

# ELK INDIVIDU IS AANSPRAKELIJK INCLUSIEVE POLITIE ALS ANTWOORD OP POLARISATIE

De politie bevindt zich in het hart van een samenleving van mensen wier achtergrond, ambities, mogelijkheden en redenen van bestaan hevig van elkaar verschillen. Een samenleving waar het maatschappelijke klimaat onmiskenbaar is verruwd: verschillen leiden tot confrontaties en problemen, met als gevolg dat ruimte voor verscheidenheid is afgenomen. Sommigen wijzen diversiteit zonder aarzeling aan als de oorzaak van de polarisatie. Dat voert de boventoon in het publieke debat. Deze spanningen worden als het ware de organisaties ingezogen, ook bij politie.



## Over de auteur

Dr. Saniye Çelik is oud-politievrouw, lector Diversiteit aan de Hogeschool Leiden en is opleider bij het Centre for Professional Learning van de Universiteit Leiden.

**Meer dan ooit** tevoren is diversiteit de realiteit. En de toekomst zal nog diverser worden dan het heden al is. Verschillen en spanningen in de samenleving sijpelen direct door naar de organisaties en zijn het meest voelbaar in organisaties die dicht bij de samenleving staan, zoals de gemeenten, de scholen en de politie. Om die reden investeert de politie in het binnenhalen van ‘andersdenkenden’, waarbij het accent vooral ligt op mensen met een migratieachtergrond. Een kwart van de samenleving heeft immers een niet-Nederlandse origine. Om haar maatschappelijke opgave optimaal te kunnen vervullen, is het noodzakelijk dat de politie

in haar gelederen niemand buitensluit. Alle vogels van welke pluimage dan ook, horen welkom te zijn en zich thuis te voelen bij de inclusieve politie. Daarom is de urgentie meer en meer voelbaar om met al die verschillende mensen binnen, maar ook buiten de organisatie, met wijsheid en warmte om te gaan. De praktijk leert ons dat dit niet vanzelf gaat. Zo blijkt binnen de politie dat het bevorderen van etnisch-culturele diversiteit in het personeelsbestand geen eenvoudige opgave is. Ruim dertig jaar geleden begon de politie met het diversiteits- en inclusiebeleid. Sinds 2015 gebeurde dat onder de banier ‘De kracht van het verschil’ en sinds eind 2020 vanuit de

visie 'Politie voor iedereen' (Nationale Politie, 2020). De politie zet stappen voorwaarts en is vasthoudend, maar het is niet eenvoudig de goede bedoelingen tot werkelijkheid te brengen. Verschillen tussen mensen brengen spanningen met zich mee. Ik detecteer weerstand en onbehagen rond het thema in de samenleving én binnen de politie; gevoelens die doorgaans onbesproken blijven. In dit artikel passeren enkele inzichten uit de wetenschap en politiepraktijk de revue, plus een set van randvoorwaarden om te bouwen aan een inclusieve politie, en daarmee aan een inclusieve samenleving waarin verschillen samen kunnen gaan.

### **Machocultuur**

Mijn kennismaking met de politie dateert van dertig jaar geleden toen ik besloot politievrouw te worden. In de zeventien jaren die ik er heb gewerkt, heb ik flink wat blauwe broeken versleten. Er heerste in die tijd – we praten over het einde van de vorige eeuw – een machocultuur. Foto's van blote vrouwen 'sierden' de binnenmuren van het politiebureau, en om hun vrouwelijke collega's te plagen, gaven de mannen meldingen aan ons door die in het echt niet bestonden, zoals een parkeerprobleem op een nudistenstrand. De politie van nu is anders. De top bestaat inmiddels voor 42 procent uit vrouwen, telt 14 procent mensen met een migratieachtergrond, van wie 7 procent niet-westers. Op grond van eigen onderzoek bij verschillende eenheden concludeer ik dat de politie de urgentie en het belang van diversiteit en inclusie wel degelijk voelt. Ik zie een politie die zich vastberaden inzet om inclusie te bevorderen. Maar er is meer nodig.

### **Diversiteit is niet genoeg**

In de praktijk horen we vooral prijzende woorden over de kracht en de voordelen als



Om haar maatschappelijke opgave **optimaal** te kunnen vervullen, is het noodzakelijk dat de politie in haar gelederen **niemand buitensluit**

er mensen in een organisatie werken die duidelijk van elkaar verschillen. Zoals: het is goed voor het imago en de effectiviteit. Onderzoeken wijzen immers uit dat verschillende percepties, achtergronden en inzichten leiden tot verschillende invalshoeken voor oplossingsrichtingen. Diversiteit vergroot de denkkraft en het probleemoplossend vermogen van teams en organisaties. Daardoor kunnen deze beter inspelen op de vragen in de veranderende omgeving (Shore *et al.*, 2018). De vraag is dan hoe de verschillen binnen de politie ten goede kunnen komen van het politiewerk. Het is namelijk een illusie om te verwachten dat het binnenhalen van medewerkers die duidelijk van elkaar verschillen, meteen zorgt voor een beter functionerende politie. De meerwaarde van diversiteit blijkt pas als er eerst een gedegen verkenning heeft plaatsgevonden van de kennis en expertise die alle betrokkenen in huis hebben. Eerst dienen die talenten en inzichten aan de oppervlakte te komen én aan iedereen bekend te zijn, voordat er betere oplossingen voor politievraagstukken opdoemen. Een van de pijlers van het diversiteitsbeleid van de politie zijn de competente teams. Een randvoorwaarde hiervoor is dat ieders inbreng telt en gewaardeerd wordt. Dit wordt ook wel geduid als een inclusieve werkcultuur. Kenmerkend aan inclusie is de wederkerigheid. Het gaat enerzijds om de



## Diversiteit vergroot de denkkracht en het probleemoplossend vermogen van teams en organisaties

### Literatuur

- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3): 250-260.
- Celik, S. (2018) Transformational Leadership and Organizational Culture: Keys to Binding Employees to the Dutch Public Sector. In J. Vveinhardt (eds). (pp. 146-165). *Organizational Culture*. Intech Open.
- CBS (2021). *Culturele diversiteit Politie Nederland 2020*. <https://www.cbs.nl/nl-nl/maatwerk/2021/23/culturele-diversiteit-politie-2020>
- Dobbin, F. & Kalev, A. (2016). Why Diversity Programs Fail. *Harvard Business Review*, July-August. Opgevraagd op 18 oktober 2021 van <https://hbr.org/2016/07/why-diversity-programs-fail>.
- Jansen, W.S., Meeussen, L., Jetten, J., & Ellemers, N. (2019). Negotiating inclusion: Revealing the dynamic interplay between individual and group inclusion goals. *European Journal of Social Psychology*, 50(3): 1-14.

bereidheid van de groep om het individu erbij te betrekken, en anderzijds de motivatie van het individu om te worden opgenomen in de groep (Jansen, Meeussen, Jetten & Ellemers, 2019). Uit de verschillende studies zien we steeds vaker dat nieuwe collega's in politieteams zich eerst flink moeten aanpassen aan de cultuur, en als ze zich bewezen hebben, ontstaat er iets meer ruimte voor hen om zichzelf te kunnen zijn en een ander geluid te laten horen. Weinig mensen houden dit vol en besluiten te vertrekken. Conclusie: diversiteit is niet genoeg en een lange aanpassingstermijn werkt averechts; het inclusiegevoel hoort er al te zijn vanaf het begin.

### Afspiegeling van de samenleving

Er is nog iets anders van belang. De politieorganisatie staat, net zoals de gemeenten en de onderwijsinstellingen, midden in onze samenleving. Dat maakt het besef van urgentie bij de politie alleen maar groter. Niet voor niets gaat het in de media en in het maatschappelijke debat vaak over de politie. Zij staat in de spotlights en kan daardoor een voorbeeld zijn voor andere sectoren. Als het gaat om het streven naar meer diversiteit en inclusie, loopt de politie voorop in de publieke sector. Terecht, want de mate waarin de personele samenstelling een afspiegeling is van de samenleving, heeft invloed op het vertrouwen van burgers in de politie. Een organisatie die van zo'n groot belang is voor onze rechtsstaat, dient in

verbinding te staan met de burgers, want de politie is afhankelijk van hun informatie en hun vertrouwen.

### Het onbehagen in de schemerzone

Er is ook een keerzijde, want we weten allemaal dat diversiteit niet per definitie tot inclusie leidt. De realiteit is dat diversiteit ook kan leiden tot een gevoel van ongemak en onveiligheid (Dobbin & Kalev, 2016). Sommige mensen ervaren meer dan voorheen zulke gevoelens (Mor Barak, Lizano, Kim, Duan, Rhee, Hsiao & Brimhall, 2016). In de gesprekken met politiemensen heb ik een onderstroom vastgesteld: het gevoel van onbehagen, de angst en weerstand om een ander geluid of perspectief te laten horen. Dit uit zich onder meer in het niet durven aanspreken van elkaar en terughoudendheid in een kritische houding. Er is niet altijd draagvlak voor de gekozen richting en aanpak rond diversiteit en inclusie. Een concreet voorbeeld is de weerstand rond het voorkeursbeleid voor de instroom en doorstroom van collega's van niet-Nederlandse origine. Sommige medewerkers spreken over omgekeerde uitsluiting, met name de oudere politiemensen die niet tot deze groep behoren. Dit ongenoegen wordt zichtbaar in het kwaliteitsargument. Men zegt dan: het gaat toch om de juiste persoon op de juiste plaats met de nodige kennis en ervaring, en niet om een percentage van bepaalde mensen op bepaalde plekken. Zulke gevoelens en gedachten kunnen polariserend werken en het wij-contra-zij-fenomeen versterken. Schenk daarom ook aandacht aan de gevoelens en belangen van de meerderheid. Diversiteit kan uitsluitend landen in een adaptieve en accepterende omgeving.

In mijn gesprekken met politiemensen hoor ik vaak ongemakkelijkheden die zij elders niet durven of willen uiten: (1) de angst om de verkeerde 'dingen en/of uitspraken' te doen; (2) de overtuiging dat inclusie eenzijdig wordt belicht en zich vooral richt op minderheidsgroepen; (3) de weerstand tegen voorkeursbeleid en quota: excluderen om te includeren.

Deskundig gevoerde gesprekken zijn nodig om dergelijke moeilijke onderwerpen te

doorgronden en om hete hangijzers aan te pakken. De uitdaging is om van deze schemerachtige situatie naar meer helderheid, visie en duidelijkheid te komen. Dat gaat niet vanzelf, het is mijns inziens nodig om ondersteuning te bieden bij het voeren van zulke oncomfortabele gesprekken.

Dan nog iets. Het valt mij op dat bijna uitsluitend de reeds gemotiveerde politiemensen de diversiteit- en inclusiebijeenkomsten bezoeken. Is het geen interessante uitdaging voor de leidinggevendenden om juist het gesprek aan te gaan met de medewerkers die blijken geven van terughoudendheid, weerstand en onbehagen? Want het succes of falen van dit vraagstuk ligt in handen van deze meerderheid. Beleid en aanpak zouden zich meer moeten richten op deze groep zodat zij hun rol en verantwoordelijkheid weten te pakken. Die collega's zullen het meest geholpen moeten worden met omarming en inclusie van culturele verschillen op de werkvloer. Inclusie en diversiteit zijn nog te veel een vraagstuk van de minderheid. De sleutel ligt immers bij de meerderheid en in het bijzonder bij leidinggevendenden.

### Politieleiders zijn aan zet

Inclusieve leiders zijn spiegels voor hun medewerkers, zij herkennen verschillen, stellen het individu centraal en verhogen de motivatie, het vertrouwen en de tevredenheid van de werknemers door mensen bij elkaar te brengen en hun denken te veranderen (Carmeli, Reiter-Palmon & Ziv, 2010; Çelik, 2018). Zowel het instromen van divers talent als het managen van medewerkers die van elkaar verschillen, vereist leiderschapsvaardigheden. In de kern gaat het om competenties van leidinggevendenden om inclusiviteit van verschillen te vergroten, zowel op individueel als op team- en organisatieniveau (Randel *et al.*, 2018). Voorts moet dit zich vertalen in bijscholing en onderwijs van agenten, zodat zij leren deze competenties en vaardigheden in de praktijk toe te passen. De afspiegeling van de samenleving in het personeelsbestand is een essentiële randvoorwaarde, geen wens, voor een diverse politie. Een belangrijke taak is daarom weggelegd voor leiders die oog hebben voor verschillen.



## Meer zelfreflectie is een **must** om polarisatie tegen te gaan

Zij kunnen de kanteling teweegbrengen naar een inclusieve politiecultuur, binnen de teams en in de gehele organisatie. Politieleiders ervaren soms een drempel om de eerdergenoemde ongemakkelijke gesprekken aan te gaan. Dat komt onder meer omdat sommige collega's niet aangesproken wensen te worden op hun gedrag. Wanneer leidinggevendenden dat toch doen, staan ze er in het begin vaak alleen voor. Het ondersteunen van politieleiders om hun rol te kunnen pakken is dus een aanrader. En natuurlijk zijn diversiteit en inclusie niet alleen leiderschapsvraagstukken. Elk individu is aansprakelijk voor het omgaan met tegenstellingen.

Diversiteit en inclusie raken de emoties van velen. Om sterk en weerbaar te zijn, is het voor ons allemaal essentieel regelmatig te reflecteren op het beleid en het eigen handelen. Blijf je wijzen op de fouten van anderen of haal je er ook lessen voor jezelf uit? Het uitgangspunt zou moeten zijn dat iedereen weet te reflecteren op de eigen positie en het eigen handelen, zich inleeft in de ander en de wil heeft om er samen uit te komen. Kortom, meer zelfreflectie is een must om polarisatie tegen te gaan. Dit is niet vanzelfsprekend, ook niet bij de politie. Feedback door collega's zien de mensen soms als een aanval op henzelf, ook omdat de woorden en de manier waarop die klinken niet altijd constructief zijn. *C'est le ton qui fait la musique*, niet waar? •

- Mor Barak, M.E., Lizano, E. L., Kim, A., Duan, L., Rhee, M., Hsiao, H., & Brimhall, K.C. (2016). The promise of diversity management for climate of inclusion: A state-of-the-art review and meta-analysis. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 40(4): 305-333.
- Nationale Politie (2020). *Politie voor iedereen: veilige, competentie en effectieve teams. Een vernieuwd perspectief op diversiteit, inclusie en divers vakmanschap*. Den Haag.
- Randel, A.E., Galvin, B.M., Shore, L.M., Ehrhart, K.H., Chung, B.G., Dean, M.A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28: 190-203.
- Shore, L.M., Cleveland, J.N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28: 176-189.