

# Zeven x doen!

Position Paper van dr. Saniye Çelik, lector Diversiteit aan de Hogeschool Leiden

## **Rondetafelgesprek Discriminatie & Inclusie bij de politie**

### **Tweede Kamer der Staten Generaal – Commissie Justitie en Veiligheid**

4 december 2019

Ruim een kwart eeuw werk ik inmiddels voor de overheid, waarvan de eerste zeventien jaar bij de politie. De laatste tien jaar volg ik deze organisatie soms op afstand, soms op de voet, soms in mijn rol als onderzoeker of adviseur, en altijd als oud-collega. De laatste jaren merk ik dat de omgang van politiemensen met elkaar, maar ook met de bevolking op scherp is komen te staan.

De observaties en inzichten die ik hier presenteer, betreffen de politie, maar ze kunnen evengoed gelden voor andere publieke organisaties. Immers, sommige kijken oplettend 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 vliegwiel in de politieke en maatschappelijke discussie over diversiteit en inclusie.

#### **Diversiteit is nog niet van iedereen bij de politie.**

Diversiteit omvat alle zichtbare en onzichtbare kenmerken waarop mensen van elkaar verschillen. Zichtbare, zoals geslacht, etniciteit en leeftijd, en onzichtbare, zoals normen, waarden, overtuigingen, behoeften, competenties, werkstijlen en karaktereigenschappen. Plus de unieke kennis en kunde van individuele medewerkers zoals opleiding, training of ervaring, die direct van invloed kunnen zijn op een taak.<sup>1</sup> Vaak ontstaat de wrijving rond diversiteit door elementen in die laag. Gelukkig biedt zij ons ook de opening voor overeenkomsten en verbinding.<sup>2</sup> De vraag is nu in hoeverre het diversiteits- en inclusiebeleid van de politie hier aandacht voor heeft. Diversiteit en inclusie kunnen pas over iedereen gaan als iedereen erbij betrokken is.

#### **Strategische meerwaarde is onderbelicht.**

De strategische meerwaarde van diversiteit en inclusie komt niet goed uit de verf bij de politie. Het lijkt alsof het nog niet tot het bewustzijn is 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.

Overigens, het kunnen omgaan met verschillen dient een van de belangrijkste competenties te zijn van alle politiemedewerkers.<sup>3</sup> Nu is het diversiteitsbeleid nog toegespitst op het binnenhalen van specifieke groepen. 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.

### **Blauw sluit in en uit.**

Kenmerkend bij deze overheidsorganisatie is de familiecultuur met het blauwe uniform als symbool van eenheid en saamhorigheid. Maar let op de keerzijde. Er is 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 tweederangs 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?<sup>4</sup>

### **Ongemakkelijke keerzijde blijft onbesproken.**

Diversiteit kent een kant die minder aandacht krijgt: ze kan spanningen en conflicten tussen mensen veroorzaken.<sup>5</sup> Het ongemak dat hierdoor is ontstaan binnen de politie blijft onder de oppervlakte. De nadruk van de gesprekken over diversiteit ligt vooral op het sociaal wenselijke en op de kracht die verschillen met zich meebrengen.

### **Het is vooral een zaak voor leidinggevenden.**

Het thema diversiteit is bij de politie vooral iets van de afdelingen HRM, specifieke adviseurs, recruiters, programmaleiders en projectleiders *Kracht van het Verschil*. Maar hoe veel dat ook lijkt, het is niet genoeg. Het vraagstuk is in de eerste plaats een verantwoordelijkheid van de leidinggevenden<sup>6</sup> en dient een natuurlijk onderdeel te worden van het strategisch beleid en de totale organisatieontwikkeling.<sup>7</sup> Dat vergt een ander kijkkader en een ander type leider, een inclusieve leider die oog heeft voor verschillen en deze ook kan managen.<sup>8</sup> Voor de meeste leidinggevenden zijn diversiteit en inclusie geen zaken waarop zij worden aangesproken of afgerekend.

Van belang is ook dit: slechts 11 procent van de politiemensen, inclusief de leidinggevenden, is hoger opgeleid,<sup>9</sup> terwijl voor de totale beroepsbevolking een getal van bijna 40 procent geldt. Bij jongvolwassenen ligt dat zelfs rond de 50 procent.

### Tot zover enkele observaties. Nu zeven oplossingen

1. Zorg voor de inbedding van verantwoordelijkheden voor diversiteit en inclusie in de hogere rangen/bij de leidinggevend en volg de effectiviteit van de ingezette interventies.
2. 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. Ze is tevens nodig om ruimte te creëren voor diversiteit aan perspectieven.
3. Het thema inclusief leiderschap dient zo hoog mogelijk op de agenda te komen. Begeleid leidinggevend in het omgaan met verschillen. Maak afspraken met hen over de manier waarop ze werk gaan maken van diversiteit en inclusie. Neem afscheid van leidinggevend als dat nodig is.
4. Bevorder diversiteit in de top en maak werk van in- of doorstroom naar hogere functies, ook voor medewerkers met wortels in andere etnische en culturele werelden.
5. 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.
6. Verdubbel het komende decennium het huidige opleidingsniveau van de politie. Op zijn minst. Investeer substantieel in opleiding en ontwikkeling van de huidige medewerkers. En bewijs over tien jaar dat dat is gebeurd.
7. En wees niet bang om de ongemakkelijkheden te bespreken zodat de weg vrijkomt voor oplossingen.

### Referenties

- 
- <sup>1</sup> Harrison, D.A., & Klein, K.J. (2007). [What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations](#). *Academy of Management Review*, 32 (4), 1199-1228.
- <sup>2</sup> Çelik, S. (2019). [Diversiteit vanuit het perspectief van waarden](#). *Filosofie & Praktijk*, 40 (2), 45 - 59.
- <sup>3</sup> Çelik, S. (2018). [Diversiteit in bestuurskundig perspectief](#). *Bestuurskunde*, 27 (4), 67-78.
- <sup>4</sup> Çelik, S. (2016). [Sturen op verbinden. De business case van diversiteit binnen de publieke sector](#). Proefschrift. Universiteit Leiden.
- <sup>5</sup> Çelik, S. (2018). [Diversiteit, de gewoonste zaak van de wereld?](#) Lectorale rede. Hogeschool Leiden.
- <sup>6</sup> Çelik, S. (2018). [Transformational Leadership and Organizational Culture: Keys to Binding Employees to the Dutch Public Sector](#). In Vveinhardt, J. *Organizational Culture* (pp. 145-165), Intech Open.
- <sup>7</sup> Bernstein, R.S., Crary, M., Bilimoria, D., & Blancero, D.M. (2015). [Reflections on diversity and inclusion practices at the organizational, group and individual levels](#). In: Bendl, R. Bleijenbergh, I., Henttonen, E., & Mills, A.J. (Eds.). *The Oxford Handbook of Diversity in Organizations*. Oxford University Press.
- <sup>8</sup> 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.
- <sup>9</sup> Politieacademie (2017). [Arbeidsmarkt & Politie. Een verkenning van de wervingskansen](#). Politieacademie, Apeldoorn.