

Een moeizaam proces dat nooit volbracht zal zijn

Liesbeth Huyzer
en
Saniye Çelik

“Politieleiders moeten de flexibiliteit hebben om te kunnen dansen tussen verschillende leiderschapsrollen”

Liesbeth Huyzer is portefeuillehouder Diversiteit en Inclusie binnen de korpsleiding en Saniye Çelik is lector Diversiteit en Inclusie aan de Hogeschool Leiden en bouwde veel kennis op over het thema in haar onderzoeken. Redactieleden Joery Matthys en Marcel Bruinsma spreken met hen over wat de politie doet aan diversiteit en inclusie.





“Het zou mooi zijn als de **politiek** ons wat meer zou **steunen** en **uitdraagt** wat er al binnen het korps **gebeurt**”

Wat bedoelen jullie met diversiteit en inclusie?

Liesbeth: “Het gaat mij erom wat diversiteit voor ons als korps betekent en welke doelen we beogen: een goede interactie met de samenleving en een grote legitimiteit. We willen een politie zijn voor iedereen, zodat iedereen hier kan werken en er mag zijn, ongeacht afkomst, sekse en kleur. Verschil tussen onze korpsleden mag en moet er zijn. Immers, de samenleving ziet er ook zo uit, wil ons ook zo zien.

En juist om dat te realiseren is inclusie nodig. Dit gaat veel verder dan het 'HRM-issuë' waar-



Saniye Çelik

mee we als korps al in de jaren tachtig van de vorige eeuw zijn begonnen. Toen het streven naar diversiteit ontstond, was dat bijvoorbeeld met een gerichte instroom van vrouwen. Zij waren toen ver in de minderheid in het korps, vrouwelijke commissarissen waren een bijzonderheid, vrouwen traden pas midden jaren tachtig toe tot de ME. En kijk nu, er is eigenlijk geen discussie meer over de volwaardige positie van de vrouw in het korps.

Maar als we een echt bredere diversiteit en inclusie willen bereiken, dan vraagt dat om diepere aanpassingen in de gehele organisatie. Het gaat om een cultuurverandering die het wezen raakt van de organisatie. En natuurlijk geeft dat spanning met de oude 'normering' die eerder in het korps gold: uniformering, ieder gedraagt zich hetzelfde, een soort standaardisatie van cultureel denken en handelen. En cultuurveranderingen kosten tijd en vragen om langdurige, structurele en intensieve aandacht.”

Saniye: “In mijn onderzoeken naar en ervaringen met de politie zie ik dat die visie is verbreed en gegroeid, en de urgentie tot diversiteit nu in brede zin in de organisatie voelbaar is. Maar dan komt de vraag: hoe handel je om die visie te verwezenlijken? Let wel, dat is een uitdaging voor vele organisaties, niet enkel de politie.”

De logische vraag is dus: hoe bereik je die cultuurverandering?

Saniye: “Precies. Aan welke knoppen moet je als organisatie draaien om die cultuurverandering te realiseren én te normaliseren, zodat het natuurlijk gedrag wordt binnen het korps? En dan kom je bij inclusie. Vroeger was dat: ‘Ik mag als minderheidsgroep erbij horen’, terwijl het eigenlijk moet zijn: ‘Hoe verhoud ik mij als individu tot de ander, hoe kan ik veranderen om meer in verbinding te komen?’ Er is geen afvinklijstje dat je voor jezelf kunt hanteren om je inclusief te gedragen. Het moet echt van binnen komen, vanuit jezelf.”

Liesbeth: “Tegelijkertijd moeten we ook erkennen dat er een zekere volgordelijkheid in zit: groepen medewerkers uit diverse culturen die zich niet eerder gezien voelden, moeten eerst die verandering naar de eigen groep voelen, daarna kan dan de zo benodigde wederkerigheid in het proces van inclusie goed vorm krijgen. Dat is inderdaad geen proces dat eigen is aan de

politie, het is een maatschappelijke discussie. Maar de politie is wel een zeer zichtbare actor in de maatschappij, we staan in de kijker en daarbij komt ook een voorbeeldfunctie.”

Er is dus wel aanzienlijke politieke en maatschappelijke druk op de politie om het (snel) beter te doen. Wringt dat niet met de tijd die er mogelijk nodig is om een cultuurverandering tot stand te brengen?

Liesbeth: “We moeten dealen met hoe het gesprek en de beeldvorming over ons in de samenleving wordt gevoerd en gevormd. De politie heeft nu eenmaal een voorbeeldfunctie, daarin verschillen we van andere organisaties. En hoe goed we ook al werken aan die diversiteit en inclusie, de samenleving kijkt ook vanuit die blik naar acties van de politie. Eén nieuw vervelend incident bepaalt soms voor langere tijd het beeld over hoe ‘de’ politie het doet. Terwijl Artikel 1 van de Grondwet altijd leidend is voor ons optreden. Het wrange is soms dat wij vaak vooroplopen in deze cultuuromslag zonder dat dat gezien wordt. Andere organisaties komen bij ons kijken hoe wij hieraan werken, wat we doen, hoe wij het zien. Wat dat betreft zou het mooi zijn als de politiek ons wat meer zou steunen en uitdraagt wat er al binnen het korps gebeurt. We zijn er heel open in, zeker in vergelijking met andere organisaties zoals gemeenten en ministeries.”

Saniye: “De politie staat steeds *in the picture*. Andere organisaties kunnen in de luwte activiteiten ontplooiën rond diversiteit en inclusie.”

In een ander artikel in deze editie van het Tijdschrift voor de Politie stelt de schrijfster dat ‘bescheidenheid’ een gewenste eigenschap van leidinggevendenden is om op een goede wijze het versterken van diversiteit en inclusie te faciliteren. Niet bepaald een benoemde kerncompetentie voor leidinggevendenden binnen de politie. Hoe zien jullie dat?

Liesbeth: “Ik zou zelf niet kiezen voor het woord bescheidenheid, dat roept bij mij een meer passieve en conformerende houding op, maar voor ‘leiding geven vanuit dienstbaarheid’. Het gaat namelijk niet over het ik,



“De **Blauwe Familie**: telkens als mensen hierover met elkaar in **gesprek** gingen, kwamen er soortgelijke **verhalen** naar boven”

maar over het wij, je moet als leider namelijk wel richtinggevend zijn. Bij diversiteit handel je dus niet vanuit ‘ik weet het het beste’, maar vanuit het samen kijken naar hoe het moet, hoe het past. Eerder werd vaak van politieleiders verwacht dat zij in elke situatie onmiddellijk een standpunt innamen. Dat kan in een aantal gevallen goed zijn, maar vaak is er echt ook ruimte nodig om eerst even ideeën en meningen op te halen bij anderen. Dit is een van de cultuuraspecten die kunnen botsen met hoe we diversiteit en inclusie nou juist vorm en inhoud willen geven.”



Liesbeth Huyzer



“Er is **geen afvinklijstje** dat je voor jezelf kunt hanteren om je **inclusief te gedragen**”

Saniye: “Het ligt eraan hoe je de bescheidenheid ziet, het gaat er volgens mij om dat je als leidinggevende niet meteen bepaalt hoe er gehandeld of gedacht moet worden, maar juist ruimte biedt aan de ander om zichzelf te kunnen zijn. Belangrijk is dat je echt de tijd neemt om met elkaar het gesprek hierover te voeren, elkaar de ruimte geeft om eerst na te denken. Het ontbreken van tijd is hier een grote boosdoener. Dat, en het feit dat het ook niet zo is dat er één leiderschapsstijl is die in alle omstandigheden het beste idee is. Politieleiders moeten de flexibiliteit hebben om te kunnen dansen tussen verschillende leiderschapsrollen.”

Na het televisieprogramma over de Blauwe Familie waarin gesteld werd dat bij de politie gediscrimineerd, gepest en buitengesloten werd, kwam de korpsleiding snel met een stevig statement dat mensen die dit gedrag vertonen niet thuis horen bij de politie. Daarna bleef het lang stil. Was die stelligheid toen wel gepast, was dat het juiste moment?

Liesbeth: “Die uitspraak was nodig en moest helder zijn! In het integriteitsstatuut in de jaren negentig benoemden we ook al expliciet seksisme en racisme als onaanvaardbaar. Tegelijkertijd hadden we bij discriminatie eigenlijk nooit duidelijke grenzen bepaald. Je ziet dat er tot die tijd eigenlijk geen interne onderzoeken naar aanleiding van klachten over discriminatie waren. Dat statement was een normstelling, en zonder normstelling is een beleid ten opzichte van diversiteit en inclusie een lege doos.”

Saniye: “Dat statement had een shockeffect in de organisatie. Wat mag ik nu nog wel of niet denken of ergens van vinden? Dat kan een basis zijn voor een gezamenlijk gesprek. Maar dat kan je enkel beginnen als je als korpsleiding eerst een punt markeert. Die uitspraak zorgde daarvoor. En zelfs nadien waren er nog reacties zoals: ‘De Blauwe Familie ging

uiteindelijk toch maar over zes mensen.’ Neen, telkens als mensen hierover in gesprek gingen met elkaar, merkten we dat er soortgelijke verhalen naar boven kwamen. Met als rode draad, en dat zag je ook bij de reportage, dat slachtoffers eerst zeer lang probeerden om zich aan te passen, totdat het uiteindelijk duidelijk werd dat het niet meer verder kon voor hen.”

Er waren al langer signalen bekend, ook bij leidinggevenden over mogelijke misstanden, maar daar werd weinig tot niets mee gedaan. Is daar een verklaring voor?

Liesbeth: “Het ging en gaat niet alleen om leidinggevenden die signalen hebben gehad maar er niets mee hebben gedaan. De kwestie is veel algemener: hoe komt het dat er een cultuur was die het mogelijk maakte dat misstanden niet erkend werden? Uit eigen ervaring en meerdere onderzoeken komen steeds twee reacties op meldingen naar voren. Ten eerste: ‘Zo is de andere persoon nu eenmaal, zo erg is dat niet, je moet het niet groter maken dan het is.’ Dat is geen basis voor een verder gesprek. En ten tweede: ‘Bespreek het eerst zelf met de betreffende persoon.’ Het gesprek voeren is





wel goed, maar het bleef bij de vraag om een gesprek te hebben, er werd daar dan nadien niet op teruggekomen, zelfs niet gevraagd of het gesprek had plaatsgevonden.”

Saniye: “Wat we hier zien, is de keerzijde van het weerbaarheidsdenken en de zelfredzaamheid. Hier gaat het niet over het begeleiden van problemen van anderen, discriminatie raakt je in je eigenheid. Dan helpt de reflectie over weerbaar zijn niet. Uit mijn onderzoeken blijkt ook dat het niet alleen gaat om mensen van kleur, of over diverse culturele achtergronden. Iedereen kan geraakt worden door discriminatie. Het gaat over de stijl van leiderschap, over hoe er gereageerd wordt op of de manier waarop men ingrijpt in bepaalde situaties. Het is ook geen vraagstuk dat nu pas speelt, het gaat over welzijn, over menselijkheid, dat is al jaren een breed gevoeld issue in de samenleving. Wel is het wellicht zo dat we de tijdgeest op dit moment mee hebben om dit meer open te kunnen duiden.”

Liesbeth: “Die samenleving is ook snel veranderd en zal dat blijven doen. Daarom is werken rond diversiteit en inclusie geen solitair en tijdelijk project. Het is een doorgaand thema, waar ieder korpslid verantwoordelijkheid voor draagt.”

Liesbeth, waar ben je trots op en waar lig je nog van wakker?

“Ik ben trots op wat ik tijdens mijn ronde door het korps het afgelopen jaar heb gezien. Hoe ‘de politie voor iedereen’ leeft en beweegt. Zo heb ik het niet eerder gezien, het is breed geland, niet als een extern project maar als een doorgaande beweging en deel uitmakend van de waarden van de organisatie. Dat was een goede les uit onder meer het programma ‘De kracht van het verschil’. Alle vinkjes waren behaald, maar de beleving was dat het niet beklifde in de lijn. Dus geen apart programma meer, een volledige integratie was nodig, verbonden met het dagelijkse werk. Met leidinggevendenden die de tijd nemen om dingen te bespreken, zelfs al is er die tijds-klem.

Ik lig nog wel wakker van het gevoel van urgentie dat ik zelf voel tegenover de traagheid die samengaat met cultuurveranderingen. Hoewel ik zelf kan zien dat er gedurende mijn zeventien jaar bij het korps al veel veranderd is, en hoewel ik ook besef dat het soms nodig is om niet te snel te gaan, gelukkig word ik er niet van. En evenmin dat ik dan toch af en toe opnieuw met de leiding in discussie moet gaan over het nut en de noodzaak van diversiteit en inclusie. Wel discussie voeren over wat er moet gebeuren en hoe het geïmplementeerd kan worden discussiëren, dat is prima.”

Saniye, welk advies wil jij de politie geven?

“De urgentie die ook maatschappelijk nodig is, is zichtbaar in het korps. Wat er nu nodig is, is hoe je het omzetten van denken en praten naar implementeren kan begeleiden. Het is natuurlijk goed om te zien dat mensen zich oprecht de vraag stellen: ‘Hoe moeten we dit aanpakken?’ Maar dat leidt ook tot veel lokale initiatieven die niet noodzakelijk goed opgevolgd en geëvalueerd worden. Niets mis met lokale initiatieven natuurlijk, maar het is wel de bedoeling dat daaruit geleerd wordt en verdere stappen worden gezet. Dus dat is mijn advies: neem de tijd, weet dat het niet van vandaag op morgen kan, maar leer wel uit wat je doet en kijk wat de verschillende initiatieven opleveren. Het proces naar diversiteit en inclusie is eigenlijk nooit voltoerd, het evolueert mee met ons maatschappelijk denken en doen. Over twintig jaar zitten we misschien weer rond de tafel en praten we over heel andere diversiteits- en inclusie-uitdagingen. En dan zullen we die even serieus nemen. Dit is immers een belangrijke eigenschap van een lerende organisatie.”



Over de auteurs

Joery Matthyss is universitair docent aan het Institute of Security and Global Affairs (Universiteit Leiden). Marcel Bruinsma is oud-commissaris van de politie.