hun rol medewerkersparticipatie versterken. Uitgangspunt zou moeten zijn dat medewerkers mede-eigenaar zijn van de ontwikkeling van hun team. Dit veronderstelt dat medewerkers betrokken worden bij de diagnose van de verander- of ontwikkelopgave en vervolgens ook bij de keuze voor interventies en eventuele begeleiders of ondersteuners. Dit is geen lichte kost, maar zal het draagvlak en eigenaarschap voor de uiteindelijke interventies



versterken en de werking ervan verdiepen. Het spreekt voor zich dat ook bij de uitvoering van ontwikkelinterventies eigenaarschap van medewerkers gewenst is.

*De bijdrage van HR-professionals op strategisch niveau*

Ten slotte staan we stil bij de rol die HR-professionals op strategisch niveau kunnen spelen in het versterken van medewerkersparticipatie. In wezen verschilt deze rol niet zoveel van de HR-adviseurs op operationeel en tactisch niveau, met dien verstande dat het belang van congruent voorbeeldgedrag op hogere niveaus in de organisatie alleen maar toeneemt. Hoe hoger de (hiërarchische) positie, des te meer effect de eigen gedragingen hebben (Cameron & Quinn, 2011). Hoger in de organisatie is open feedback en tegenspraak minder vanzelfsprekend. Daar is moeite voor nodig. Ook speelt een rol dat hoger in de organisatie sprake is van grotere machtsconcentratie, wat makkelijk kan leiden tot een grotere (machts)afstand tot medewerkers op lagere niveaus (Mulder, 2004). Een HR-professional op strategisch niveau kan zich allereerst richten op het creëren van openheid, vertrouwen en vrijmoedigheid. Zij kunnen een krachtige bijdrage leveren door strategisch leidinggevenden inzicht te bieden in hun eigen gedrag in hun relatie tot leidinggevenden op lagere hiërarchische niveaus in de politieorganisatie. Slaagt de strategische leiding erin ruimte te bieden voor managersparticipatie? Durft zij het aan beleidsontwikkeling en uitvoering dicht bij elkaar en laag in de organisatie te beleggen?

Binnen de strategische top van de politieorganisatie staan de noodzaak tot beheersing en de behoefte aan ontwikkeling soms met elkaar op gespannen voet. Beide perspectieven zijn van waarde. De perspectieven hoeven niet met elkaar op gespannen voet te staan. Dat dit regelmatig toch gebeurt heeft alles te maken met de wijze waarop strategisch leidinggevenden echt met elkaar in gesprek gaan over hun mensbeeld en hun visie op organisatieontwikkeling. Het versterken van medewerkersparticipatie vergt, zoals eerder gezegd, niet nog meer beleid, maar vooral meer doe-kracht, ook in het samenspel op strategisch niveau.

---

## SUMMARY

This article presents the results of a recent study within the Dutch police organization on employee involvement, i.e. the influence employees have on decision making in their jobs, their impact on policy plans and on the conditions related to their work. Employee involvement aims to apply the knowledge, skills and experience of employees in order to reach high quality decisions in organizations. Academic research shows that employee involvement leads to more committed, engaged, productive, healthy and loyal employees. Despite of these academic findings, employee participation can be difficult to realize due to top-down reorganizations, protocols and other squeezing frames. The results of the study show that police employees experience influence within their jobs, though, much less regarding to decisions on working conditions and policy plans. HR professionals in practice are recommended to enforce leadership, followership and participative processes. They are focused on enhancing openness, trust and inclusion within the organization and its teams. Specifically the role of (advising) strategic leaders is crucial. Power, hierarchy and exemplary behavior play a crucial role in offering space and sharing influence with others lower in rank.

---

## Literatuur

- AEF (2017). Evaluatie medezeggenschapsmodel politie. Utrecht: AEF.
- Argyris, C. (1957). The Individual and Organization: Some Problems of Mutual Adjustment. *Administrative Science Quarterly*, (2)1, 1-24.
- Bol, A., B. van Gelderen en T. Homan (2015). Machtsbronnen bij de totstandkoming van medewerkersparticipatie. *Het Tijdschrift voor de Politie*. (77)4, 6-15.
- Cameron, K. & Quinn, R. (2011). *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Cummings, T., & C. Worley (2005). *Organization Development & Change* (8th ed.). Mason: South Western.
- Duijneveldt, I.M. van en F. Hilhorst (2020). *Medewerkersparticipatie bij de politie*. Den Haag: Boom criminologie.
- Fisscher, O., R. Vinke, J. Leede & J. Looise (1994). *Participatie en organisatie: Op weg naar nieuwe vormen*. (Hrm thema-cahiers, nr. 24). Deventer: Kluwer Bedrijfs-wetenschappen.

- Greenleaf, R. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.
- Green, J. (1999). *Deep democracy: community, diversity, transformation*. Lanham: Rowman and Littlefield.
- Heller, F., E. Pusi , G. Strauss & B. Wilpert (1998). *Organizational participation: Myth and reality*. Oxford: Oxford University Press.
- Hoorn, J. van & T. Jansen (2017) Minder rechtspositie en meer beroepstrots. *Het Tijdschrift voor de Politie*. (79)4, 6-11.
- Huijs, J. (2019). *Motivated and healthy to work! Predictors of and interventions for sustainable employment and promoting return to work*. Utrecht: Universiteit Utrecht.
- KNP (Kwartiermaker Nationale Politie) (2012). *Inrichtingsplan Nationale Politie*. Den Haag: KNP.
- Looise, J. (2016). Medezeggenschap in historisch perspectief: wat kunnen we ervan leren? *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*. (32)2, 212-227.
- Meershoek, G. (2012): *Kees Peijster en de herijking van de maatschappelijke politierol*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Mulder, M. (2004). *De logica van de macht*. Schiedam: Scriptum.
- Peijster, K. (1982). De politiefunctie in de democratie. Beschouwingen over mogelijke en feitelijke ontwikkelingen. In: G. Meershoek (2012): *Kees Peijster en de herijking van de maatschappelijke politierol*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Pot, F., F. Peltzer & M. Xavier (2012). Sociale innovatie door werknemersparticipatie. In: A. van Hamel (red.) *Handboek OR strategie en beleid*. Aanvulling 53; Thema 18: Sociale innovatie in de praktijk, een tussenbalans. Alphen a/d Rijn: Vakmedianet.
- Sitter, L. de (1981). *Op weg naar nieuwe fabrieken en kantoren: Productie-organisatie en arbeidsorganisatie op de tweesprong: Een rapport inzake de kwaliteit van de arbeid, organisatie en arbeidsverhoudingen*. Deventer: Kluwer.