

ESSAY



BLAUW SLUIT IN, MAAR OOK UIT

Het afgelopen jaar stond bij de politie in het teken van polarisatie en incidenten rond diversiteit en inclusie. Het is zonneklaar: er moet duidelijkheid komen over de gewenste richting. Binnenkort komt de minister van Justitie en Veiligheid met een plan. Volgens Saniye Çelik, lector diversiteit aan de Hogeschool Leiden en oud-politiemedewerker, moet met name de politieleiding worden getraind in het omgaan met verschillen. Minstens zo belangrijk: het opleidingsniveau van de agenten moet worden verdubbeld.

De laatste jaren is de omgang van politiemensen met elkaar, maar ook met de bevolking op scherp komen te staan. Ik ben niet de enige die zich daar zorgen over maakt, zoals ik merkte tijdens een rondetafelgesprek op 4 december 2019 met de vaste commissie Justitie en Veiligheid van de Tweede Kamer over discriminatie en inclusie bij de politie.

Op alle niveaus worstelt de politieorganisatie met de van bovenaf opgelegde opdracht diverser te worden en er bovendien voor te zorgen dat al die verschillende mensen erbij horen, dat zij gezien, gehoord en gewaardeerd worden, en dat zij hun talenten kunnen inzetten. Tijdens de leergangen die ik voor leidinggevende politiemensen organiseer, beluister ik hun ongemakkelijkheden. Die variëren van 'het liefst werken we met iemand die is zoals wij' tot 'hoe ga ik om met waarden die indruisen tegen die van mijzelf?' Het probleem van discriminatie en inclusie is nu een issue voor een kleine groep politie-

mensen. Een grote en soms niet zo stille meerderheid voelt de urgentie niet echt, kijkt weg of weet niet wat te doen. Deze houding wordt versterkt door het feit dat de ongemakkelijke keerzijde onbesproken blijft. Diversiteit kan immers spanningen en conflicten tussen mensen veroorzaken.

Tijdens de eerdergenoemde leergangen komen de tongen wél los. Kennelijk durft men in zo'n veilige setting openhartig te praten over ervaringen en gevoelens die daarbij worden opgeroepen. Zelf heb ik, bijvoorbeeld, ervaren dat in afwachting van een teamoverleg, een paar politiemensen van een andere komaf in hun eigen taal gingen praten. Daarbij letterlijk hun rug naar de collega's kerend. Wie sluit dan wie buiten? Iedere politiemedewerker moet kritisch zijn over de eigen grondhouding en manier van denken. Kenmerkend bij deze overheidsorganisatie is de familiecultuur met het blauwe uniform als symbool van eenheid en saamhorigheid. Al elf jaar ben ik weg bij de politie, maar kenne-

lijk zijn mijn blauwe grondverf én dito af-laklaag deel van mijn identiteit geworden. Het is een soort 'familieband' die je met elkaar opbouwt. Alles wat je samen als diender doormaakt, versterkt hoe langer hoe meer die echte blauwe band.

Let op. Er is ook een keerzijde: blauw sluit in, maar óók uit. Er is meestal geen ruimte om anders te zijn, je nek uit te steken, uit de pas te lopen. Heb je geen executieve functie en ben je dus niet geüniformeerd of ben je zij-instromer, dan word je al gauw als tweedetrangs gezien. Versneld carrière maken is niet chic. Het verslijten van veel blauwe broeken geldt nog steeds als een van de belangrijkste selectiecriteria om hogerop te komen. Is het een wonder dat jongeren en mensen met een andere culturele achtergrond de politieorganisatie verlaten?

DIVERSITY OFFICER

Een ander zorgwekkend punt is dat de strategische meerwaarde van diversiteit en inclusie niet goed uit de verf komt. Het is nog niet tot ieders bewustzijn doorgedrongen dat het aantrekken en inzetten van divers personeel cruciaal is om de vraagstukken op te lossen waarvoor de politie zich gesteld ziet. In de beleidsplannen wordt deze visie wel verwoord, maar ze zit nog niet tussen de oren van het merendeel van de politiemensen. Onderhand zou dat toch wel het geval moeten zijn. De kennis over diversiteit en inclusie is inmiddels zodanig dat deze kan worden verzilverd. Maar in de praktijk blijkt het op gang krijgen van het veranderproces het meest ingewikkeld te zijn: hoe krijg je mensen in beweging en hoe verander je hun manier van denken? Dat vergt een andere benadering dan de huidige.

Nu is het diversiteitsbeleid vooral toegespitst op het binnenhalen van specifieke groepen en veel minder op het toerusten van politie- ▶



SANIYE ÇELİK
IS OUD-POLTIEVROUW,
OPLEIDER BIJ HET CEN-
TER FOR PROFESSIO-
NAL LEARNING VAN DE
UNIVERSITEIT LEIDEN EN
LECTOR DIVERSITEIT
AAN DE HOGESCHOOL
LEIDEN

mensen om met verschillen om te gaan. Terwijl dat een van de belangrijkste competenties dient te zijn van alle politiemedewerkers. En het lukt almaar niet om een sfeer en een cultuur te creëren die ervoor zorgen dat de mensen die binnenkomen zich veilig voelen en ook echt willen blijven.

Misschien ben ik op dit punt te kritisch, misschien is er toch een kentering op komst. Tijdens een brainstormsessie voor zo'n zestig afgevaardigden van de nationale politie waar ik onlangs een inleiding hield over de vraag hoe diversiteit de normaalste zaak wordt bij de politie, bleek dat men wil afkoersen op een nieuwe aanpak. De teams dienen competent, inclusief en effectief te worden.

Hoewel ik enthousiast ben over dat voorneemen, is enig realisme wel op zijn plaats. Want om dit binnen afzienbare tijd voor elkaar te krijgen, zijn ingrijpende maatregelen nodig. Een *chief diversity officer* (CDO) kan een aanjagende en verbindende rol vervullen en de aanpak naar een hoger niveau tillen. Verschillende grote (internationale) bedrijven zoals Shell, Philips, Google, PWC, maar ook enkele universiteiten hebben een CDO ingesteld.

OPLEIDINGSNIVEAU

Voorop staat dat de politie een goede afspiegeling van de samenleving dient te zijn. Hier moet nog het nodige gebeuren, zeker als het gaat om het opleidingsniveau. De samenleving als geheel is veel hoger opgeleid dan het politiekorps. Slechts 11 procent van de politiemensen, inclusief de leidinggevendenden, kan bogen op een hogere opleiding, terwijl dat voor de totale beroepsbevolking bijna 40 procent is. Bij jongvolwassenen ligt dat zelfs rond de 50 procent. Het opleidingsniveau van de politie dient op zijn minst gelijk te zijn aan het gemiddelde opleidingsniveau van de bevolking. Dat komt de kwaliteit van de politie ten goede, dan wordt zij capabeler in vergelijking met nu. Mijn advies is: verdubbel het komende decennium

het huidige opleidingsniveau van de politie. Investeer substantieel in opleiding, coaching en ontwikkeling van de medewerkers. En bewijs over tien jaar dat dat is gebeurd.

ANDER TYPE LEIDER

Het thema diversiteit is nu nog vooral iets van de afdelingen HRM, specifieke adviseurs, recruiters, programmaleiders en projectleiders *Kracht van het Verskil*. Maar hoe veel dat ook lijkt, het is niet genoeg. Het vraagstuk moet in de eerste plaats een verantwoordelijkheid van de leidinggevendenden zijn en dient een natuurlijk onderdeel te worden van het strategisch beleid en de totale organisatieontwikkeling. Dat vergt een ander kader en een ander type leider: een inclusieve leider die oog heeft voor verschillen en deze ook kan managen. Wat dat laatste betreft: de *'span of control'* van de leiding van een eenheid omvat driehonderd medewerkers. Het is heel lastig voor deze chefs om naast alle thema's ook dit nog op te pakken. Daar komt bij dat voor de meeste leidinggevendenden diversiteit en inclusie geen zaken zijn waarop zij worden aangesproken of afgerekend. Toch is goed leiderschap de sleutel om tegenwicht te bieden aan de verharding van de samenleving. We kijken in dit opzicht kritisch naar onze bestuurders en politici. Diezelfde meetlat moeten we hanteren voor de leidinggevendenden van de politie: wat voor competenties vragen we van hen? Kunnen ze dit grote vraagstuk aan? Kunnen ze de kwetsbare kant van zichzelf tonen en tegelijkertijd de bikkel zijn zoals de samenleving hen graag ziet? Mijn advies is: zorg voor de inbedding van verantwoordelijkheden voor diversiteit en inclusie in de hogere rangen/bij de leidinggevendenden. Begeleid hen in het omgaan met verschillen. Maak afspraken over de manier waarop ze werk gaan maken van diversiteit en inclusie. Neem afscheid van leidinggevendenden als dat nodig is.

En geef het goede voorbeeld. Bevorder diversiteit in de top. Benoem op het allerhoogste niveau een verantwoordelijke voor diversiteit en inclusie en geef deze functionaris de eerder genoemde CDO macht om in te grijpen op alle niveaus.

Een groep politiemensen uit zich steeds vaker en luidruchtig omdat naar hun mening de beoogde en beloofde cultuurverandering te lang uitblijft. Hun geduld raakt op waardoor de discussie niet alleen binnenshuis maar ook publiekelijk wordt gevoerd.

We kunnen er niet omheen: er is een serieus probleem bij de politie, en er is geen sprake meer van incidenten. De helft van de politiemensen die zich etnisch divers noemt,ervaart discriminatie, blijkt uit de medewerkersmonitor van 2016 van de politie. Het draaieffect blijft intact: mensen van niet-Nederlandse origine stromen vaker de

'Langer dralen vergroot het probleem'

organisatie uit dan hun collega's met puur Nederlandse wortels.

Langer dralen vergroot het probleem. Als we niets doen, als er niet echt wat verandert, groeit de frustratie binnen de politie en het ongeloof binnen de maatschappij. De nood is hoog. De afgelopen jaren zijn er in verschillende eenheden ontelbare interventies in gang gezet. Maar we willen weten wat dat heeft opgeleverd en wat we ervan hebben geleerd. Alle interventies dienen structureel gevolgd te worden, zodat wij weten of zij hun doel hebben bereikt. Een eerlijke rapportage is noodzakelijk voor een lerende politie.

Mijn advies is: maak reflectief vermogen een vereiste voor alle politiemensen en investeer in inclusieve communicatie, verbaal en non-verbaal. Permanente (zelf)reflectie is absoluut noodzakelijk voor een lerende politie. Leer van fouten, leer van successen.

EXPERTISE VAN BUITEN

Voor de oplossing van dit vraagstuk is het essentieel expertise van binnen én van buiten bij elkaar te brengen. De politie is zelf onderdeel van het probleem, en dan is het over het algemeen lastig om óók – zonder hulp van anderen – onderdeel te zijn van de oplossing. Voorheen zijn er bij de politieacademie lectoraten en onderzoeken geweest op het gebied van diversiteit. Maar het vraagstuk is nu zo klemmend dat voor de oplossing externe hulptroepen onontbeerlijk zijn.

Mijn advies is: open de luiken, haal onafhankelijke expertise naar binnen om een inclusieve cultuur te bewerkstelligen. Doe dat ook bij de samenstelling van commissies, de instelling van meldpunten, bij coaching en mentoring. En minstens zo belangrijk: borg de kennis over diversiteit en inclusie beter in het politieonderwijs en in de wetenschap. De hier gepresenteerde inzichten betreffen de politie, maar ze kunnen evengoed gelden voor andere publieke organisaties. Het is immers nergens rozegeur en maneschijn als het om discriminatie en inclusie gaat. Sommige organisaties kijken opletterend naar wat er gebeurt bij de politie om er lering uit te trekken voor hun eigen praktijk. De politieorganisatie vervult in dit opzicht de functie van vliegwieltje in de politieke en maatschappelijke discussie over diversiteit en inclusie. ●

Op 14 april is er een publiek debat in De Balie in Amsterdam over diversiteit bij de politie.

‘Slechts 11 procent kan bogen
op een hogere opleiding’

