



Universiteit
Leiden
The Netherlands

Inclusief leiderschap

Ashikali, T.S.

Citation

Ashikali, T. S. (2023). Inclusief leiderschap. *Het Tijdschrift Voor De Politie*, 2023(1), 6-9.
Retrieved from <https://hdl.handle.net/1887/4212448>

Version: Publisher's Version

License: [Leiden University Non-exclusive license](#)

Downloaded from: <https://hdl.handle.net/1887/4212448>

Note: To cite this publication please use the final published version (if applicable).

HET TIJDSCHRIFT
VOOR DE

Politie

ONAFHANKELIJK OPINIEBLAD • NUMMER 1 • 2023 • WEBSITEVOORDEPOLITIE.NL

ANTROPOLOOG DIAN SUDARMANTO

Goede initiatieven bottom-up faciliteren

→ pagina 10

KENNISPLATFORM INCLUSIEF SAMENLEVEN (KIS)

**Maak inclusie onderdeel
van het profiel van leidinggevenden**

→ pagina 43

Diversiteit en inclusie

VERSCHILLEN LEREN WAARDEREN



BLACK EAGLE[®] TACTICAL 2.1 GTX



Kwalitatief hoogwaardig functionele schoenen
voor **WERK & VRIJE TIJD!**

Verkrijgbaar bij uw vakman of in de HAIX[®] Webshop

haix.nl

Diversiteit en inclusie



Als één thema de gemoederen binnen de politie en binnen de samenleving bezighoudt, is het wel *diversiteit en inclusie*. En terecht, want dit gaat over mensen. Het gaat over hoe mensen met elkaar omgaan. Het gaat over respect voor de ander. Verdriet en boosheid ontstaan als mensen zich niet respectvol behandeld voelen.

Het woord 'respect' wordt soms oppervlakkig gebruikt. Ik heb het zelf meegemaakt, wanneer ik in mijn werk op straat iemand aansprak: 'Hey, respect man, laat me met rust.' Respect betekent dan: 'Als je je niet met mij bemoeit, zal ik me niet met jou bemoeien.' Maar die houding heeft niets met respect te maken.

Respect kun je omschrijven als oprechte waardering voor *wat iemand kan of doet*, voor iemands talent, voor iemands handelen. Nog wat dieper gaat het om *wie iemand is*. Ik hoorde eens: 'Respect voor een medemens is de erkenning van de waarden van die ander.' Respect kan dan niet zonder oprechte belangstelling voor die ander. Bij respect hoort dus nieuwsgierigheid, belangstelling, openstaan. Dat weerspiegelt een grondhouding van onbevooroordeeld durven kijken en waarderen – in termen van 'van waarde achten' van wat je ziet. Daarbij hoort de overtuiging dat iedereen ertoe doet. Zelfs als die ander niet respectvol is.

Als 'iedereen doet ertoe' je levensmotto is of – in Bijbelse termen – 'als je je naaste liefhebt als jezelf', dan zijn we het inclusievraagstuk voorbij. Dan doen verschillen tussen mensen er niet meer toe of beter: dan zie je de schoonheid van het feit dat ieder mens uniek is, met eigen aardigheden.

In het politiewerk doet, als het goed is, iedereen ertoe. Binnen en buiten de politie. De stap naar politiewerk ligt voor de hand. Politiewerk draait om de ander. De politie werkt niet – nooit, zou ik zelfs zeggen – ten behoeve van zichzelf. Politiewerk is dienstbaar aan de samenleving en dus aan de ander, de naaste. Alle medewerkers brengen eigen waarden, drijfveren en kwaliteiten in. Samen staat de politie voor haar missie, *er zijn* voor mensen waar dat nodig is. Het gaat dan vaak om mensen die op de een of andere manier in een situatie van verstoring of van narigheid terecht gekomen zijn. Kwetsbaar door wat er gebeurd is of door hun levensomstandigheden. Of juist bruuskerend naar anderen of naar het recht, wat niet zelden toch weer is terug te voeren op eigen kwetsbaarheid en beschadigd zijn. Politiewerk is waarden-vol werk, want het geeft je de mogelijkheid om er voor de ander te zijn, van betekenis te zijn. Als het goed is.

Het doet me denken aan een verhaal van Jezus en een overval. Toen Hij zei dat *je je naaste lief moet hebben als jezelf*, vroeg iemand: 'Wie is mijn naaste?' Jezus antwoordde met een verhaal: iemand werd beroofd en bleef gewond achter. Eerst passeerde een priester, toen een andere belangrijke geestelijke. Beiden deden niets en liepen door. Als derde kwam een vreemdeling. Hij verzorgde de man en regelde onderdak. Jezus stelde een opmerkelijke vraag: 'Wie was de naaste van de overvallen man? Doe net zo.' De vraag 'Wie is mijn naaste?' keerde Hij om naar: 'Voor wie ben jij een naaste?'

Diversiteit en inclusie gaan niet over beleid of instrumenten; het gaat over mensen. Nog preciezer: bij diversiteit en inclusie lijkt het te gaan over die ander, maar ook dat is schijn. Mijn ontdekking is: het gaat over mij. Het gaat in de eerste plaats over wie ik voor de ander wil zijn. Als het goed is. •



Jaco van Hoorn
Hoofdredeur



Foto: NOS

6

Inclusief leiderschap

Tanachia Ashikali zet uiteen dat inclusief leiderschap zich specifiek richt op het bevorderen van inclusiviteit zodat eenieder zichzelf kan zijn en een gewaardeerd lid is van het geheel.



Foto: Wim Aalbers

13

Interview met Liesbeth Huyzer en Saniye Çelik

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



Foto: Meesters Multi Media

18

Bondgenotennetwerken

Ronald van der Wal, Otto Adang en Sara Stronks over sleutelpersonen die de verschillende gemeenschappen, leefstijlen en culturen uit het werkgebied vertegenwoordigen.



Coverfoto

Dutchmen Photography / Shutterstock.com

Colofon

Nummer 1, jaargang 85

Verantwoordelijk uitgever

Mr. Stephan Svacina
Gompel&Svacina bv
Antwerpen / 's-Hertogenbosch
info@gompel-svacina.nl
www.gompel-svacina.eu

Hoofdredacteur

Drs. Jaco van Hoorn MPA

Redactie

Dr. Maud van Bavel; Marcel Bruinsma MBA; dr. mr. Barbara van Caem; Stan Duijf MSc; Philippe Estourgie MBA; mr. Sanne Groen; dr. Merlijn van Hulst; mr. dr. Wouter Jong; Evert Jan Kasteel EMSD; dr. Edwin Kruisbergen; dr. Wouter Landman; dr. Joery Matthys; dr. Marc Schuilenburg; dr. Annika Smit; dr. Ronald van Steden; prof. dr. Pieter Tops; mr. Hans de Vries

Eindredactie en redactieadres

Jan van Balkom MA
+31 (0)6 13470687
Achterstraat 95
5268 EB Helvoirt
jan.vanbalkom@gompel-svacina.nl

Boekenredactie en recensies

Dr. mr. Barbara van Caem
Alpen Rondweg 23
1186 CV Amstelveen

En verder

10 Puntsgewijs

Dian Sudarmanto: vijf randvoorwaarden voor het realiseren van diversiteit en inclusie bij de politie

12 Column

Peter Klerks over de lelijke kant van politiewerk

32 Interview

Wim Bentvelzen en Theo Postma over de onnavolgbare totstandkoming van de Nationale Politie

36 Thema

Over de broodnodige continuïteit en samenhang om diversiteit en inclusie binnen de opleiding bespreekbaar te maken

40 Thema

Moed, medeleven en meebewegen: voorwaarden voor de politie als hoeder van de democratische rechtsstaat

43 Column

Hanneke Felten: drie gouden tips om discriminatie te voorkomen

44 Reflectie

Paul Ponsaers en Elke Devroe reflecteren op het congres 'De natuurlijke verbinding tussen wetenschap en politie'. De volledige tekst is te vinden op www.websitevoordepolitie.nl.

Vaste rubrieken

22 Gelezen

46 Geslaagd

Verder lezen op de website

www.websitevoordepolitie.nl



24

Politievrouwen over inclusie

Emancipatievoorvechter Marieken Westerink over de opmerkelijke wijsheid van politievrouwen uit de vorige eeuw. Ze droegen bij aan het zelfbewustzijn en de ontwikkelkracht van het korps.



Foto: Roel Dijkstra

28

Grensoverschrijdend gedrag

Ethicus Jelte de Kock over racisme en discriminatie binnen de organisatie: een effectieve aanpak vraagt om het structureel en niet-vrijblijvend trainen van competenties van alle medewerkers.

Advertenties

Irene Schaddelee-Pesch
+31 (0)6 23700323
info@is-acquisitie.com

Abonnementen

Het Tijdschrift voor de Politie verschijnt vier keer per jaar en is gratis voor hoger opgeleide politiemensen. Overheid/instelling/zakelijk: €179,- Privépersoon: €89,50

Abonnementen lopen per kalenderjaar en worden automatisch verlengd, tenzij uiterlijk 30 dagen voor de vervaldatum bij onze abonneeservice wordt opgezegd.

Abonneren kan via www.websitevoordepolitie.nl of via onze abonneeservice.

Gompel&Svacina Abonneeservice

Postbus 105
2400 AC Alphen aan den Rijn
Tel. NL: 0031 (0)172476085
Tel. BE: 0032 (0)25888745
E-mail: TVP@spabonneeservice.nl

Inclusief leiderschap

Het includeren van diverse perspectieven en achtergronden is cruciaal om stereotypering en discriminatie te voorkomen en de inclusiviteit van openbare diensten te verbeteren. Hoewel het belang van inclusiviteit algemeen wordt erkend, zijn er ondanks vele inspanningen nog steeds gevallen van uitsluiting, discriminatie en ongelijkheid in publieke organisaties en hun dienstverlening. Het is daarom van belang om wetenschappelijk en empirisch onderbouwde manieren te vinden om de inclusiviteit in organisaties en dienstverlening te bevorderen voor verschillende sociale groepen (bv. op basis van etniciteit, geslacht, leeftijd).

In de context van diversiteit

en inclusie worden transformationeel en inclusief leiderschap genoemd als belangrijke leiderschapsstijlen. Transformationeel leiderschap gaat om het transformeren van individuele waarden naar collectieve doelen via het ontwikkelen en uitdragen van een heldere visie (Jensen et al. 2019). Hoewel effectief in bepaalde omstandigheden, kan transformationeel leiderschap een te sterke nadruk leggen op een gemeenschappelijke (organisatie) identiteit en daarmee de waardering van eigenheid verhinderen. Medewerkers die tot de minderheid behoren, ervaren dan weinig ruimte om verscheidenheid te tonen en passen zich aan de dominante cultuur aan of stromen sneller de organisatie uit omdat ze zich niet gewaardeerd voelen. De politieorganisatie kenmerkt zich door een hiërarchische cultuur en structuur, maar ook een uniforme en sterke identiteit en daarmee een hoge nadruk op verbondenheid ('wij zijn blauw'). Deze organisatiecontext kan

de waardering van eigenheid belemmeren en daarmee het behoud en doorstroom van ondervertegenwoordigde groepen verhinderen. Inclusief leiderschap is nodig om een balans te vinden tussen de waardering van eigenheid en verbondenheid. Maar wat is nu inclusief leiderschap?

Inclusief leiderschap

Inclusief leiderschap gaat om het stimuleren en faciliteren van de waardering van de eigenheid van individuen en hun verbondenheid met het team en de organisatie (Ashikali et al. 2021; Randel et al. 2018). Inclusief leiderschap richt zich specifiek op het bevorderen van inclusiviteit zodat eenieder zichzelf kan zijn en een gewaardeerd lid is van het geheel. Inclusief leiderschap vindt plaats op verschillende niveaus: jezelf, anderen, teams en de organisatie:

1. **Jezelf:** je persoonlijke waarden en motieven, zelfbewustzijn, openheid ten aanzien van



Over de auteur

Dr. Tanachia Ashikali is universitair docent aan het Instituut Bestuurskunde van de Universiteit Leiden. Contact via: t.s.ashikali@fgga.leidenuniv.nl. Meer lezen over inclusief leiderschap: www.universiteit-leiden.nl/nieuws/2021/06/inclusief-leiderschap-in-de-publieke-sector



verscheidenheid en inzicht in je blinde vlekken die maken dat je meer of minder inclusief gedrag vertoont.

2. Anderen: interpersoonlijk gedrag om anderen met waarde en respect te behandelen, divers talent te ondersteunen en te stimuleren.
3. Team: gedrag gericht op het stimuleren en faciliteren van het delen, bespreken en benutten van diverse perspectieven en achtergronden van teamleden en bij hen een leerhouding ten aanzien van diversiteit te ontwikkelen en het waarborgen van de gelijkwaardige participatie van elk teamlid. Hierbij is het van belang een veilig klimaat te ontwikkelen waarin teamleden diverse input kunnen leveren zonder negatieve consequenties. Hierbij gaat het dus om het managen van dominante stemmen die mogelijk de stemmen van de minderheid verhinderen. Daarnaast richt inclusief leiderschap zich op het verminderen van potentiële status- en machtsverschillen tussen teamleden. Leidinggevendens hebben bovendien een belangrijke rolmodel functie. Leidinggevendens die inclusief leiderschap vertonen, geven aan wat de normen en verwachtingen zijn en stimuleren daarmee ook inclusief gedrag bij anderen.
4. Organisatie: gericht op veranderen van systemen en structuren in de organisatie om van diversiteit en inclusie een kernwaarde

Inclusief leiderschap richt zich specifiek op het **bevorderen** van **inclusiviteit** zodat **eenieder** zichzelf kan zijn en een **gewaardeerd lid** is van het **geheel**

te maken van de organisatiedoelen en -strategie. Dit kan door het ontwikkelen en communiceren van een heldere visie waarin inclusie een kernwaarde is van de organisatie en door diversiteit en inclusie te integreren in verantwoordingsprocessen, werving en selectie, doorstroom en beloningssystemen. Het topmanagement en HR spelen hierbij een belangrijke rol.

Antecedenten van inclusief leiderschap

In 2020 heb ik een verdiepend onderzoek naar inclusief leiderschap in publieke organisaties verricht. Het onderzoek toont dat verschillende persoonlijke en organisationele factoren een rol spelen voor inclusief leiderschap (Ashikali & Kolvoort 2021):

- Bescheidenheid: bevordert het vertonen van inclusief leiderschapsgedrag. Een bescheiden

Inclusie versus leiderschap

Inclusiviteit gaat om de waardering van zowel eigenheid (ruimte voor uniciteit) als verbondenheid (gewaardeerd lid zijn van het geheel). In een inclusieve werkomgeving is iedereen welkom, kun je jezelf zijn en heb je toegang tot en invloed op (in)formele besluitvorming. Om dit te bereiken ontwikkelen organisaties vaak diversiteits- en inclusiebeleid (D&I-beleid) om diversiteit in de organisatie te bevorderen (bv. via werving en selectie) en trainingen over hoe om te gaan met diversiteit op de werkvloer. Onderzoek naar D&I-beleid, en breder Human Resource Management (HRM), laat echter zien dat de effectiviteit van D&I-beleid afhangt van de implementatie door leidinggevendens en hun leiderschap.

Er zijn veel verschillende definities en benaderingen van leiderschap, die elk hun eigen theoretische en filosofische basis hebben over wat men motiveert en hoe dat te bereiken is. Leiderschap gaat doorgaans om een sociaal proces en een set van gedragingen om individuen en groepen te beïnvloeden en te faciliteren om gemeenschappelijke doelen te behalen (Yukl 2012). Hoewel leiderschap formeel en informeel tot stand kan komen, en daarmee niet per se verbonden is aan een formele leiderschapspositie, gaat het in de praktijk veelal om het gedrag van formeel leidinggevendens gericht op medewerkers.



Topmanagers spelen een cruciale rol voor de ontwikkeling van een cultuur ter bevordering van inclusief leiderschap op lagere niveaus in de organisatie

en rationele cultuur gericht op controle en stabiliteit waarin standaardisatie, processen en productiviteit centraal staan, draagt niet bij aan inclusief leiderschap. Leidinggevers in een dergelijke organisatiecontext zijn eerder risicomijdend en tonen top-down leiderschap. Het leiderschap is dan meer sturend van aard en niet gericht om diverse input op te halen en te integreren in het werk en de besluitvorming.

Het onderzoek toont echter ook dat leidinggevers met een intrinsieke motivatie voor diversiteit en inclusie de nodige discretionaire ruimte gebruiken. Hierdoor laten zij zich niet belemmeren door factoren in de organisatiecontext, zoals een hiërarchische cultuur, regels en procedures. Bovendien spelen topmanagers een cruciale rol voor de ontwikkeling van een cultuur ter bevordering van inclusief leiderschap op lagere niveaus in de organisatie.

Uitkomsten van inclusief leiderschap

Onderzoek naar de effectiviteit van leiderschap en ook specifiek inclusief leiderschap laat zien dat met name de percepties en ervaringen van medewerkers en teamleden (ontvangers van leiderschap) een invloed hebben op hun inclusiepercepties. Zo blijkt dat leidinggevers zichzelf vaak overschatten als het gaat om positieve en soms normatieve leiderschapsstijlen. Daarnaast staan formeel leidinggevers steeds meer op afstand van hun teams waardoor hun leiderschap niet goed zichtbaar is en/of intenties niet duidelijk zijn. Hierdoor ontstaat een verschil tussen beoogd leiderschap (zenders van leiderschap) en ervaren leiderschap (ontvangers van leiderschap). De intenties van inclusief leiderschap komen dan niet overeen met ervaren leiderschap, wat de effectiviteit van inclusief leiderschap vermindert.

Om inclusief leiderschap vast te stellen, is het inzetten van een 360-graden-feedbacktool daarom van belang. Een dergelijke tool geeft inzicht in persoonlijke factoren, percepties en ervaringen van anderen zoals peers en teamleden, maar ook factoren in de organisatie zoals systemen en cultuur. Hierdoor is het ook mogelijk om inclusief leiderschap op verschillende niveaus te meten, te zien waar er

persoon is iemand die zelfbewust is, openstaat voor de ideeën van anderen, het team vooropstelt en waardering uitspreekt voor de kwaliteiten van teamleden. Bescheiden leidinggevers geven fouten eerder toe en dragen bij aan een transparante en vertrouwenscultuur, waarin ook medewerkers eerder fouten toegeven en ervan zullen leren.

- Het diversiteitsperspectief: gaat in op de motieven die gehanteerd worden om diversiteit en inclusie te bevorderen. In een publieke context spelen meerdere motieven een rol, zoals representatie en creëren van gelijkwaardige kansen. Maar ook business-casemotieven, zoals diversiteit benutten voor creativiteit, innovatie en een beter afgewogen besluitvorming. Met name de motieven creëren van gelijkwaardige kansen en integreren & leren dragen bij aan inclusief leiderschap. Deze motieven spelen op organisatieniveau een rol (bijvoorbeeld in beleid), maar ook op persoonlijk vlak als drijfveren van leidinggevers om het goede te doen en het beste te halen uit hun mensen.
- De organisatiecultuur: leidinggevers worden beïnvloed door verschillende aspecten vanuit de organisatiecultuur. De cultuurtypen variëren van een focus op stabiliteit en flexibiliteit en een interne en externe focus. Een groeps cultuur met een interne en flexibele focus gericht op teamwerk, participatie en persoonlijke ontwikkeling stimuleert inclusief leiderschap, mits dit niet resulteert in een te sterke groepsidentiteit wat minderheden (on)bewust buitensluit. Een hiërarchische

Literatuur

- Ashikali, T., Groeneveld, S., & Kuipers, B. (2021). The role of inclusive leadership in supporting an inclusive climate in diverse public sector teams. *Review of Public Personnel Administration*, 41(3), 497-519.
- Ashikali, T. & Kolvoort, S. (2021). *Inclusief leiderschap in de publieke sector*. Leiden Leadership Centre, Universiteit Leiden.
- Edmondson, A.C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 1(1), 23-43.
- Jensen, U.T., Andersen, L.B., Bro, L.L., Bøllingtoft, A., Eriksen, T.L.M., Holten, A.L., ... & Würtz, A. (2019). Conceptualizing and measuring transformational and transactional leadership. *Administration & Society*, 51(1), 3-33.

verbetering nodig is en daar een adequate plan van aanpak voor te ontwikkelen.

Eerdere studies naar inclusief leiderschap richten zich met name op uitkomsten op individueel, team- en organisatieniveau. Korkmaz et al. (2022) tonen in een recente review-studie verschillende uitkomsten van inclusief leiderschap. Zo kan inclusief leiderschap bijdragen aan medewerkerswelzijn, creativiteit, prestaties, betrokkenheid, creativiteit en innovatief gedrag en leren van fouten. Ook op team- en organisatieniveau zijn effecten gevonden voor een inclusieve cultuur, beter afgewogen besluitvorming en psychologische veiligheid. Met name psychologische veiligheid krijgt steeds meer de aandacht door meldingen van pesten, discriminatie en grensoverschrijdend gedrag. Een psychologisch veilig klimaat refereert naar een gedeelde overtuiging om interpersoonlijke risico's te nemen op de werkplek (Edmondson & Lei 2014). In een psychologisch veilige werkomgeving zullen medewerkers open communiceren, hun zorgen uiten en om meer feedback vragen. Hiermee draagt een psychologisch veilige werkomgeving bij aan een lerende organisatie. Psychologische veiligheid is ook van belang in de politieorganisatie bijvoorbeeld voor het bespreken van grensoverschrijdend gedrag, het aandragen van nieuwe manieren van werken en het leren van elkaar. Daarmee draagt het bij om dilemma's van politiewerk in een complexe en veranderende maatschappij bespreekbaar te maken.

Daar waar onderzoek naar inclusief leiderschap zich met name richt op uitkomsten in organisaties, is zeker in de publieke context nog aanvullend onderzoek nodig naar effecten van inclusief leiderschap tussen organisaties, op burgers en de samenleving.

De weerbarstigste praktijk

Het bevorderen van inclusiviteit in organisaties vraagt om aandacht voor inclusief leiderschap. Inclusief leiderschap gaat om een set van gedragingen gericht op de waardering van eigenheid en verbondenheid en kan plaatsvinden op verschillende niveaus. Dit betekent ook dat inclusief leiderschap een integraal onderdeel wordt van leiderschapontwikkeling op verschillende niveaus in de organisatie



en niet bevorderd kan worden in een enkele (vrijwillige) cursus. Het vraagt om blijvende aandacht en een investering waar verschillende actoren bij betrokken zijn, zoals HR, topmanagement, lijnmanagement en medewerkers. Daarbij moet maatwerk mogelijk zijn voor verschillende leer- en ontwikkeltrajecten al naargelang de verschillende leerbehoeften van individuen en teams.

Toch blijkt de praktijk weerbarstig als het gaat om het bevorderen en ontwikkelen van inclusief leiderschap. Organisaties, zoals de politie, die te maken hebben met een organisatiecultuur gericht op uniformiteit, hiërarchie en controle, kenmerken zich met een meer sturend top-down leiderschap dan bottom-up en participatie wat nodig is voor inclusiviteit. Dit kan spanningen opleveren voor de ontwikkeling van inclusief leiderschap. Het vraagt namelijk om leiderschap op andere competenties en vaardigheden te waarderen en op een andere wijze te kijken naar wat effectief leiderschap is. Zo is bescheidenheid niet per se een kenmerk dat geassocieerd wordt met leiderschap in een hiërarchische organisatie. Dit heeft consequenties voor zittende leidinggevendenden wier gedrag op andere kenmerken wordt beoordeeld en wat weerstand kan opleveren. Daarnaast vraagt het ook om het heroverwegen van geschiktheidscriteria als het gaat om de doorstroom en selectie van nieuwe leidinggevendenden. Tot slot hebben leidinggevendenden een belangrijke voorbeeldrol en zetten zij de toon wat verwacht wordt ten aanzien van inclusiviteit om ook inclusief gedrag bij medewerkers te bevorderen. •

Literatuur (vervolg)

- Korkmaz, A.V., van Engen, M.L., Knappert, L., & Schalk, R. (2022). About and beyond leading uniqueness and belongingness: A systematic review of inclusive leadership research. *Human Resource Management Review*, 100894.
- 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(2), 190-203.
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85.

5 randvoorwaarden voor het implementeren van diversiteit- en inclusie-beleid

Om een diverse en inclusieve politieorganisatie te zijn of te worden is een aantal randvoorwaarden noodzakelijk. De politie kent zeer specifieke (arbeids)omstandigheden. Wat zijn deze en hoe kunnen we deze activeren en vasthouden? In dit artikel zal ik vijf randvoorwaarden uiteenzetten die de politie ten minste nodig heeft om diversiteit en inclusie te kunnen realiseren.

Randvoorwaarde 1: Eenheid en leiderschap

Omdat zowel diversiteit als inclusie onderwerpen zijn waar ontzettend veel discussie over is/kan zijn, is het belangrijk dat je als leiding duidelijkheid en eenheid hierover uitstraalt. Dit voorkomt ook dat medewerkers gaan 'shoppen' bij verschillende leidinggevenden, of dat er verwarring ontstaat over wat nu wel en niet kan. Eenduidig leiderschap biedt rust tijdens een organisatieomslag.

Door bottom-up initiatieven te faciliteren en te activeren bereik je een veel groter deel van je organisatie. Door van bovenaf een duidelijke boodschap uit te dragen (en deze ook uit te voeren) en van onderaf te faciliteren creëer je aan de ene kant een geïnstitutionaliseerd, structureel diversiteits- en inclusiebeleid en aan de andere kant een organisatie die zich daarin gehoord en betrokken voelt.

Randvoorwaarde 2: Integrale aanpak

Wanneer we kijken naar waar in een organisatie diversiteits- en inclusie-initiatieven voornamelijk worden gerealiseerd, zien we vaak dat dit binnen de HR-afdelingen plaatsvindt. Diversiteits- en inclusiebeleid is gebaat bij een integrale aanpak en maatwerk. Wat voor de ene afdeling werkbaar is, is dat voor de andere afdeling niet. Hierdoor straalt je als organisatie aan de ene kant uit dat je er als collectief samen voor gaat, maar dat je ook begrip hebt voor verschil.

De Nationale Politie heeft meer dan zestigduizend werknemers. Dit maakt een integrale aanpak nog essentiëler. Vanwege de maatschappelijke functie van de politie moet deze niet alleen divers en inclusief *zijn*, maar dit ook uitstralen en doen op straat, in de wijk, op tv en op de auto.



Over de auteur

Dian Sudarmanto Msc. is antropoloog en deed in 2020 onderzoek naar diversiteit en inclusie bij de politie.

Randvoorwaarde 3: Kennis op de juiste plek

Veel organisaties proberen de benodigde kennis binnen te halen met trainingen en cursussen omtrent diversiteit en inclusie. Belangrijk is hierbij dat je als organisatie ook scherp bent (en blijft) op wie je deze trainingen laat volgen. Houd ook hierbij de twee eerste randvoorwaarden in het achterhoofd. In al deze drie facetten wil je zorgen dat je de juiste kennis op de juiste plek laat landen, zodat met de juiste voorkennis besluiten gemaakt kunnen worden. Bepaalde kennis over machtsstructuren, institutionele ongelijkheid en organisatieontwikkeling is onmisbaar bij het ontwikkelen en uitvoeren van diversiteits- en inclusiebeleid.

Randvoorwaarde 4: Veilige werkomgeving

Is een organisatie die niet divers en inclusief is überhaupt wel veilig? Management en leidinggevendenden moeten in verbinding staan met de werkvloer. Het politiewerk kan ook ontzettend veel vragen van een mens. Medewerkers moeten voelen dat zij ertoe doen, en dat er ruimte is om het gesprek met elkaar aan te gaan. Die verbinding kan bijvoorbeeld ook al gefaciliteerd worden in hoe je je kantoor/politiebureau inricht. Zet je mensen letterlijk dicht bij elkaar. Daarnaast is het belangrijk dat klachten en meldingen (zowel intern als extern) serieus en zorgvuldig worden opgepakt, dat hier ook de juiste structuren voor in positie zijn gebracht en dat iedereen ervan op de hoogte is.

Randvoorwaarde 5: Communicatie

Het politie-uniform is voor elke Nederlander herkenbaar en draagt voor iedereen een bepaalde symboliek met zich mee. Daardoor is de wijze van communiceren met deze samenleving ontzettend belangrijk voor het imago van de organisatie. Het bespreken van diversiteit en inclusie in de openbaarheid kan soms als lastig worden ervaren, maar door je hierin transparant en kwetsbaar op te stellen, neem je al een groot gedeelte van het ongemak weg. Omdat de organisatie ontzettend groot is, is het niet gek dat niet iedereen op de hoogte is



Door **bottom-up** initiatieven te **faciliteren** en te **activeren** bereik je een veel **groter deel** van je organisatie

van wat een ander aan het doen is. Neem als leiding je uitvoerende collega's mee in je proces en biedt daarbij ook ruimte voor reactie en dialoog. Ook voor de intercollegiale communicatie zijn richtlijnen nodig: hoe bejegenen we elkaar en hoe geven we onze grenzen aan? En wat gebeurt er als er niet naar mij geluisterd wordt? Verbale en non-verbale communicatie zijn hele belangrijke factoren voor een inclusieve werkomgeving.

Conclusie

Diversiteit en inclusie zullen de komende tijd een uitdaging blijven. Een diverse en inclusieve organisatie bouw je niet in een paar jaar. Om deze verandering duurzaam door te gaan zijn de randvoorwaarden die ik hier genoemd heb essentieel maar niet exclusief. Voor elke verandering geldt: maak het behapbaar en houd het concreet. •

Literatuur

- Çankaya, S. (2011). *Buiten veiliger dan binnen. In- en uitsluiting van etnische minderheden binnen de politieorganisatie*. Eburon Uitgevers.
- Sociaal Economische Raad (2022). *Tour de D&I: good practices van de Nederlandse bedrijven*. SER geraadpleegd op 28/12/2022.



Kennis over machtsstructuren, institutionele ongelijkheid en organisatieontwikkeling is **onmisbaar** bij het ontwikkelen en uitvoeren van diversiteits- en inclusiebeleid

Dr. Peter Klerks

*Docent aan de Politieacademie en
Raadsadviseur Parket-Generaal,
Openbaar Ministerie*



De lelijke kant van politiewerk

Politiewerk is prachtig, maar je komt ook vaak in aanraking met de minder fraaie kanten van onze samenleving. Allerlei criminaliteit natuurlijk, maar ook mensen in armoedige omstandigheden, met persoonlijke misère en geweld. Politieprofessionals staan stevig in hun schoenen, maar blijven daarbij niet onaangeroerd. Dat geldt temeer wanneer zij in hun taakuitvoering ongewone methoden moeten gebruiken, zoals bij het werken onder dekmantel. De Britse auteur John Le Carré waarschuwde ruim dertig jaar geleden al: 'Please don't ever imagine you'll be unscathed by the methods you use (...). There's a price to pay, and the price does tend to be oneself.'

De Amerikaanse socioloog Gary Marx onderzocht in de jaren tachtig van de vorige eeuw de mentale aspecten van undercover politiewerk. Hij beschreef de risico's van werken in een moreel corrosieve omgeving; 'dirty work' dat vaak onder stressvolle omstandigheden gebeurt. De oude cultuur daarbij was competitief en masculien. Een op dominantie gerichte binnenwereld van geheime clubjes in een verstikkende beslotenheid. Het duurde decennia tot er openlijk over de risico's en persoonlijke schade kon worden gesproken. Anderzijds kennen politiemensen in de uniformdienst het klassieke 'Warmoesstraat-syndroom'. Als je in achterstandswijken en hotspots haast dagelijks met verdachten en vervelings van niet-Nederlandse signatuur te maken hebt, beïnvloedt dat je oordeelsvermogen. Heel normale professionals kunnen daardoor gekleurde collega's haast instinctief met wantrouwen, pesterij en uitsluiting gaan bejegenen wanneer daar vele negatieve ervaringen met mensen van niet-Nederlandse afkomst aan zijn voorafgegaan. Zulk onacceptabel gedrag is lastig en pijnlijk voor alle betrokkenen, maar het moet wel openlijk op tafel voordat de slachtoffers zich in wanhoop tot de media

wenden. Dat vraagt om voorbeeldig leiderschap. Van doorwerken in wantrouwen krijg je op den duur koppijn of een maagzweer.

Het ontbreekt nog aan bekende 'blauwe' rolmodellen die inspirerend laten zien hoe een echt inclusieve organisatie eruitziet. Recent kreeg de Nieuw-Zeelandse premier Jacinda Ardern, dochter van een politieman, veel

lof toegezwaaid. Tijdens zes jaar premierschap liet zij 'compassionate leadership' zien. Ze troostte nabestaanden na de aanslag op twee moskeeën in Christchurch in 2019 waarbij vijftig slachtoffers vielen en riep op tot een wereldwijde strijd tegen extreemrechts racisme die

ze vervolgens ook concreet maakte. Ze bood excuses aan voor racistisch politiebeleid tegen Polynesische eilandgemeenschappen in de jaren zeventig. Gekleed in Māori-kledij citeerde zij inheemse wijsheden tijdens een staatsbezoek aan Buckingham Palace. Ze leverde twintig procent salaris in uit solidariteit met benadeelden door haar succesvolle COVID-19-aanpak. Ze pakte vervuilde industrieën stevig aan. Ardern wist vrouwen en introverte mensen te inspireren. Ze kreeg te maken met extreme vrouwenhaat, ontving tientallen doodsbedreigingen en toonde kwetsbaarheid en persoonlijke moed. In haar afscheidsspeech zei ze: 'You can be kind but strong, empathetic but decisive, optimistic but focused.' De Nationale Politie kent inmiddels gelukkig steeds meer 'bloemen en diersoorten' van allerlei signatuur. Onder zelfbewuste jonge collega's krijgt discriminatie veel minder kans en is de weerbaarheid groter. Die nieuwe generatie eist een veilige werkomgeving en een rechtvaardige en onbevooroordeelde politie. Als dat 'woke' is, dan moet dat misschien maar onze geuzennaam worden.

→ Reageren? p.p.h.m.klerks@om.nl

De Nationale Politie
kent gelukkig
steeds meer 'bloemen
en diersoorten' van
allerlei signatuur

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-issue' waar-

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



Saniye Çelik

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

Bondgenoten: basis voor verbinding

Om maatschappelijke spanningen vroegtijdig te kunnen signaleren is het noodzakelijk om in goede verbinding te staan met de samenleving. Vanuit die gedachte ontstond in de stad Utrecht de methodiek van de bondgenotennetwerken. De eerste resultaten van deze netwerken waren alleszins bemoedigend. Zij waren aanleiding om ook in andere gemeenten in de Eenheid Midden-Nederland bondgenotennetwerken in te richten. Inmiddels is de bondgenotenmethodiek opgenomen als onderdeel van *Politie voor Iedereen*. Het idee is dat elk basisteam met Bondgenoten aan de slag gaat. Tussen 2018 en 2020 deden wij onderzoek naar de bondgenotenmethodiek. De resultaten daarvan zijn opgetekend in het boek *In verbinding. Bondgenoten nader bekeken*.¹



Over de auteurs

Dr. Ronald van der Wal is onderzoeker en docent binnen de sector kennis en ontwikkeling van de Politieacademie.

Prof. dr. Otto Adang is lector Openbare Orde en Gevaarbeheersing aan de Politieacademie.

Dr. Sara Stronks is onderzoeker bij Saxion Hogescholen en de Politieacademie.

De eerste bondgenotennetwerken

ontstonden in 2010 in Utrecht. Gezien de spanningen in de stad was het de vraag of de politie wel voldoende in verbinding stond met de bewoners en wist wat er speelde in de wijken. Was zij in staat om maatschappelijke spanningen vroegtijdig te kunnen signaleren? De wijkagenten zouden de belangrijkste schakel tussen de politie en de wijkbewoners moeten vormen, maar uit een intern onderzoek bleek dat de kwaliteit van hun netwerken soms tegenviel. Veel contacten met bewoners en ondernemers waren oppervlakkig, vaste contactmomenten ontbraken en zelden zaten de wijkagenten met meerdere van hun contacten tegelijk aan tafel. Deze constatering zette aan tot de ontwikkeling van een nieuwe vorm van verbinding, genaamd Bondgenoten.

Uitgangspunten en samenstelling

Het uitgangspunt van de methodiek Bondgenoten is dat politie, gemeente en lokale

gemeenschappen allemaal een goede informatiepositie hebben. Ze weten wat er speelt in de gebieden. Het uitwisselen van informatie daarover vergroot de kans dat relevante signalen over (aankomende) spanningen tijdig worden opgevangen en er geen wederzijds onbegrip ontstaat. Op grond van die signalen kunnen zij (gezamenlijk) preventief optrekken bij (aankomende) spanningen.

Bondgenotennetwerken kunnen zowel op het tactische niveau van het basisteam als op het strategische districtsniveau bestaan. De netwerken op tactisch niveau zitten dicht op de lokale problematiek en bestaan uit vertegenwoordigers uit de lokale gemeenschap. Een netwerk op strategisch niveau staat op grotere afstand van de problematiek in de wijken en kan zich daardoor veel meer op stedelijke of bovenlokale zaken richten.

Een bondgenotennetwerk bestaat uit maximaal vijftien personen. De politie is vertegenwoordigd op het niveau van de teamchef en/of

de Operationeel Expert Wijk, de gemeente met een wijk/buurtmanager of een vergelijkbare functionaris. Bondgenoten zijn burgers die wonen of werken in het werkgebied, maar behoren niet tot de professionele veiligheidspartners zoals de jongeren- of sociaalwerkers. Het zijn sleutelpersonen die de verschillende gemeenschappen, leefstijlen en culturen uit het werkgebied vertegenwoordigen. Denk aan ondernemers of vrijwilligers die deelnemen aan verschillende buurtactiviteiten, zoals (bestuurs)leden van sport-, culturele, maatschappelijke of religieuze verenigingen of organisaties. Belangrijk is dat zij beschikken over een achterban.

Het bondgenotennetwerk komt minimaal vijf keer per jaar bij elkaar. Deze bijeenkomsten vinden in de regel plaats op het politiebureau in een informele sfeer. Dat gebeurt onder het genot van een maaltijd, want eten ontspant en verbreedert. Behalve de bijeenkomsten zijn er appgroepen en bellijsten die het mogelijk maken om de bondgenoten zowel collectief als individueel te benaderen.

Er is een aantal kenmerken waaraan het netwerk moet voldoen. Het netwerk moet divers zijn, zodat de verschillende geluiden uit het werkgebied optimaal kunnen worden opgepikt. Er moet ruimte zijn voor dialoog en de bondgenoten moeten zich veilig kunnen voelen om zich uit te spreken. De relatie moet wederkerig zijn. Het kan dus niet zo zijn dat de politie en de gemeente alleen maar informatie halen bij de bondgenoten. Dat betekent dat beide ook informatie moeten teruggeven en zich kwetsbaar moeten opstellen. Daardoor tonen zij de problemen serieus te nemen. Zo ontstaat een dialoog en wordt het mogelijk om problemen te signaleren en te praten over de 'pijn' van de samenleving. Dit prikkelt de burgerbondgenoten om mee te denken aan oplossingen.

Bondgenoten in de praktijk

Uit het onderzoek blijkt dat de bondgenoten-netwerken inmiddels op meerdere terreinen



Bondgenoten zijn sleutelpersonen die de verschillende gemeenschappen, leefstijlen en culturen uit het werkgebied vertegenwoordigen

hun waarde getoond hebben. Zo werden zij in Utrecht herhaaldelijk om advies gevraagd in de aanloop naar verschillende demonstraties. Bij een demonstratie van Pegida bij een moskee in de wijk Lombok vroeg de politie hoe zij het best kon handelen om confrontaties te voorkomen. Soortgelijke vragen werden ook gesteld toen jongeren in de zomer van 2021 via Snapchat opriepen om te gaan rellen in Utrecht en Amersfoort. In Amersfoort gingen bondgenoten samen met de politie en jongerenwerkers de straat op en spraken jongeren aan.

In beide voorbeelden kon het netwerk zich op een gebeurtenis bezinnen. Maar ook wanneer de politie en de gemeente plotseling met een crisissituatie worden geconfronteerd, bleken de bondgenoten-netwerken van grote betekenis. Bijvoorbeeld bij de tramsaanslag in Utrecht op 18 maart 2019. De coördinatorennetwerken van elk basisteam hadden die dag op meerdere momenten contact met de bondgenoten. Deze werden niet alleen geïnformeerd, maar ook gevraagd naar de stemming in de wijken. In die overlegmomenten werd duidelijk dat mensen geschokt en bang waren. Zij maakten zich ook zorgen over de mogelijke nasleep. Wat zou de aanslag betekenen voor de onderlinge verhoudingen in de stad? Deze signalen waren ook reden om de netwerken zo snel mogelijk na 18 maart bijeen te roepen. In die bijeenkomsten kwamen veel emoties los. In die zin

¹ Van der Wal, R. & Adang, O. (2021). *In verbinding. Bondgenoten nader bekeken*. Den Haag: Boom Criminologie.



De coördinatorennetwerken van elk **basisteam** hadden bij de **tramaanslag** in Utrecht op **18 maart 2019** op meerdere momenten **contact** met de bondgenoten

droegen zij bij aan het verwerkingsproces. In die bijeenkomsten bleek ook dat van onderlinge spanningen vrijwel geen sprake was. Vervolgens speelden de bondgenoten een belangrijke rol bij de stille tocht die op 22 maart werd gehouden.

In een ander team riep brandstichting in een moskee spanningen op. De teamchef kende de voorzitter van het moskeebestuur vanuit het bondgenotennetwerk. Hierdoor kon de teamchef in een ontspannen sfeer uitleggen wat de politie kon en ging doen. Hierdoor kon de spanning vrijwel onmiddellijk worden weggenomen.

Ook op het gebied van leefbaarheid leveren de bondgenotennetwerken een bijdrage. Zo speelden zij een rol bij de plaatsing van speciale kliko's voor voedselresten in de wijk Overvecht. Daar gooiden bewoners etensresten over het balkon voor de vogels, met een rattenplaag als gevolg. De bondgenoten legden uit dat zij vanwege hun geloof geen eten mochten weggooien. In Kanaleneiland kwam tijdens de coronacrisis op initiatief van het jongerenbondgenotennetwerk een huiswerkfaciliteit tot stand. Veel scholieren ondervonden door hun huiselijke situatie – veel grote gezinnen in kleine woningen – moeite om hun huiswerk te maken.

Effect van Bondgenoten

In hoeverre bondgenotennetwerken bijdragen aan 'maatschappelijke ontspanning' in de wijk,

is volgens de betrokken politiemensen niet goed meetbaar. Toch ziet vrijwel iedereen dat de netwerken positieve effecten sorteren. Zo stellen zij de politie en de gemeente in staat om uitleg te geven over hun eigen handelen. Dat gebeurt bijvoorbeeld bij politieacties die onrust veroorzaken. Zo'n uitleg kan een deel van die onrust wegnemen. Ook kan de politie voor- of achteraf haar handelen spiegelen door de bondgenoten te vragen wat zij van een aanpak vinden. Zo vroeg de politie aan het jongerenbondgenotennetwerk Utrecht hoe zij de gebiedsverboden voor de jaarwisseling het best konden bezorgen: via de post, de BOA of de wijkagent.

In het verlengde hiervan is er ook sprake van beleidsbeïnvloeding. Vanuit een gemeenschappelijk belang zoeken de bondgenoten samen naar oplossingen bij veiligheidsproblemen. Zij worden betrokken bij – en denken mee over – de wijze waarop formele veiligheidspartners het beste kunnen handelen. Het geeft hen het gevoel dat zij ertoe doen en dat zij bijdragen aan de veiligheid van hun achterban, gemeenschap en stad. Gedeelde informatie over de veiligheid in de wijk maakt de bondgenoten ook attent op de risico's van criminaliteit, ondermijning en situaties. Dit kan de weerbaarheid onder de bewoners versterken.

Bondgenoten versterken ook de informatiepositie van de politie en gemeente, want niet alleen de bijeenkomsten maar ook de bilaterale contacten leveren bruikbare informatie op over de wijk en de lokale gemeenschappen. Bondgenoten hebben immers directe toegang tot hun achterban, pikken signalen op en kaarten die aan wanneer er sprake is van spanningen. Ook kleine conflicten binnen de eigen gemeenschap, waar de politie minder zicht op heeft, komen op deze wijze aan het licht. Dit helpt de politie en de gemeente bij de vormgeving van het veiligheidsbeleid.

Een volgend effect is contactbevordering. Door de regelmaat van de bijeenkomsten leren de leden elkaar kennen en waarderen. Dit maakt het makkelijker om standpunten uit te wisselen. Burgerbondgenoten, die voorheen weinig of geen contact met elkaar hadden, werken nu samen aan een gemeenschappelijk doel: veiligheid van de wijk. Het netwerk wakkert een wederzijdse interesse en begrip voor elkaars cultuur en opvattingen aan en daardoor kunnen tegenstellingen gemakkelijker overbrugd of in elk geval overzien worden. Deze

verbindende werking wordt door veel bondgenoten als een doel op zich beschouwd en heeft tot gevolg dat er wederzijds vertrouwen ontstaat. Voorwaardelijk voor dat vertrouwen is de wederkerigheid. Bondgenoten in Midden-Nederland appreciëren dan ook de proactieve houding van de politie en de gemeente. Zij wijzen op de korte lijntjes, het informele karakter van de bijeenkomsten en de openheid van de discussie. Dit vertrouwen zorgt voor een stabiele verbinding, ook in tijden dat de relatie tussen de politie en de wijkbewoners onder spanning staat.

Uitdagingen bij de implementatie

Ondanks de goede ervaringen met Bondgenoten kwamen wij in het onderzoek toch meerdere knelpunten tegen die de implementatie bemoeilijken. Deze liggen meestal niet bij de burgers. Die willen wel. Vooral bij de politie en de gemeente blijkt het soms hordelopen. Zo kunnen wijkagenten nogal weerbarstig reageren op Bondgenoten. In hun beleving komt dit boven op de al bestaande netwerken. Ook leeft het idee dat de methodiek van bovenaf wordt opgelegd. Het is al zo druk en dan er weer wat bij. Anderen voelen zich door nog eens zo'n nieuw netwerk aangetast in hun professionele ruimte. Dat geldt ook voor de wijze waarop zij met hun netwerk omgaan. Bij Bondgenoten moeten zij inzage geven in hun netwerk en dat wordt niet altijd als prettig ervaren.

Ook leidinggevend zijn niet altijd enthousiast. Daarbij speelt hun eigen motivatie een rol. Er zijn teamchefs die zelden of nooit met sleutelpersonen aan tafel zitten. In hun ogen is dat de taak van de wijkagenten en de Operationeel Expert Wijk/GGP. Ook leeft het idee dat de implementatie en het onderhoud van een bondgenotennetwerk veel tijd kost. De vijf tot acht bijeenkomsten per jaar worden als een belasting gezien. Vanwege capaciteitsdruk is het de vraag of die tijd niet beter kan worden benut. Sommige teamchefs vinden bovendien dat er een directe aanleiding moet zijn voor het inrichten van een bondgenotennetwerk. Als het rustig is in hun gebied, zien zij de noodzaak van zo'n netwerk niet in. Dit staat haaks op het?uitgangspunt dat je structureel en ook in tijden van rust moet investeren, zodat je in tijden van spanning het netwerk hebt om op terug te vallen.

Ook de beeldvorming werkt niet mee. Met name buiten de Randstad wordt de methodiek



Het maken van **verbinding** met de **samenleving** is een **cruciaal** onderdeel van de politieorganisatie

Bondgenoten geassocieerd met moeilijke en superdiverse wijken in de grote steden. Dergelijke situaties worden in het eigen werkgebied niet herkend.

Ten slotte kan ook de samenwerking tussen de politie en de gemeente een knelpunt vormen. Wanneer beide niet op één lijn zitten voor wat betreft de werking van Bondgenoten of het niet eens kunnen worden over de selectie van de bondgenoten, kan dit de implementatie ernstig belemmeren.

De knelpunten laten vooral zien dat er verschillende percepties bestaan met betrekking tot bondgenoten. Goede informatie van de methodiek kan veel van deze knelpunten wegnemen.

Tot slot

Het maken van verbinding met de samenleving is een cruciaal onderdeel van de politieorganisatie. Het is het beginsel 'kennen en gekend worden' dat het politiewerk draagt. Zonder kennis en begrip van de werkomgeving kan de politie haar werk eenvoudigweg niet goed uitvoeren. Uit het onderzoek blijkt dat de bondgenotenmethodiek bijdraagt aan de verbinding tussen burger en politie en dat maatschappelijke spanningen vroegtijdig worden aangekaart. Dit wordt als de grote meerwaarde gezien en is wat ons betreft hard nodig in een tijd waarin maatschappelijke tegenstellingen meer zichtbaar lijken te worden en directe contacten moeilijker en spannender zijn. Want de politie kán en doet het niet alleen. •

Recensies over actuele publicaties

De **moeite**
waard om te
betrekken bij
reflectie over
hoe te komen
tot de politie die
we **willen** zijn



Recensent dr. mr. **Barbara van Caem** is hoofd van de cluster wetenschap bij de Landelijke Portefeuille Gebiedsgebonden Politie.

BOEK

Buiten is de realiteit leidend

L. van Dinten, M. Engelberts, I. Schouten & N. Pul (2022). *Buiten is de realiteit leidend. Onderzoek naar contextgedreven werkwijzen bij basisteams van politie IJsselwaarden, Team X en West Overtoomsesluis, Bascole B.V., Wijk bij Duurstede, 44 pagina's (139 met bijlagen). Het rapport is op te vragen bij barbara.van.caem@politie.nl.*



Al in 2011 deed de stichting Sezen en Bascole op verzoek van de toenmalige regiokorpsen Limburg-Noord, Twente en Groningen onderzoek naar wat nodig is om de politie contextgedreven te laten werken¹. Recent deed Bascole opnieuw onderzoek naar de realisatie van contextgedreven werken aan drie basisteams in drie verschillende eenheden. 'In hoeverre wordt contextgedreven gewerkt in de gebiedsgebonden politie en wat zijn de resultaten, kracht en kwetsbaarheden daarvan bij de drie basisteams?' Onderzoekers verwijzen naar bijlage I, waarin de kenmerken van contextgedreven werken worden afgezet tegen de kenmerken van systeemgedreven werken. Denk bijvoorbeeld aan respectievelijk eigen handlingsruimte en verantwoordelijkheid versus strakke resultaatsturing op vooraf bepaalde doelen, tacit knowledge versus expliciete (data)-kennis, etc. Onderzoekers typeren het verschil als paradigmatisch.

Het onderzoek is uitgevoerd door gemiddeld vijftien dagen intensieve observatie per team en evenveel interviews, die allemaal gedetailleerd en chronologisch beschreven als bijlage zijn opgenomen. Het geeft een rijk inzicht. Onderzoekers hebben daarnaast gekeken naar het meldingensysteem, de incidentafhandeling, wijkagenten, de ondersteuning door het PDC, de rol van informatisering, hoe de opleiding in elkaar steekt en wat cijfermatig de resultaten zijn van onderzochte teams. Onderzoekers zijn uiterst kritisch over de mate van realisatie van echt contextgedreven werken en het functioneren van de politie als organisatie, tegelijkertijd overtuigd van de juiste competenties bij de politiewerkvloer.

Onderzoekers concluderen dat de effectiviteit van de drie onderzochte basisteams sterk te lijden heeft van de systeemgedreven inrichting van de Nationale Politie. De belangrijkste aan-



beveling is dan ook onderscheid te maken tussen activiteiten die het beste contextgedreven en activiteiten die het beste systeemgedreven kunnen worden ingericht. Gebiedsgebonden werk kan bij uitstek het beste contextgedreven worden ingericht. In het interview in dit themanummer over 'Blauwdruk' komt naar voren hoe de warme visie van menselijke maat en professionele ruimte voor de nationale politie verdrongen werd door LFNP en personele reorganisatie. Hier gaat het opnieuw over professionele ruimte in het gedrang. Vele basisteams zijn aan het experimenteren met vormen van contextgedreven en vernieuwend werken als ook andere methodes om te zorgen dat buiten leidend wordt. Dit onderzoek is zeker de moeite waard om te betrekken bij reflectie over hoe te komen tot de politie die we willen zijn.

BOEK

PolBru

P. Leloup, M. Goovaerts, S. Goesaert, J. Maas, F. Lenjou & M. Cools (eds.) (2022). *PolBru 20 ans / jaar. Du passé au présent / Toen en nu*. Gompel&Svacina, Antwerpen/s-Hertogenbosch, 348 pagina's, ISBN 9789463714136

 Elders in deze editie van het *Tijdschrift voor de Politie* is een verslag te lezen van een interview met de auteurs van 'Blauw-druk', een boek uitgebracht in het kader van tien jaar Nationale Politie en met een focus op het ontstaansproces ervan. Ook bij de politiezone Brussel HOOFDSTAD Elsene (PolBru) in België wordt teruggekeken op een jubileum. In het boek 'PolBru 20 jaar. Toen en nu' wordt daarbij een breder net uitgeworpen. De overkoepelende vraag is niet: 'Hoe ontstond de politiezone PolBru?' Daar gaan slechts twee hoofdstukken over. Het boek kan eerder getypeerd worden als een zoektocht naar een verklaring voor de huidige identiteit en cultuur van het korps door de tijd heen.

De laatste twintig jaar vormen een sluitstuk, de grootste aandacht gaat uit naar een wandeling door de tijd, startend bij de periode vlak voor en tijdens de Franse Revolutie. De Nederlandse lezer komt dus zelfs de eigen geschiedenis even tegen, in wat 'Het Hollandse tijdperk' genoemd wordt. De Belgische onafhankelijkheid komt aan bod, de opdeling en taakverdeling tussen bij tijden wat onmachtige, lokale politiekorpsen en een gecentraliseerde Rijkswacht, tot aan de laatste politiehervorming waarvan de basis gelegd werd in 1998, en de gevolgen van deze hervorming die nu nog altijd doorwerken. Daarbij worden de moeilijke periodes en strubbelingen zeker niet uit de weg gegaan, zoals tijdens de Tweede Wereldoorlog. De gemeentebesturen en hun politie-korpsen in Brussel werkten niet zomaar mee aan de Jodenvervolgung, maar zij gingen tijdens de eerste jaren in het kader van een 'politiek van het minste kwaad' ook zeker niet vrijuit. Na deze periode drong een hervorming zich dan ook aan.

Is het boek dan een historisch overzicht van de politie in België, met iets meer aandacht voor wat er in Brussel is gebeurd? Slechts gedeeltelijk. Het verrijkt deze geschiedenis namelijk



met een aantal mooie persoonlijke verhalen van mensen in de organisatie en blikken van onderzoekers die reeds vele jaren bijzondere aandacht hebben gehad voor politiestudies in België. Met op het einde zelfs nog een kleine ode aan het archief van de politiezone PolBru als 'Huis van de Geschiedenis'. Het boek is niet altijd even toegankelijk voor de Nederlandse lezer, sommige hoofdstukken zijn in het Nederlands terwijl andere in het Frans geschreven zijn, een weerspiegeling van de taalkwesties waarmee PolBru ook te maken heeft en die evenzeer in het boek beschreven staan. Maar het getuigt van een zekere liefde voor de dagelijkse werkzaamheden van een politiezone die in België buitensporig veel te maken krijgt met demonstraties, internationale toppen, en alle andere meer dagelijkse problemen van een miljoenenstad. Daarom alleen al is het de moeite waard om te lezen, door geschiedenisliefhebbers maar ook door eenieder die de politie een warm hart toedraagt. PolBru kan getypeerd worden als een zoektocht naar een verklaring voor de huidige identiteit en cultuur van het korps door de tijd heen.

RECTIFICATIE

In nummer 4 van jaargang 2022 van het *Tijdschrift voor de Politie* is op pagina 41 een fout gemaakt. Het is de recensie van het boek *In verbinding. Bondgenoten nader bekeken*. Abusievelijk is er bovenaan de titel van een recensie uit een vorig nummer blijven staan.

Een
zoektocht
naar een
verklaring
voor de huidige
identiteit en
cultuur van
het korps door
de tijd heen



Recensent **Joery Matthys** is universitair docent aan het Institute of Security and Global Affairs van de Universiteit Leiden.

“Omdat het om mensen gaat”

VIJF INCLUSIE-INZICHTEN UIT MEMOIRES VAN POLITIEVROUWEN

“Mijn hele loopbaan bij de politie speelde zich af in de vorige eeuw. Voor wie zou mijn verhaal dan interessant zijn?” Zo begint het voorwoord van de onlangs gepubliceerde memoires van Anneke Visser.¹ Ze is een van de politievrouwen die onlangs hun verhaal aan het papier toevertrouwden.

In dit artikel neem ik een vogelvlucht door verhalen van en over politievrouwen en illustreer ik vijf inzichten; wegwijzers of toetsstenen voor diversiteit, inclusie, (persoonlijk) leiderschap, cultuur en empowerment. Het is een poging iets van hun opgedane wijsheid te delen, in de hoop bij te dragen aan het collectief geheugen en aan het zelfbewustzijn en de ontwikkelkracht van het korps. Hun wijsheid is opmerkelijk actueel en bruikbaar, want de positie van minderheidsgroepen en de rol van de politie verschilt niet zoveel met een eeuw geleden: de politie is er voor iedere burger en iedere collega doet ertoe. “Omdat het om mensen gaat!”²

De eerste politievrouwen

Het was de Rotterdamse korpschef Theo Roest van Limburg die in 1911 de eerste politie-vrouw met opsporingsbevoegdheid in dienst nam: de 43-jarige Dina Sanson. Ze was tot dat moment districtsvoorzitter Armenzorg Rotterdam. Dat was revolutionair; in die tijd was de werving gericht op mannen met een fors postuur zonder drankprobleem. Na de invoering van de nieuwe Kinderwetten en de Zedelijkheidswet was de focus van Roest gericht op de bestrijding van jeugdcriminaliteit, prostitutie en vrouwenhandel. Hij pleitte voor een preventieve aanpak, gericht op jonge

meisjes. Daarvoor had hij politiemensen nodig met empathie, tact, improvisatiekracht en een goed netwerk. Politiemensen die goed contact konden leggen met kinderen en vrouwen. Eigenschappen die Roest bovengemiddeld terugzag bij vrouwen.³ De politiepraktijken in Engeland, Duitsland en de Verenigde Staten – waar vrouwen hun meerwaarde bij de politie al hadden bewezen⁴ – moeten een grote inspiratiebron voor hem zijn geweest.

Vaak was het wachten op de juiste ‘man’ om tot een doorbraak te komen, zoals in Nijmegen. Gemeenteraadslid Blommestein (RKSP) was in 1923 warm pleitbezorger voor een kinderpolitie, maar de toenmalige korpschef zag er het nut niet van in. De burgemeester ging daarin mee en het idee werd als ‘niet noodzakelijk’ van tafel geveegd. Het bleef stil tot de aanstelling van korpschef Emile Alard in 1926. Vijf maanden na zijn komst ging het college van B&W akkoord met zijn voorstel. Het ging nog bijna mis omdat de inrichting van het nieuwe Bureau Kinderpolitie niet in de begroting van 1927 was opgenomen. Waarschijnlijk omdat Alard langere tijd ziek thuis was. Zijn waarnemer herstelde de fout op tijd en de eerste politievrouwen in Nijmegen werden aangesteld: Jeannette Geldens⁵ en Annie Van Velzen⁶. Snel ging de ontwikkeling niet: pas in

- ¹ Anneke Visser (2022), *Eigenzinnig en bevlogen. Ervaringen van een politiecommissaris* (De Bataafse Leeuw, 2022).
- ² Anneke Visser (1996), *Buiten spelen of buiten spel*, p. 137.
- ³ Nelleke Manneke (1998), *Vrouwen van kaliber. Politievrouwen in de twintigste eeuw*, p. 22-23.
- ⁴ Al in 1903 zijn in Duitsland *Polizeiassistentinnen* aangesteld.
- ⁵ Jeannette Geldens zou in 1945 de particuliere secretaresse worden van Koningin Wilhelmina.
- ⁶ Anneke Nolet (2013), *Ene mejufvrouw Van Velzen. Inspectrice van de Nijmeegse Kinderpolitie en verzetsvrouw*, p. 35-37.



Over de auteur

Mariëke Westerink is adviseur binnen de Staf Korpsleiding. Sinds 2015 is ze in verschillende rollen actief in onderwerpen die te maken hebben met diversiteit, inclusie en sociale veiligheid. Ze was programmamanager van *De kracht van het verschil* en medeauteur van de visie *Politie voor iedereen*.



1956 waren dankzij korpschef Frans Perrick de eerste politievrouwen in uniform op straat in Nederland te zien (Venlo).

Ook de Vlaardingse korpschef Kees Peijster zag dat hij vrouwen nodig had om de maatschappelijke politierol beter te vervullen: preventief, hulpverlenend, dicht bij burgers in kwetsbare wijken om te voorkomen dat kinderen in de criminaliteit wegglijden. In 1962 haalde hij Anneke Visser bij de Kinderpolitie. In haar heeft hij vast de eigenzinnigheid herkend die nodig was om zijn korps in beweging te krijgen.⁷ Zij beschikte over de competenties en mentaliteit die in het door een repressieve houding gedomineerd korps ondervertegenwoordigd waren.

De noodzaak voor meer diversiteit

Deze voorbeelden illustreren de operationele noodzaak voor meer diversiteit, om de politie bij de tijd te brengen en alvast een stap in de toekomst te zetten. Peijster, Roest en vele andere politieleiders toonden moed; iemand aanstellen die anders is en haar ook nog een veranderopdracht meegeven. Van Kees Peijster weten we dat hij zijn beschermeling openlijk steunde, ook als dat tot weerstand leidde of zijn eigen relaties intern of met het gezag onder druk zette.

Het succes van vrouwen bij de kinder- en zedenpolitie heeft een opvallend kenmerk: ze konden in alle rust werken en het vak ontwikkelen, omdat preventie, jeugd en zeden tot in de jaren negentig nog niet als 'echt politiewerk' werden gezien. Vaak zaten ze in een apart gebouw of een vleugel met een eigen ingang. Anneke Visser schrijft daarover⁸: "Vrouwen waren geen bedreiging voor de zittende macht. Zolang de agenten maar niet onder ons hoefden te werken, waren er geen problemen. [...] Pas toen de onderwerpen jeugdcriminaliteit en zedendelicten maatschappelijk relevanter werden, begonnen de vrouwen een bedreiging te vormen."

Inzichten

De politie is een van de weinige organisaties die al meer dan veertig jaar actief diversiteitsbeleid voert. Soms geeft het rust om eens achterom te kijken en te zien welke lange weg al is afgelegd en wat er al is bereikt; zo ligt de tijd dat er aan mannen in het sollicitatiegesprek de standaardvraag werd gesteld of je een vrouw

De politie is een van de weinige organisaties die al meer dan **veertig** jaar actief **diversiteitsbeleid** voert

als leidinggevende accepteert, inmiddels achter ons. Wat levert een vogelvucht door ruim een eeuw politievrouwengeschiedenis aan inzichten op?

1. Visie op maatschappelijke rol

De politie anticipeert op wat er in de samenleving gebeurt en verandert nadat de samenleving verandert. Verandering begint met leiders die – zoals Peijster, Perrick, Roest en Alard – over de bal heen kijken en hun visie omzetten naar daden. Leiders die deuren openen, dwars door intern verzet en politiek-bestuurlijke weerstand heen. De wil tot een betere maatschappelijke, sociale rol van de politie lijkt de meeste veranderenergie vrij te maken; de wil om er voor de mensen te zijn en ze in hun kracht te houden. Vanuit de overtuiging dat je op deze manier als politie bijdraagt aan een betere samenleving voor iedereen.

Sociale veranderingen binnen de politie starten vaak doordat de buitenwereld ongeduldig is geworden over de aansluiting van de politie op de samenleving, hoe de politie haar werk uitvoert of met haar medewerkers omgaat. Het ongeduld vindt zijn weg via politiek, bestuur of vakbonden, al dan niet getriggerd door onderzoeksrapporten, dramatische incidenten, documentaires en media-aandacht. Dit zien we de laatste jaren ook bij de kritiek op etnisch profileren, discriminatie en racisme. Vaak gaan de veranderingen die erop volgen schoksgewijs en ongecontroleerd. Probeer dan als politie leider maar eens de regie te houden! Politie leiders staan met beide benen in de samenleving. Maatschappelijk engagement is hun manier van leven, zoals Roest dat deed in zijn contacten met vrouwenverenigingen of Peijster die al jong politiek actief was. Weten wat er speelt, tegenspraak, tegenwicht en tegenmacht organiseren en oog hebben voor kwetsbare groepen helpt om dat ongeduld

⁷ Guus Meershoek (2012), *Peijster en de herijking van maatschappelijke politierol* (Politieacademie).

⁸ Anneke Visser (1996), *Buiten spelen of buiten spel*, p. 133.



Dina Sanson



Sociale **veranderingen** binnen de politie starten vaak doordat de **buitenwereld ongeduldig** is geworden over de **aansluiting** van de politie op de **samenleving**

intern en extern voor te zijn. Vervolgens vraagt het nogal wat van leiders om te doen wat nodig is om koers te houden op wat de samenleving nodig heeft. Naast burgers hebben politieleiders ook te maken met het bevoegd gezag en het eigen personeel (al dan niet vertegenwoordigd door vakbonden). Partijen met meestal uiteenlopende belangen en wensen. Hoe krijg je iedereen mee en hoe krijg je iets nieuws intern georganiseerd? Een voorloper moet nieuwe olifantenpaden maken, dwars door het systeem en de bestaande orde heen. Dat kan uitputtend en eenzaam zijn.

2. Voorkom eenzaamheid, vind inspiratie

Anneke Visser was in 1962 een van de naar schatting twintig vrouwelijke inspecteurs in Nederland én haar aanpak was nieuw. Maar ze was zelfbewust en hield koers. Mien Oskam (inspectrice in Gouda) en Rita van der Pol (hoofdinspectrice in Den Haag) namen haar mee naar de Vereniging van Vrouwelijke Hogere Politieofficiërs (VVHP). Daar wisselden ze verhalen uit over hoe je je als vrouw staande houdt in een masculiene omgeving zonder je eigenheid te verliezen, hoe geduld te hebben voor groeiprocessen naar een inclusieve, veilige werkcultuur. En om samen na te denken over een betere politie.

Anneke Visser zorgde ervoor dat ze regelmatig ergens haar accu kon opladen, want overleven tegen de stroom in kost energie. Het kan je zelfvertrouwen ondermijnen en je het gevoel geven alleen te staan. Ze vond geestverwanten binnen het korps en zorgde voor een rijk sociaal privéleven. Ze werd jeugdoudervrouw, lid van de Soroptimisten en van een literaire gesprekskring van vrouwen met een academische opleiding. “Zo ontmoette ik veel inspirerende mensen, mensen die je hard nodig hebt in zo’n eenzame positie.”



3. Zorg voor integrale aanpak

Een meer diverse instroom heeft pas zin als nieuwe collega's goed kunnen aarden en tot bloei kunnen komen, zonder zich te veel te conformeren of te snel uit te stromen. Anneke Visser schrijft daarover: “Omgaan met diversiteit is niet iedereen op het lijf geschreven. Omdat mannen wel de meerderheid vormden en op dat moment ook de leidinggevende posities innamen, was het risico levensgroot dat zij hun werkwijze opdrongen aan de nieuwkomers en hen onaangenaam bejegenden. Vrouwen konden niet optimaal functioneren omdat zij te veel energie moesten steken in ‘overleven’. Dat organisatieprobleem werd niet onderkend.”

Ook Marja Mulderij-Van Looij – in 1960 een van de eerste Rotterdamse politieagentes in uniform – vertelt over de druk tot conformeren. Haar werd tijdens de opleiding en later in het team regelmatig gezegd: “Wees blij, dankbaar en houd je mond.”¹⁰

Verscheidenheid aan kennis, ervaring, vaardigheden komt pas goed tot zijn recht bij een veilig en inclusief werkklimaat waarin medewerkers zich erkend en gewaardeerd voelen en worden ingezet op hun kwaliteiten. Dat vraagt van het team om nieuwsgierig en zonder vooroordeel nieuwe collega's te ontvangen en met elkaar tot een nieuwe manier van samenwerken en omgang te komen. Iedere collega doet ertoe als je een politie voor iedereen wilt zijn.

⁹ Anneke Visser (2022), *Eigenzinnig en bevlogen. Ervaringen van een politiecommissaris*, p. 67-68.

¹⁰ Zie: Joop van der Hor, *Van boerenmeid tot politievrouw. Het levensverhaal van Marja (Mieke) Mulderij-Van Looij*, p. 98.

¹¹ Bron: Nationale politie, Medewerkersmonitor 2016 en 2020-2021.

¹² Anneke Visser (2022), *Eigenzinnig en bevlogen. Ervaringen van een politiecommissaris* (De Bataafse Leeuw), p. 5.

¹³ Variant op de bekende uitspraak van Verna Myers (auteur en momenteel inclusiestrateg bij Netflix): “Diversity is being invited to the party; inclusion is being asked to dance.”

4. Kijk nooit weg

In hun memoires noemen politievrouwen het onderwerp *grensoverschrijdend gedrag* wel, maar ze gaan er niet al te diep op in. Uit een onderzoek in 1993 bleek dat 90% van de politievrouwen op het werk werd geconfronteerd met seksistische grappen en denigrerende opmerkingen, 46% regelmatig ongewenst werd aangeraakt en 10% in het kruis of aan de borsten betast werd. Vandaag de dag is het percentage medewerkers dat ongewenste omgangsvormen (zoals ongewenste seksuele aandacht en discriminatie) ervaart binnen de politie gedaald, maar nog altijd hoger dan landelijk gemiddeld bij andere werkgevers¹¹.

Daar is dus werk te doen, want als collega's onderling dit al ervaren, hoe is dit dan voor burgers? Zo binnen, zo buiten en omgekeerd. Lector politiegeschiedenis Guus Meershoek herinnert zich dat tijdens zijn studententijd in de jaren tachtig meisjes werden gewaarschuwd niet in te gaan op het aanbod van politieagenten om hen na een incident thuis te brengen. Het risico op aanranding was groot. In haar nawoord geeft Anneke Visser een helder perspectief mee voor iedereen, leidinggevend en voorop: "Het moet normaal worden, dat men elkaar ook aanspreekt op niet-acceptabel gedrag."

5. Werk inclusief

Cultuur en (informeel) leiderschap zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Anneke Visser schrijft daarover: "Leidinggevers dienen zich bewust te zijn van hun voorbeeldrol. Weet waarvoor je staat en handel daarnaar. Racisme



Nieuwsgierig en zonder vooringenomenheid **nieuwe collega's** ontvangen en met elkaar tot een **nieuwe** manier van **samenwerken** en **omgang** komen

en seksisme moeten bij de politie niet voorkomen. Managers zullen op een evenwichtige manier de verschillende kwaliteiten van personeelsleden moeten benutten en de diversiteit op een goede manier kunnen managen. Prioriteiten moeten gericht zijn op de toekomst van de samenleving."¹²

Ze beschrijft hier het vermogen tot 'inclusief leiderschap'. Leaders die oog hebben voor verschillen en het beste uit mensen én uit een team kunnen halen, die lastige kwesties bespreekbaar maken en zo nodig er later nog eens op terugkomen. Leaders die alle teamleden laten meedansen op het feest, en ook laten meebeslissen welke muziek er wordt gedraaid.¹³ Dit zijn kwaliteiten en competenties die je moet blijven onderhouden en waarop je nieuwe leiders kunt selecteren.

Kennis over het emancipatieverleden van de politie helpt om hedendaagse verschijnselen te verklaren en de reflexen van het korps te herkennen om vervolgens zelfbewust koers te houden naar een inclusiever korps.



DE OPLOSSING VOOR ONGEWENST GEDRAG LIGT IN MENSEN ZELF

Grensoverschrijdend gedrag vraagt om meer dan straffen

De politie maakte op 8 juni 2022 een statement¹ tegen racisme en discriminatie binnen de organisatie. In deze verklaring stelt de korpsleiding pesten, discriminatie en intimidatie niet te accepteren. Een boodschap waar hopelijk iedereen voor is en waar elke politie-medewerker vierkant achter staat. Maar toch gaat het soms mis. De voorbeelden van racistische appjes, kwetsende omgang tussen collega's en beschuldigingen van etnisch profileren zijn welbekend. Enerzijds is het logisch dat er soms iets fout gaat in een organisatie met meer dan zestigduizend mensen, anderzijds roept het ook de vraag op wat een effectieve aanpak kan zijn om in de praktijk te voldoen aan die terechte boodschap tegen racisme en discriminatie.

Bij die vraag gaat het niet alleen om de aanpak van racisme en discriminatie, maar ook van andere vormen van intern gedrag dat niet door de beugel kunnen. Denk aan seksueel grensoverschrijdend gedrag, seksueel geweld, pesten en intimidatie. Wanneer dit binnen de politie plaatsvindt, wordt de integriteit² van de politie geschonden. De reflex bij integriteitsschendingen is vaak hetzelfde: er moet onderzoek worden gedaan en de schuldige moet worden gestraft. Dit blijkt ook uit het statement, waarin helder gesteld wordt dat de grens duidelijk is en bij overschrijding daarvan een sanctie volgt. Maar niet alle integriteitsschendingen kennen dezelfde dynamiek. En de vraag is ook of de grens wel echt altijd helder is.

context, de beleving van anderen en een interpretatie nodig. Een effectieve aanpak vraagt daarom meer van de organisatie dan alleen



Over de auteur

Drs. J.J. (Jelte) de Kock MA MCI is ethicus en werkzaam als Expert Integriteit bij de afdeling Veiligheid Integriteit en Klachten (VIK) van de Korpsstaf.

Objectieve en subjectieve integriteitsschendingen

Ik maak daarom onderscheid tussen objectieve en subjectieve integriteitsschendingen. Bij objectieve schendingen kan de gedraging feitelijk vastgesteld worden. Subjectieve schendingen hebben voor een goede beoordeling ook de

Een voorbeeld van objectieve gedragingen

In een opsporingsonderzoek komt een politiemedewerker naar voren die informatie verkoopt aan criminelen. Uit afgeluisterde gesprekken blijkt namelijk dat deze politiemedewerker tegen betaling kentekens natrekt in BVI-IB. Hierop volgt onderzoek en blijkt inderdaad dat deze medewerker onrechtmatig gegevens heeft bevraagd. Daarnaast blijkt ook dat de medewerker onverklaarbare uitgaven heeft gedaan en dat hij daadwerkelijk degene is die in de afgeluisterde telefoongesprekken te horen is. De medewerker wordt strafrechtelijk vervolgd en ontslagen en daarmee is de zaak afgerond.

strengere regels, protocollen of gedragscodes. Het vraagt om het structureel en niet-vrijblijvend trainen van competenties van alle medewerkers. Integriteitsschendingen bestaan in verschillende vormen en maten. De politie onderscheidt negen categorieën³:

- financiële schendingen,
- lekken, misbruiken en/of achterhouden van informatie,
- misbruik bedrijfsmiddelen en overtreding interne regels,
- misbruik bevoegdheden,
- misbruik geweldsbevoegdheid,
- misbruik positie en belangenverstrengeling,
- ongepaste communicatie,
- ongepaste gedragingen in privé sfeer,
- ongewenste omgangsvormen.

De reactie op een vermoedelijke schending is doorgaans hetzelfde: na een signaal of melding wordt een onderzoek ingesteld. Op basis daarvan komt vast te staan of iemand 'het' heeft gedaan en volgt al dan niet een bestrafing vanwege plichtsverzuim. In dit voorbeeld is het vertonen van de gedraging voldoende om vast te stellen dat de integriteit geschonden is. Met andere woorden, het onrechtmatig bevragen en doorgeven van de politiegegevens is voldoende grond om een oordeel te vellen. Bij andere categorieën is er echter meer nodig dan de gedraging aan zich. Daarbij moet ook gekeken worden naar hoe de gedraging ontvangen of overgekomen is.

Objectieve gedragingen kunnen, zonder dat een 'ander' als ontvanger daarvoor nodig is, worden vastgesteld: een frauduleuze declaratie kan als zodanig worden gekwalificeerd, als blijkt dat iemand kosten declareert die niet gemaakt zijn. En wanneer iemand een dienstauto gebruikt voor een privéweekendje weg, is dat ook eenvoudig vast te stellen.

De grens van de 'ontvangende' partij

Je hebt echter steeds 'de ander' nodig om het grensoverschrijdend te laten zijn. Dat is waar het subjectieve wel op slaat: de beleving en de grens van de ander, evenals de context van de situatie zijn onmisbaar voor een goede beoordeling. Voor veel gevallen is de beoordeling zonder die interrelationele component



Een effectieve aanpak vraagt om het structureel en niet-vrijblijvend trainen van competenties van alle medewerkers

genueanceerder dan simpelweg goed of fout. Denk hierbij aan een hand op een schouder tijdens een vergadering, een terugkerende grap over een collega die kaal is of een onbewust vooroordeel dat aan de koffietafel voorbij komt. Gaat het bij die hand op de schouder om iemand die de aandacht van een ander wil, een vriendelijke troostend gebaar of een seksueel geladen betasting? En is de collega die iets zegt over een groep mensen aan het discrimineren of onwetend door een gebrek aan kennis? En wat nou als die kale collega totaal geen problemen heeft met de kaalheid en geen enkele aanstoot neemt aan de grappen hierover?

De vraag wat de grens van de 'ontvangende' partij is, is daarom van belang bij het bepalen

¹ <http://www.politie.nl/binaries/content/assets/politie/nieuws/2022/juni/gezamenlijke-verklaring-tegen-racisme-en-discriminatie.pdf>

² Ik definieer integer handelen als een morele waarde die aan handelen wordt toegeschreven door anderen. Integriteit is het houden aan geldende normen en regels, wat zich uit in -vanuit juiste intenties- eerlijk en betrouwbaar optreden en aanspreekbaarheid van de organisatie en haar medewerkers. Het is dus onvoldoende om regels niet te overtreden, het is ook zaak na te denken over wat passend is in welke situatie en waarom dat zo is.

³ Jaarverantwoording 2021 Nationale Politie

'Subjectieve' integriteitsschendingen

Dit betreft grensoverschrijdend gedrag zoals ongepaste communicatie en ongewenste omgangsvormen. De interpretatie van het gedrag is van belang: iemands grens wordt overschreden of iemand ervaart de gevoerde communicatie als ongepast. Subjectief betekent in dit geval niet dat we erover van mening kunnen verschillen en toch allebei gelijk kunnen hebben. Noch dat er grensoverschrijdende gedragingen zijn waarbij het niet voor iedereen volstrekt helder is dat het ontoelaatbaar is. Een collega op basis van religie of ras uitschelden, een collega tegen diens wil betasten, ongevraagd naaktfoto's appen: we zijn het met elkaar snel eens dat dat niet kan.



Er is **behoefte** om eenvoudig te kunnen **oordelen** en een **morele kwalificatie** aan het gedrag te verbinden

en kwalificeren van het gedrag. Het gaat daarbij niet alleen om de direct betrokkenen, maar ook om indirect betrokken belanghebbenden. Zo werd de maatschappelijke onrust over de beruchte Jan Smit-appgroep⁴ teweeggebracht door politiemedewerkers en maatschappelijke groepen die niet in de appgroep zaten. De ophef over verschillende interne appgroepen bij de politie laat goed zien dat hoe anderen kijken naar de communicatie in zo'n groep van belang is bij de morele afweging.

Morele kwalificatie

In de huidige discussie over de aanpak van racisme en discriminatie is de klassieke roep om een objectieve vaststelling van goed en fout gedrag te horen. Er is behoefte om eenvoudig te kunnen oordelen en een morele kwalificatie aan het gedrag te verbinden. Dit wordt vertaald in de wens om de norm vast te stellen en te expliciteren, zodat mensen weten wat ze wel en niet kunnen zeggen.

Dit is een illusie, juist omdat wat wel en niet kan afhankelijk is van context, van de grens van de ontvanger(s) en de perceptie van betrokkenen. De ondergrens kan en moet gesteld worden, maar die ondergrens zal voor veel gevallen geen oplossing bieden. Je kan bijvoorbeeld vastleggen dat je als praktijkbegeleider geen seksuele relatie mag aangaan met de studenten, maar dat laat ontelbaar veel gedragingen over die buiten dat expliciete verbod vallen. Het vervatten van de grens in beleid, protocollen of lijstjes met criteria kan evenmin uitputtend voorschrijven wat wel en niet mag.

Subjectieve gedragingen zijn daarom doorgaans enkel in algemene regels te vatten. 'Ik ben respectvol naar iedereen', staat in de Beroepscode Politie⁵. Maar wat respectvol precies is, hangt af van de situatie en de omstandigheden. In de ene situatie kan het heel respectvol zijn om iemand

te omhelzen, terwijl dat op een ander moment zeer ongepast zou zijn.

Dit geldt voor racisme en discriminatie, maar ook voor andere ongewenste omgangsvormen, zoals seksueel grensoverschrijdend gedrag. Een opmerking over een mooie broek van een collega kan zowel een compliment, als denigrerend zijn. En wat voor de één een prettige afstand is om met elkaar te praten, kan door een ander als zeer intimiderend of invasief worden ervaren. Het is niet voor niets dat regeringscommissaris Hamer oproept om het gesprek te voeren over wat we met elkaar wel en niet oké vinden⁶. Dat gesprek leidt tot begrip en een gezamenlijke interpretatie.

Competenties versterken als oplossing

Wat heeft de aanpak van subjectieve integriteitsschendingen dan meer nodig, behalve eenduidige voorschriften, beleid of meldprotocollen? Het antwoord ligt in de mensen zelf en niet in regels of controle buiten hen. Dat is nodig, maar niet voldoende. Het is zaak om medewerkers zelf in staat te stellen na te kunnen denken over context, beleving en interpretatie van gedrag. Er zijn drie competenties die daarbij kunnen helpen:

Ten eerste is dat reflectief vermogen. Het is noodzakelijk te kunnen begrijpen hoe je gedrag kan overkomen op anderen. Het is onvoldoende alleen na te denken over je eigen bedoeling; hoe iets ervaren kan worden is minstens zo belangrijk. Door te kunnen reflecteren op het eigen gedrag, is het mogelijk rekening te houden met ongewenste effecten hiervan. Dat helpt bij het voorkomen van ongewenst gedrag en lerend vermogen als het wel gebeurt. Reflectief vermogen werkt twee kanten op: ook een ontvanger van een vreemde opmerking kan reflecteren op meerdere interpretaties van die opmerking, in plaats van direct de meest negatieve lezing te kiezen.

Ten tweede moeten medewerkers met elkaar kunnen praten over iets dat als ongewenst of grensoverschrijdend ervaren kan worden. Het gaat om uitspreken dat je iets niet begrijpt of dat je iets onprettig vindt als 'ontvangende' partij én om openstaan om dit te bespreken als 'zendende' partij. Hierbij bestaat het risico dat het bespreken van gevoeligheden gezien wordt als een aanval. De truc is dus om met elkaar te

⁴ Zie voor meer achtergrond bijvoorbeeld <https://nos.nl/artikel/2374750-dit-werd-gezegd-in-de-omstreden-appgroep-van-rotterdamse-agenten>
⁵ Beroepscode politie 2019, <https://nos.nl/artikel/2455438-hamer-grensoverschrijdend-gedrag-is-geen-incident-maar-structureel-onderdeel-cultuur-en> en <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2022/06/27/seksueel-grensoverschrijdend-gedrag-en-seksueel-geweld-aanpakken-door-actieplan-en-maatschappelijk-gesprek>
⁶ <https://nos.nl/artikel/2455438-hamer-grensoverschrijdend-gedrag-is-geen-incident-maar-structureel-onderdeel-cultuur-en>

leren hoe je op een open en vrijmoedige manier met elkaar spreekt. Dit geldt ook voor 'omstanders', die wellicht geen actieve rol spelen in een gebeurtenis, maar er wel bij aanwezig zijn.

De derde competentie ligt in het verlengde hiervan, namelijk het daadwerkelijk aanspreken als de grens wordt overschreden. Waar het bij de vorige competentie vooral gaat om het uitspreken van onduidelijkheid en elkaar begrijpen, gaat het bij aanspreken om het aangeven van de grens. Dit is vaak ingewikkeld, omdat niet altijd op het moment helder is dat de grens wordt overschreden. Dat besef komt soms pas later. Grensoverschrijdend gedrag vraagt om correctie, dus aangesproken worden is noodzakelijk. Dat kan door degene tegen wie het gedrag gericht is, maar ook door andere aanwezigen. Het kan op het moment zelf of op een later moment. Omdat het niet eenvoudig is, moet ook hier op getraind worden.

Grappig bedoelde uitspraken zijn goede voorbeelden van gedrag dat zich slecht laat vatten in protocollen en verboden. Een protocol of verbod biedt in deze situaties geen uitkomst:

Ongemakkelijke situaties

Tijdens een koffiemoment met nieuwe studenten vraagt een collega steeds aan de nieuwe studenten om voor iedereen koffie te halen, ze zijn immers nieuw en moeten nog leren. Dat kan bedoeld zijn om ze een beetje te testen en om ze door dat ritueel onderdeel te maken van het team, maar het is goed voorstelbaar dat het ontzettend vervelend en kleinerend is voor de collega's die het overkomt.

Een ander voorbeeld: een aantal politiecollega's heeft samen lunch. De televisie staat aan en op het nieuws gaat het over hoe in andere landen wordt omgegaan met het homohuwelijk. Hierop zegt een van de collega's dat hij niets moet hebben van die gekkigheid en dat mensen gewoon normaal moeten doen. Is er sprake van discriminatie? Wat bedoelt de collega precies? En begrijpt hij hoe het overkomt of hoe het kan botsen met hoe andere collega's dit ervaren?



Het is zaak om **medewerkers zelf** in staat te stellen na te kunnen **denken** over **context, beleving** en **interpretatie** van gedrag

de oplossing moet komen van reflectie, elkaar aanspreken en open en respectvol naar elkaar luisteren.

Noodzakelijkheid van trainen en leren

Door de drie genoemde competenties te trainen, versterken we het eigen vermogen van de organisatie. De competenties helpen om ongewenst gedrag te voorkomen, én, als het toch gebeurt, ervan te leren. Manieren om dit te doen zijn aanwezig in het korps, denk bijvoorbeeld aan trainingen in waarde(n)volle gesprekken, masterclasses integriteit voor leidinggevend, de film RAUW, de toolkit leiderschapscommunicatie, instrumenten als morele intervisie en het moreel beraad en blauw vakmanschap. De crux is echter dat dit nog vrijblijvend en niet structureel wordt ingezet. Het trainen en onderhouden van deze competenties zou even vanzelfsprekend moeten zijn als het trainen van geweldsgebruik bij Integrale BeroepsvaardigheidsTraining (IBT). Bij IBT wordt altijd ruimte genomen om te bezien waarom een bepaalde keuze werd gemaakt en wat dat voor effect had.

Dit kan ook gedaan worden met het oog op de genoemde competenties. Door een casus te bespreken en na te gaan hoe het ervaren is, welke waarden en overtuigingen eronder liggen en wat dit voor effect heeft, wordt inzicht en vakmanschap gecreëerd. Ook het vaker inzetten van een instrument als het moreel beraad kan dit bewerkstelligen. Het levert professionele en competente medewerkers op, die in verhouding tot elkaar problemen kunnen voorkomen en oplossen.

Het is een aanpak die niet in een makkelijke, harde oneliner te vangen is en meer tijd en nuances vereist, maar juist dat is nodig om tot echte oplossingen te komen.

Literatuur/achtergrondinfo

- Jaarverantwoording 2021 Politie Nederland (2022). Politie.nl. Geraadpleegd op 15 december 2022, van <https://open.overheid.nl/repository/rnl-3dcdb00714a62b7677d196c74373b942b47baa5b/1/pdf/jaarverantwoording-2021-nationale-politie.pdf>
- Beroepscode politie (2019). Politie.nl. Geraadpleegd op 15 december 2022, van <https://kombijde.politie.nl/binaries/content/assets/academie/algemeen/beroepscode-politie-8-jan-2017.pdf>
- Tankeren, M.H.M. van (2010). Het integriteitsbeleid van de Nederlandse politie: wat er is en wat ertoe doet. *Politiekunde* 32. Vrije Universiteit, Amsterdam.
- Heuvel, J.H.J., Huberts, L.W.J.C., van den Heuvel, J.H.J. & Muller, E.R. (2013). *Integriteit: integriteit en integriteitsbeleid in Nederland*. Kluwer.
- Aanpak seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld (2023). Rijks-overheid.nl. Geraadpleegd op 13 januari 2023, van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/aanpak-seksueel-grensoverschrijdend-gedrag-en-seksueel-geweld>

‘Blauwdruk’, kroniek over de totstandkoming van de Nationale Politie

BOEK OVER EEN ROERIGE PERIODE BINNEN DE POLITIE



Theo Postma en Wim Bentvelzen, vanaf juli 2011 adviseurs van de kwartiermakers nationale politie en thans adviseurs van de korpsleiding, schreven ‘Blauwdruk’, een kroniek van 768 pagina’s over de roerige periode van de totstandkoming van de nationale politieorganisatie. Barbara van Caem interviewde beide heren over deze periode.

Waarom hebben jullie dit boek geschreven?

Theo: “Wim en ik hadden in oktober 2011 een sessie voor de kwartiermakers georganiseerd over het verandermanagement. Over het ‘hoe’ van de vorming van de Nationale Politie. Daar waren twee ervaringsdeskundigen bij, Bert Keijts van Rijkswaterstaat en Tjibbe Joustra van de UWV, die beiden over een groot verandertraject een boek hadden laten schrijven. Ruud Bik vond dat we de morele plicht hadden het unieke verandertraject van de politie vast te leggen. Er is toen een onderzoeker mee gestart, die echter snel vertrok. Omdat we dat jammer vonden, heeft Wim in 2014 aan Ruud Bik aangeboden om het schrijven van het boek samen met mij te voltooien. De nauwkeurige reconstructie die we indertijd voor ogen hadden, was gemakkelijker te realiseren door insiders, was onze gedachte.”

Wim: “We hebben een zo accuraat mogelijke beschrijving gemaakt van wat er is gebeurd. Er zit geen echte duiding in het boek, zodat iedereen in staat is een eigen mening te vormen over die periode.”

Hoe konden jullie, als nauw betrokkenen, je onafhankelijkheid bewaren?

Theo: “We wilden bewust afstand nemen van onze eigen oordelen en herinneringen uit die tijd. Dat hebben we gedaan door alle 25.000

stukken van 16 mei 2011 t.e.m. 17 november 2014 te lezen en samen te vatten. Daarna hebben we de inzichten die dat opleverden in confrontatiesessies met elkaar besproken op zoek naar de rode draad. Het was monotoon, het was monnikenwerk en dat weekte ons los van de sterke herinnering die we zelf hadden.”

Wim: “We hadden een tijdlijn gemaakt van ruim 3.000 gebeurtenissen over een periode van 44 maanden. Pas bij de interviews kwamen de eigen herinneringen weer naar boven. We hebben de keuze gemaakt om altijd de herinneringen van anderen te laten prevaleren.”

Theo: “Uiteraard is er geen sprake van honderd procent neutraliteit, maar het is ons, denk ik, wel gelukt om de voordelen van de interne positie te maximaliseren en de nadelen te minimaliseren.

Daarnaast zijn er ook kwesties die niet in de stukken staan, zoals de geheime deal die Bouman eind 2014 heeft gesloten met de bonden. Die deal kwam neer op de steun van de bonden voor de korpsleiding die erg onder vuur lag in ruil voor steun van de korpschef voor de looneisen van die vakbonden tegenover de minister. Dat is alleen maar in het boek gekomen omdat ik erbij was als notulist. Een onderzoeker van buiten was er nooit achtergekomen, omdat er geen formele stukken van waren. En er was nog een voordeel van het insider zijn. Iedereen die we spraken, wist van



Over de auteur

Dr. mr. Barbara van Caem is programmamanager samenwerken met partners & wetenschap bij de Landelijke portefeuille Gebiedsgebonden Politie.

ons vooronderzoek en hoe veel we wisten. Door de mensen terug te brengen naar hun herinnering konden we een levendige beschrijving van toen maken. Bij een kwart van de respondenten kwam dan ook de emotie en verwondering: 'Dit kan niet in één jaar plaatsgevonden hebben.' We zagen ook wel dat mensen geweldige fouten maakten in hun eigen chronologie. Dat stelde ons telkens voor het dilemma: gaan we dit nu corrigeren? Soms hebben we het laten gaan en soms geadresseerd. Een begeleidingscommissie met daarin Arthur Ringeling, Pieter Tops en Guus Meershoek was loeischerp over het vraagstuk van onze onafhankelijkheid en distantie. Die raakten ook overtuigd van de methode die we hebben gekozen. Zo was Pieter Tops echt geraakt door ons verantwoordingshoofdstuk, hij noemde het 'hyperempirie'."

Wat is het grootste succes van dit nationaliseringstraject en waar lag de grootste uitdaging?

Theo: "De grootse uitdaging in die tijd was tijdgebrek. Het grootste succes is dat het is gelukt. Hoe ontwerp je in tien weken een nieuwe politieorganisatie? De plannen zijn geschreven tussen de laatste week van augustus 2011 en de eerste week van november 2011. Dat is wel heel weinig tijd om een organisatie te schetsen, in zijn kernstructuur en ook in zijn werking voor 65.000 mensen. Een ongekende uniformering van de hele politieorganisatie. Er hebben mensen geslapen op de Hoftoren. Er waren op het laatst meerdere concepten per dag van de plannen, zo ging dat."

Zijn er momenten geweest waarop jullie dachten: wat een bizarre situatie?

Theo: "Eigenlijk continu. Het was een soort van survivals met een groep mensen waarvan je de meeste niet kende, maar die allemaal geweldig gemotiveerd waren. De energie was vanaf het begin gigantisch, met een heel groot wederzijds vertrouwen, maar ook met felle onderlinge conflicten. Dat bestond gewoon naast elkaar. De mensen uit die periode kijken op die pioniersperiode terug als de meest bijzondere periode in hun werkende leven en dat geldt ook voor mij."

Waarom is ervoor gekozen ook het politiewerk zelf aan te pakken en niet alleen de bedrijfsvoering te centraliseren?

Theo: "Ik zou de kwartiermakers omschrijven



Hoe ontwerp je in tien weken een **nieuwe** politieorganisatie?



als een hechte groep blauwe bazen met blauwe dromen. Ze wilden zoveel mogelijk problemen van de politie oplossen en werken aan een soort emancipatie en herwaardering van de politie, met meer respect vanuit het gezag, meer respect van de burger, met een terugpratende politie naar het gezag en dat lukt niet via beheer en bedrijfsvoering. Vanaf het allereerste begin zeiden de kwartiermakers: de politiek heeft gesproken, nu zijn wij aan de beurt. Toen is de beweging ingezet om de operatie erbij te pakken en daarna zelfs voorrang te geven. Gerard Bouman wilde vanuit een strategische overweging grip hebben op en verantwoordelijkheid nemen voor de operatie, want als tijdens het vormingsproces de politieprestaties achteruit zouden gaan, dan is die nationale politie plotseling niet meer de oplossing maar de oorzaak van alle problemen. De minister is daarin meegegaan."

Waarom geen externe expert voor de bedrijfsvoering?

Wim: "Opstelden koos Bouman, Bouman koos Bik en beiden vonden het beter dat iemand met

*1 november 2022:
Theo Postma en Wim Bentvelzen overhandigen met veel trots het boek 'Blauwdruk' aan korpschef Van Essen.*



Het **belang** van de gebiedsgebonden politie is als het ware in de organisatie **verankerd** door een uniforme structuur van uiteindelijk **167 basisteams**

verstand van de verbinding tussen operatie en bedrijfsvoering die klus zou moeten doen. Opstelten is daarmee akkoord gegaan, tegen het advies van zijn topambtenaren in. Op dat moment was Leon Kuijs die man. Hij was een zeer gewaardeerde voorzitter van de raad van korpschefs, was betrokken bij het landelijk HRM-beleid, het afsluiten van cao's en genoot het vertrouwen van de vakbonden.”

Hoe verliep de verhouding tussen politie en wetenschap?

Theo: “We hebben dat wel geprobeerd, maar door het razende tempo in die eerste jaren is daar gewoon nauwelijks tijd voor geweest. Illustratief is dat in november 2012 het boek *Voor voor Kwartiermakers* verscheen, geschreven door een aantal politiewetenschappers. Maar toen was de pap al lang gestort. De gedachtevorming over de nationale politie vond veel eerder plaats.”

Wim: “Het is wel zo dat Theo en ik in oktober 2011 een bijeenkomst hadden georganiseerd met Bert Keijts en Tjibbe Joustra om hun ervaringen met dit soort verandertrajecten te

delen. Ook wetenschappers Wouter ten Have en Edward van der Torre waren erbij. Die hebben daar ook hun zegje gedaan en dat heeft toch wel effect gehad.”

Theo: “Het was ook een uniek en nogal groot en lastig traject. Toen Ruud Bik en ik in september 2011 een topwetenschapper op het gebied van veranderingkunde uitlegden wat er moest gebeuren en vroegen hoe we dit moeten aanvliezen, sloeg deze man helemaal dicht. Hij wilde zich ook niet verbinden aan het proces omdat hij het doodeng vond om vanuit welke theorie dan ook een stellig advies te geven. Er waren wel invloedrijke ideeën van Pieter Tops en Jaco van Hoorn over nieuw politieleiderschap, dat had grote impact op de kwartiermakers. Het werd de basis van het concept ‘operationeel leiderschap’. Dat geldt ook voor de zogezegde considerans in het ontwerpplan van Helmoed Wierda over professionele ruimte. Er zijn dus wel pogingen gedaan om externe expertise te betrekken, maar dat was in de krankzinnige haast nauwelijks haalbaar. En later, toen Gerard Bouman zichzelf eenmaal een beeld had geschetst van wat hij moest doen en hoe groot en uniek dat was, wilde hij eigenlijk niets meer horen van adviezen.”

Waarom heeft iedereen eigenlijk dat moordende tempo geaccepteerd?

Wim: “De minister was bepalend als het gaat over tempo en snelheid. Dat had vooral te maken met de wankelende coalitie van CDA en VVD met gedoogsteun van de PVV. Er was een reëel risico dat dat kabinet snel zou vallen en dat dan de hele Nationale Politie weer op losse schroeven zou komen te staan. Daarom wilde Opstelten zo snel mogelijk het ‘point of no return’ bereiken. Wij gingen daarin mee. Eddy Lassche zei erover: ‘Het was een rare tijd waar je in zat en waar je moeilijk aan kon ontsnappen.’ Dat herken ik wel.”

Wie van de kwartiermakers – later korpsleiding en politiechefs – heeft de meeste indruk op jullie gemaakt en waarom?

Theo: “De eerste is Gerard Bouman, omdat hij dat proces gedragen heeft. Ik heb in die tijd veel stoere politiechefs leren kennen, maar er was er maar één die daadwerkelijk de last van de eindverantwoordelijkheid droeg. En dat werd hem zeer in dank afgenomen. Gerard had

Ivo Opstelten beëdigt Gerard Bouman tot korpschef van de Nationale Politie in de Ridderzaal in Den Haag, 3 januari 2013.





respect voor Opstelten, maar was tegelijkertijd volstrekt overtuigd van zichzelf. 'Ik ben hier de politie en als je mij iets wilt laten doen wat ik niet wil, succes ermee maar het gaat niet gebeuren.'

De tweede is Ruud Bik. Zo bevlogen. Hij is voor de troepen gaan staan met een goed helder verhaal. Hij stelde dat de kwartiermakers zich moesten concentreren op een beperkt aantal strategische thema's. Hij noemde onder andere de basisteams en de dienstverlening, stelde voor deze te gebruiken als hefboomen en dan zou de rest ook wel meebewegen. Dat zorgde in het najaar van 2011 voor een explosie van energie en enthousiasme in een zaal met toen nog zoekende politiebazen.

De derde is Pieter-Jaap Aalbersberg. De kwartiermakers hielden zich niet aan de letter en de geest van de wet, namelijk dat zij van het beheer waren en niet van de operationele sturing. Maar Pieter-Jaap heeft zich als politiefchef van Amsterdam hier altijd tegen verzet: 'Ik leg over de operationele resultaten alleen maar verantwoording af in de driehoek van Amsterdam.' Dat is een heldere boodschap geweest en later heeft het systeem zich ook weer meer in die richting ontwikkeld."

Wim: "Ik zou nog Ivo Opstelten willen toevoegen. Die was echt op de toppen van zijn kunnen. Ga er maar aanstaan, een gemankeerde wet door de Eerste Kamer krijgen met een toezegging dat er later nog een reparatie op komt, terwijl hij demissionair minister was."

De GGP wordt genoemd als fundament van de nationale politie en de wijkagent als boegbeeld. Wat betekent dat dan voor de toekomst van de nationale politie?

Theo: "Onder de leiding van Ruud Bik is het belang van de gebiedsgebonden politie als het ware in de organisatie verankerd door een uniforme structuur voor uiteindelijk 167 basisteams. Dat had ook anders gekund. De basis van goed politiewerk is in ons land toch vooral gebiedsgebonden politiewerk, een kleinere groep mensen die werkt aan veiligheid in een overzichtelijk gebied."

De wijkagent als boegbeeld van de GGP?

Theo: "Toen het ontwerpplan lekte, begin november 2011, was de kop van het NOS-journaal

Er zijn pogingen gedaan om **externe expertise** te betrekken, maar dat was in de krankzinnige haast **nauwelijks haalbaar**

'Wijkagent centraal bij de nationale politie'. Dat ging gelijk over het politiewerk op straat en niet over een plan en daar was iedereen blij mee."

Zit er frictie op tegelijkertijd centraliseren en zo'n decentraal element?

Theo: "Ja, dat klopt. De visie was heel erg gericht op de emancipatie van de politie maar ook van de politiemedewerker. De kwartiermakers wilden de organisatie om de medewerker heen bouwen en ervoor zorgen dat politiewerkers naast trots op hun vak ook weer trots op de organisatie zouden zijn. De kwartiermakers hebben daar ook de bonden mee aan hun kant gekregen. Maar het basisproces van de nationale politie was toch een centralisatie en een reorganisatie. Dat proces heeft die mooie visie als het ware 'overruled'. Als je bedrijfsvoering, 10.000 mensen, uit 26 bestaande organisaties trekt en samenvoegt, dan leidt dat onvermijdelijk tot systeemlogica. Dat geldt ook voor de invoering van het LFNP, waarbij medewerkers in één van die 92 generieke functieprofielen moesten passen. Het was een rekenkundige exercitie zonder oog voor de menselijke maat. Er was lang onrust over het LFNP en er waren 15.000 bezwaren. En daarna kwam de personele reorganisatie nog. Politiemedewerkers hebben al met al een jaar of vijf in onzekerheid verkeerd over hun plek in de nieuwe organisatie en dat is leed."

Zou elke diender dit boek moeten lezen?

Wim: "Er zijn bijna 2400 gedrukte exemplaren verstrekt aan politiecollega's en de digitale variant blijft tot in lengte van dagen beschikbaar, iedereen kan kennis van het boek nemen. Als je geïnteresseerd bent in de organisatie en hoe die er gekomen is, dan zou ik zeggen: lees het boek."

Diversiteit en divers vakmanschap

NAAR EEN DUURZAME KENNISOPBOUW

Hoewel het vermogen van politiemedewerkers om met diversiteit om te gaan – zowel binnen de politieorganisatie als in de samenleving – van onmiskenbaar belang is, is er nog relatief weinig onderzoek gedaan naar de wijze waarop hier door de organisatie invulling aan wordt gegeven en de effecten van interventies op dit gebied.



Over de auteurs

Dr. Maïke Gieling is werkzaam als onderzoeker bij de Politieacademie en leidt de onderzoekslijn diversiteit en divers vakmanschap binnen het Kenniscentrum Mens & politieorganisatie. Ben Regeer MEd is werkzaam als practor Divers Vakmanschap bij de politieacademie. Dennis Maier is werkzaam als coördinator binnen de sectorleiding Kennis & Onderzoek.

Met een nieuwe onderzoekslijn binnen het kenniscentrum Mens & politieorganisatie investeert de Politieacademie in verdere kennisopbouw op het gebied van diversiteit en divers vakmanschap. In dit artikel gaan we in op de stand van zaken, met in het bijzonder aandacht voor divers vakmanschap in het politietoelarijs.

De toenemende diversiteit in de Nederlandse samenleving en binnen de politieorganisatie vraagt om specifieke competenties van politiemedewerkers. Deze competenties zijn voor een deel te vangen onder de noemer 'divers vakmanschap' (Avermaat & Sierens, 2010). Het betreft handelingsbekwaamheid om vooroordelen te vermijden, niet te discrimineren, verschillende perspectieven te herkennen en te gebruiken, in dialoog te kunnen gaan en samen te werken en te leren van de visies, ervaringen en competenties van anderen. Hoewel de politie eerder de term *multicultureel vakmanschap* heeft gehanteerd, betekent dat niet dat dit vakmanschap zich uitsluitend beperkt tot culturen in de zin van andere landen, maar omvat zij ook andere contexten zoals de LHBTIQA+ gemeenschap, gehandicapten, arm en rijk, daklozen, verslaafden en

verschillende religies. Naast andere vormen van informeel leren zorgt met name het politietoelarijs ervoor dat startende en ervaren medewerkers vaardigheden ontwikkelen op dit terrein.

Ontbreken van continuïteit

De noodzaak om te investeren in het vermogen van politiemedewerkers om met diversiteit om te gaan, is niet nieuw. Vanaf de eeuwswisseling zijn hiervoor meerdere landelijke projectorganisaties opgezet, waarbij het Landelijk Expertise Centrum Diversiteit, actief in de periode 2001-2015, het langstlopend is geweest. Het LECD werd opgevolgd door de Kracht van het Verschild (2015-2020) en de huidige opgave Politie voor Iedereen (2020). Daarbij lijkt het erop dat het thema diversiteit, ondanks dat de programma's vergelijkbare doelstellingen kennen, bij de politie steeds opnieuw moet worden uitgevonden. Het ontbreken van continuïteit en centrale sturing vertaalt zich ook in een beperkte mate van structurele kennisopbouw op dit gebied. Ondanks waardevolle bijdragen werd het lectoraat Multicultureel Vakmanschap en Diversiteit binnen de Politieacademie in 2011 niet gecontinueerd na het voortijdig vertrek van de

lector (De Vries, 2011). Daarmee verdween ook ondersteuning van het LECD op het monitoren en evalueren van de inspanningen om het divers vakmanschap in de organisatie te vergroten. We moeten echter wel oog blijven houden voor de geboekte resultaten.

Kenniscentrum Mens & politieorganisatie: onderzoekslijn diversiteit en divers vakmanschap

Gezien de urgentie van het vraagstuk moet de politie (opnieuw) investeren in duurzame kennisopbouw, zodat de opgave om een 'politie voor iedereen' te worden kan worden ondersteund. De Strategische Onderzoek Agenda Politie (SOAP) is hierbij een instrument voor de politie om meer focus en samenhang aan te brengen in onderzoek. In de nieuwe SOAP, die start in 2023, fungeren de kenniscentra van de politieacademie meer als spin-in-het-web bij kennisopbouw en ontsluiting rond relevante thema's. In het kenniscentrum Mens & politieorganisatie staan de politiemedewerker en de politieorganisatie centraal. Het kenniscentrum richt zich op het verrijken van de politieprofessional en -organisatie met onderzoek naar menselijk gedrag in politiecontext, de maatschappelijke betekenis van dit gedrag en het ontwikkelen van handelingsperspectieven. Het kenniscentrum kent vier inhoudelijke onderzoekslijnen rond de thema's integriteit, professionele weerbaarheid, diversiteit en doorwerking naar politieonderwijs. De onderzoekslijn 'diversiteit en divers vakmanschap' beoogt om middels het verwerven van praktische en fundamentele kennis bij te dragen aan de doelstellingen zoals die geformuleerd zijn in het realisatieplan Politie voor Iedereen. Centrale vragen hebben betrekking op de wijze waarop mensen omgaan met verschil en overeenkomst in zichtbare en onzichtbare kenmerken. Kan en mag iedereen meedoen?



Het lijkt erop dat het **thema diversiteit** bij de politie steeds **opnieuw** moet worden **uitgevonden**

En welke houding, kennis en vaardigheden heeft een politiemedewerker daarbij nodig?

(Onderzoeks)activiteiten

Om de onderzoeksagenda verder te concretiseren is de politieacademie van plan om in samenwerking met de Nationale Politie een periodieke kennistafel 'diverse teams' te organiseren. Hier kunnen politie en onderwijs hun kennisbehoefte aangeven en wordt gekeken welke kennisinstellingen naast de Politieacademie kunnen bijdragen aan kennisopbouw naar dit gebied. De doorwerking naar praktijk en onderwijs staat daarbij centraal. Om de doorwerking van onderzoek te stimuleren werkt het kenniscentrum Mens & politieorganisatie nauw samen met het practoraat Divers Vakmanschap en is gestart met onderzoek dat zich richt op de vraag: Wat hebben politieprofessionals nodig om diversiteit te omarmen en inclusie te bevorderen? In de onderwijscontext worden niet alleen de docenten en begeleiders in de praktijk als professional beschouwd, maar ook de politiestudent die wordt opgeleid tot startbekwame politiemedewerker. Signalen van studenten en docenten wijzen erop dat er, zowel op het gebied van het onderwijzen van divers vakmanschap en aandacht voor diversiteit als het vermogen van begeleidingsteams om invulling te geven aan een veilig en inclusief leerklimaat, ruimte is voor verdere ontwikkeling.

In een viertal afstudeeronderzoeken¹, waarbij het practoraat als opdrachtgever fungeert, zijn verschillende aspecten van het initieel onderwijs onder de loep genomen. De onderzoeksvragen

¹ De auteurs willen de collega's Puck Heijting, Bart Sanders, Femke Doesburg en Maarten Achterbergh bedanken voor hun inzet. Als student én, in het geval van Bart, Femke en Maarten, als docent zetten zij binnen de politieorganisatie en in het onderwijs in op het gebied van diversiteit, inclusie en vakmanschap. In het kader van hun afstudeeronderzoek voor de politiekundige bachelor hebben zij waardevolle inzichten opgeleverd die door het practoraat worden ingezet om het onderwijs en docenten kwalitatief te versterken.



De **politieacademie** is van plan om in samenwerking met de **Nationale Politie** een periodieke **kennistafel ‘diverse teams’** te organiseren

richten zich op de wijze waarop diversiteit en inclusie binnen het curriculum terugkomen, de wijze waarop divers vakmanschap naar voren komt in examinering en hoe docenten omgaan met diversiteit in de klas. De onderzoeken hebben allen een verkennend karakter. Ze zijn gezien hun reikwijdte (waarbij een enkel onderwijsteam of onderdeel van de opleiding onder de loep is genomen) weliswaar niet te generaliseren naar het gehele initiële onderwijs, maar laten wel een aantal duidelijke patronen zien. Op basis van een analyse van de kwalificatieprofielen en documentatie over het curriculum, individuele en groepsinterviews met studenten en docenten, het observeren van examengesprekken en doornemen van portfolio's, kunnen we een aantal voorlopige conclusies trekken.

Allereerst heeft Divers Vakmanschap op papier duidelijk plek in het onderwijs en geven docenten in interviews grotendeels aan het belang ervan in te zien. Divers Vakmanschap wordt benoemd in de kwalificatiedossiers als onderdeel van een professionele beroepshouding, wat betekent dat aspirant-politiemedewerkers in staat moeten worden gesteld om de noodzakelijke kennis en vaardigheden te verwerven tijdens de basisopleiding. In de examengesprekken aan het eind van de opleiding moet de aspirant onder andere de volgende zaken kunnen aantonen: 'De student heeft de juiste gesprekstechnieken

en begeleidingsmodellen gebruikt en heeft gehandeld met zicht op divers vakmanschap. Zijn handelen is ethisch verantwoord, oordeelvrij en neutraal' en 'De student heeft zich verdiept in verschillende contexten, culturele en religieuze achtergronden, opvattingen en leefstijlen (inclusie – divers vakmanschap) en kan zijn kennis hierover toepassen in zijn handelen'. Daarmee lijkt aandacht voor divers vakmanschap in het politieonderwijs in de basis aanwezig.

De onderzoeken laten echter ook zien dat wat betreft het curriculum er geen duidelijke opbouw zichtbaar is in divers vakmanschap. Bestaande vakken of leerlijnen bieden aanknopingspunten – denk aan interculturele communicatie in het kader van gespreksvaardigheden, of aandacht voor het voorkomen van etnisch profileren in beroepsvaardigheden training – maar een meer integrale blik op divers vakmanschap en structurele aandacht lijkt nog onvoldoende geborgd. In geobserveerde examengesprekken en portfolio's is maar beperkt aandacht voor diversiteit en divers vakmanschap. Ook komt duidelijk naar voren dat de verwachtingen ten aanzien van het aantonen van dat vakmanschap niet duidelijk genoeg geëxpliciteerd zijn. Op welke wijze kun je als aspirant laten zien dat je hierover beschikt? En wanneer zijn examinatoren tevreden met het bewijs? Door het gebrek aan een duidelijke conceptualisering van het begrip, met bijbehorende indicatoren en niveau van beheersing, blijft hier (te) veel ruimte voor eigen invulling. Dat betekent niet dat studenten aan het eind van hun opleiding niet voldoende bekwaam zijn op dit gebied, maar dat we vooralsnog geen duidelijke uitspraken kunnen doen over de mate van bekwaamheid. Daarmee samenhangend komt ook naar voren dat het sterk afhankelijk is van de docent of er wat met het thema 'diversiteit en inclusie' wordt gedaan. Docenten die affiniteit hebben met het thema, creëren mogelijkheden om dit binnen hun lessen bespreekbaar te maken. Ook lijkt de houding van docenten tegenover het thema *diversiteit* een bepalende factor te zijn in de wijze waarop vaardigheden worden ontwikkeld en ingezet bij het bevorderen van een inclusieve leeromgeving.

Tezamen wijzen de onderzoeken (indicatief) op het belang van professionalisering van de begeleidingsteams en (door)ontwikkeling van het onderwijs op het gebied van divers vakmanschap. Het goede nieuws is dat bewegingen binnen zowel het Basis- als Hoger Politieonderwijs voldoende mogelijkheden bieden om divers vakmanschap verder in te vullen én te monitoren. Het is in dit kader van belang om meer te weten te komen over effecten van interventies en welke factoren het leereffect beïnvloeden.

Vooruitkijkend

Met het ontwikkelen van een onderzoekslijn wordt door de Politieacademie een nieuwe impuls gegeven aan kennisopbouw op het gebied van diversiteit en divers vakmanschap. Belangrijk is om hierbij het onderwijs zelf, maar ook de praktijk te betrekken. Binnen het basispolitieonderwijs wordt hier invulling aan gegeven door de samenwerking met het practoraat Divers Vakmanschap, met de practor als 'linking pin' tussen onderwijs en praktijk. In 2023 worden de besproken onderzoeken opgevolgd door een meerjarig actieonderzoek gericht op het vergroten van de handelingsbekwaamheid van docenten en begeleiders. Door specifiek te kiezen voor actieonderzoek wordt het onderzoek een interventie op zich en de langere looptijd biedt mogelijkheid om (longitudinaal) te ontwikkelen en effecten te monitoren. De hieruit voortkomende inzichten en adviezen kunnen direct worden ingebracht in de politieacademiebrede werkgroep professionalisering Divers Vakmanschap. Om de onderzoekslijn als geheel verder in te vullen zal de kennistafel, die onder andere in samenwerking met het opgaveteam Politie voor Iedereen en Directie Operatiën wordt georganiseerd, een belangrijke rol vervullen. Zowel strategische als praktijkvraagstukken kunnen worden geagendeerd en vertaald naar onderzoeksvragen waarbij vervolgens gekeken wordt welke kennisinstellingen daar, naast of in samenwerking met de politieacademie, een bijdrage aan kunnen leveren. Op deze wijze wordt ook gewerkt aan een kennisnetwerk dat zich gedurende langere tijd met een thema bezighoudt. Het creëren van een leergemeenschap, waarin studenten, onderzoekers en praktijk



Docenten die affiniteit hebben met **diversiteit** en **inclusie**, creëren **mogelijkheden** om dit binnen hun lessen **bespreekbaar** te maken

samenkomen, is een volgende stap. Een kenniscentrum met een doorlopende onderzoekslijn, het bijeenbrengen van (kennis)partners rond een gezamenlijke onderzoeksagenda en het creëren van een leergemeenschap kan tezamen leiden tot de duurzame kennisopbouw die zo hard nodig is op dit thema. Tot slot kan gesteld worden: hoewel diversiteit in de organisatie vaak thematisch benaderd wordt (als één van de vele thema's die belangrijk worden geacht), is het in onze ogen belangrijk het onderwerp te benaderen vanuit het vakmanschap waarover politiemedewerkers moeten beschikken om hun werk goed uit te kunnen voeren. Het gaat om het vermogen verbinding te maken met burgers in een superdiverse maatschappij, maar ook om diversiteit binnen de organisatie te benutten om te komen tot nieuwe, innovatieve en creatieve oplossingen om criminaliteit te bestrijden en leefbaarheid te vergroten. En om de verantwoordelijkheid van docenten, begeleiders en leiders om een veilige en inclusieve werk- en leeromgeving te creëren. Dankzij de urgentie van het vraagstuk en de mogelijkheden die het politieonderwijs biedt, zijn wij ervan overtuigd dat onderzoek naar het vraagstuk echt opvolging zal krijgen.

Literatuur

- Avermaet, P. van, & Sierens, S. (2010). *Diversiteit is de norm: er mee leren omgaan de uitdaging: een referentiekader voor omgaan met diversiteit in onderwijs*. Politeia.
- Vries S. de (2011). *Kort maar krachtig: Een korte samenvatting van de resultaten van tweeënhalf jaar lectoraat Multicultureel Vakmanschap & Diversiteit*. Apeldoorn: Politieacademie.

Moed, Medeleven en Meebewegen

"The police have responded in an incredibly violent way." Aldus rechtsfilosoof Eva Vlaardingerbroek die in de zomer van 2022 op het Amerikaanse Fox News verslag doet van de boerenprotesten in Nederland. "They want to steal these farmers' lands to house new immigrants. And they are doing it under the guise of a made up Nitrogen crises."

Vlaardingerbroek illustreert in twee zinnen hoe de waarheid en het gezag momenteel onder druk staan. Het maatschappelijk klimaat warmt op, polariseert en kantelt. De Nederlandse samenleving is in toenemende mate mondig, opgeleid en betrokken. Burgers eisen hun plaats op in het maatschappelijk debat en voor de politieorganisatie is het cruciaal om dat gegeven te betrekken bij de eigen strategie. Idealiter kom je als politie nooit tegenover onschuldige burgers te staan. Je faciliteert demonstraties en ondersteunt het recht op vreedzaam protest. Maar steeds vaker vormt de overheid zelf het mikpunt van de volksopstand. Als hoeder van de democratische rechtsstaat dringt de vraag zich op: hoe kunnen we in deze context de politie voor iedereen zijn?

Het maatschappelijk klimaat

"Een identitaire strijd om, paradoxalerwijze, gemeenschappelijkheid te vinden." Zo duidt hoogleraar Hans Boutellier in zijn boek 'Het nieuwe westen' de huidige tijd. Hij benoemt een "strijd om gelijkheid op basis van verschil". Om als politieorganisatie effectief te kunnen zijn is het verstandig om nauw betrokken te blijven bij die maatschappelijke zoektocht. Hoogleraar politie en mensenrechten Piet van Reenen stelt dat er daartoe een nieuwe visie op de politiefunctie nodig is: "De samenleving verandert snel, nu de politie nog", zo schrijft hij in de *NRC*. "Wie neemt verantwoordelijkheid bij het herijken van de politiefunctie?" Lector Jan Nap benoemt in zijn essay 'Aanzet tot een nieuw verhaal voor politie en samenleving' waarom de oproep van Van Reenen relevant is: "De afnemende legitimiteit zal de bereidheid om samen te werken met de politie doen verminderen."

Nap voorziet dus verminderde bereidheid bij burgers om met de politie samen te werken. En dat is een probleem, zo kwam bijvoorbeeld aan het licht tijdens de coronapandemie. Extra werklasten in de handhaving (avondklok,

verbod op groepsvorming, afstandsregels) zorgden ervoor dat de publieke taak van de politie begon te schuren met de autonome leefruimte van de burger. Daardoor ontstond druk op de onderlinge verhoudingen. Maar de gedeelde behoefte aan vrijheid, gelijkwaardigheid en solidariteit gaat nog veel dieper dan de coronapandemie. Het uit zich in een aantal crises waarvan ik er hier een paar benoem.

Systeemcrisis

De strijd om gelijkheid die Boutellier benoemt, komt naar voren in verschillende systeemfouten. We zien het op ecologisch vlak (mislukte oogsten door droogte of overstromingen), op economisch vlak (inflatie) en op sociologisch vlak. In het televisieprogramma 'Buitenhof' sprak de Franse socioloog en sterauteur Édouard Louis over zijn boek *Combats et métamorphoses d'une femme* (2021): "Als je bevoorrecht bent, word je door de politiek beschermd. De politiek verandert je leven niet. Maar als de regering op de bijstand en het ziekengeld bezuinigt, kun je als arme geen eten kopen. Hoe meer privileges, hoe meer beschermd je bent." Of het nou gaat om woningnood, lerarentekort, energieschaarste of voedseltekort: in de systeemcrisis zijn het de zwakkeren die als eerste worden geraakt.

Identiteitscrisis

De toenemende polarisatie kenmerkt niet alleen de systeemcrisis, het is ook een symptoom van de identiteitscrisis. Nederland lijkt steeds minder een homogene cultuur te kennen. De cultuurstrijd hangt volgens Boutellier samen met de post-verzuilingstijd waar we in leven en waar een nieuw gedeeld verhaal nodig is: "We lijken vooral hyperconsumenten te zijn in een neoliberale economie zonder al te veel bezieling. (...)" Ook de groeiende aanwezigheid van diverse culturen geeft brandstof aan de identiteitscrisis. Het Centraal Bureau voor de Statistiek meldt dat



Over de auteur

Drs. Iris van der Weiden werkt als strategisch adviseur diversiteit bij de politie in Noord-Nederland.



Binnen de instabiele wereldorde is er behoefte aan een leidraad

in de vier grootste gemeenten in Nederland (Amsterdam, Utrecht, Rotterdam, Den Haag) gemiddeld meer dan 51,8% van de bevolking een migratieachtergrond heeft. De nationale identiteit zoals men die kende, wordt daar dus niet meer door een kritieke massa gevormd. Daarbij komt de realiteit van de nationale geschiedenis langzaam maar zeker bovendrijven: ons koloniale verleden. “De cultureel-diverse samenstelling van de bevolking dwingt eens te meer tot het in de spiegel kijken van het witte gezicht”, aldus Boutellier.

Vluchtelingen crisis

De identiteitscrisis brengt hernieuwde aandacht voor discriminatie en racisme met zich mee, maar het maatschappelijk debat hierover komt verder onder druk te staan na de zomer van 2021. Afgaansse vluchtelingen zoeken in Europa naar bescherming tegen de Taliban. Zij worden in het voorjaar van 2022 ingehaald door Oekraïense asielzoekers. In de Nederlandse context zorgt het vluchtelingen-vraagstuk voor extra druk op de politiek: er is een tekort aan beschikbare en betaalbare woningen en de energie- en voedselkosten stijgen flink. De internationale geopolitieke situatie is instabiel waardoor er in Nederland tekorten ontstaan en de verschillen groeien.

Leiderschapscrisis

Binnen de instabiele wereldorde is er behoefte aan een leidraad. De roep om een andere politieke bestuurscultuur die al enige tijd klinkt, vertaalt ik niet als verlangen naar nieuw *elan* maar als een behoefte aan risicoleiderschap. Een vorm van moedig leiderschap waarbij de leider het risico aanvaardt dat de eigen carrière kan lijden onder een beslissing, ten gunste van een hoger doel. In 2014 brengt het World Economic Forum een enquête uit waaruit blijkt dat 86% van de bevroegde mensen een leiderschapscrisis ervaart. Deze behoefte aan ander leiderschap hangt samen met de systeemcrisis, omdat leiders aangesteld zijn om het systeem te bestendigen in plaats van te hervormen. Zij zijn in hun voortbestaan hier immers zelf van afhankelijk.

Om daadwerkelijk tot noodzakelijke hervorming te komen moet je buiten het vaste systeem kunnen werken. Omdenken. En dat is lastig, vooral als je eenmaal het pluche hebt ervaren. “*We shape our buildings and thereafter they shape us*”, aldus de Britse oud-premier Churchill. Dat deze leiderschapscrisis ook bij

de politie speelt, betoogt Jan Nap al in 2017: “Leidinggevers spreken gloedvol over verbinding, maar sturen kil op aanrijtijden. Niet de relaties met buurten of burgers, niet het bouwen aan vertrouwen, maar de aantallen staan centraal in de sturing. Simplistisch en vervreemdend. Leidinggevers ervaren ook zelf dat zij zich ‘domweg’ voegen naar het systeem. Zij sturen niet zelf; ‘het’ stuurt.”

Het maatschappelijk klimaat waar we ons in begeven, is op dit moment bijzonder volatiel: kansengelijkheid staat onder druk en polarisatie ligt voortdurend op de loer. In die chaos zouden we geneigd kunnen zijn om in de operationele modus te schieten en daar te blijven tot het weer rustig is. Maar de veranderende maatschappij vraagt juist om een veranderende politieorganisatie die meebeweegt. We moeten onderzoeken hoe we in deze chaos onze nieuwe identiteit kunnen vormgeven. En het startpunt van die zoektocht is de samenleving.

Politie voor iedereen: gemeenschapsdenken

De maatschappelijke taak van de politie dient niet alleen een praktisch doel, zoals het beperken van ordeverstoringen, maar zij kent ook een ethische component. In zijn essay *Politie! Over de kernfunctie van de politieorganisatie in de 21e eeuw* betoogt Hans Boutellier dat de complexe maatschappelijke context voldoende aanleiding geeft voor een “(...) herijking van de identiteit van de politie”. Boutellier schrijft: “De politie opereert met afdwingbaar gezag in de morele ruimte van de samenleving.” En een nog verdergaand citaat: “De politie geeft (...) vorm aan de morele ruimte van de samenleving en heeft een gezagspositie in de normering daarvan.” Wat Boutellier hier zegt, is dat het voor de politie van belang is om in de samenleving de norm voor te leven. Wat gebeurt er als publieke leiders deze normerende rol daadwerkelijk op zich nemen?

In 2020 plaatste politiechef Martin Sitalsing op sociale media een foto van zichzelf, knielend, ter ondersteuning aan de *Black Lives Matter*-demonstraties die volgden op de dood van George Floyd. Zowel in de media als intern bij de politie ontstond een stevig debat waarbij





de vraag werd gesteld of de neutraliteit van de politie voldoende gewaarborgd is wanneer de politie zich uitspreekt tegen racisme. Hetzelfde overkwam burgemeester Halsema toen zij op straat werd gezien met een button waar de cijfers 1873 stonden gedrukt. In 1873 werd de slavernij definitief afgeschaft. Halsema werd verweten door het dragen van de button onvoldoende neutraliteit te tonen: “Ze was daar dus niet als burgemeester, maar als demonstrant. Positie is nu zeker onhoudbaar”, was een van de vele reacties op Twitter vanwege dit speldje. Van zowel Sitalsing als Halsema werd de normerende uiting die zij deden in reactie op de actualiteit onmiddellijk afgestraft met aanspraak op het belang van neutraliteit. Je kunt je afvragen of dat terecht is.

De politie moet moeite doen om te ontdekken wat in de huidige context (het maatschappelijk klimaat) haar publieke taak is. Dat is een ander vertrekpunt dan het statische ‘zijn’ van neutraliteit. De politie is idealiter een actieve deelnemer in de morele ruimte van de veranderende maatschappij. Bij het beschermen van burgers gaat het dan niet alleen om hun leven en bezittingen, maar ook om hun vrijheid en gelijkheid. En meer dan het onbevooroordeeld handhaven van de orde gaat het om het bestrijden van onrecht. Dát vormt het aanknopingspunt voor onze nieuwe identiteit. De beschermingstaak van de politie vergt *moed* volgens de beroepscode van de politie. En moed is, als één van de vier kardinale deugden, bij uitstek geschikt als moreel ankerpunt voor de hereiking van de politiefunctie.

Moed, Medeleven en Meebewegen

Aristoteles beschrijft in zijn *Ethica Nicomachea* (350 v.Chr.) moed als een soort ‘soldatenmoed’: “Iets tussen roekeloosheid en lafheid in.” Dit is de moed die een rol speelt bij politiewerk in de praktijk. “Ik heb de moed te handelen in complexe en soms gevaarlijke situaties” (beroepscode politie). Wanneer je in de operatie hebt gewerkt, herken je die fysieke moed bij collega’s. Ze zijn de dapperste mensen die ik ken. Maar is dat ook het soort moed dat nodig is om de politie voor iedereen te zijn? Of gaat het daarbij om het durven de norm te stellen, durven begrenzen en durven uitdragen?

Over ‘moed’ lezen we in het realisatieplan *Politie voor Iedereen* dat het nodig is om naar de plek der moeite te gaan. Om ongemakkelijke vragen te stellen. Het gaat hierbij dus niet om fysieke moed maar om morele moed. Daarbij past een vorm van risicoleiderschap: de moed

om de sprong in het diepe te wagen en waardegedragen je koers bij te stellen. Vanuit de maatschappij klinkt een roep om gelijkwaardigheid: een belangrijke waarde die wij als politie geacht worden te beschermen. Dat doen we door rechtvaardig te zijn. Dat gaat verder dan koude wetstoepassing of neutraliteit, het vraagt om medeleven.

Een collega van mij kocht laatst een broodje voor een vermagerde dakloze man die hij tegenkwam op straat en werd hierom uitgelachen door zijn collega’s. Terwijl juist medeleven de brug zou kunnen vormen tussen burger en politie. “De menselijke maat wordt gemist”, schrijft de ombudsfunctionaris politie in haar jaarverslag 2020 als directe reflectie op de invulling van de politiefunctie. “Het expliciteren van de externe legitimiteit van de politie is urgent en op alle niveaus noodzakelijk.” Ook de ‘beroepscode politie’ noemt de noodzaak tot het hanteren van de menselijke maat door middel van een prachtige metafoor: “Jij vertegenwoordigt de sterke arm met de uitgestoken hand.”

De grote veranderingen in de samenleving vragen van ons om áán te voelen wat zich in de tijdgeest probeert te manifesteren. Verschillende crises vertonen een samenhang waarbij wij de maatschappelijke vraag om bescherming van ieders gelijkwaardigheid uiterst serieus moeten nemen. We moeten meebewegen. Sensitief voor de opwarming van het maatschappelijk klimaat, wendbaar van geest en met het besef van eigenaarschap binnen die politietaak.

Conclusie

De zichtbare polarisatie komt voort uit het verschuiven van systemen en machtsverhoudingen. Voor de politie als hoeder van de democratische rechtsstaat is het van belang om maatschappelijk bewust te zijn en onze eigen positie ten opzichte van die samenleving te herzien. Niet alleen omdat wij als overheidsinstantie zelf onderdeel van de polarisatie dreigen te worden maar ook omdat we trouw willen zijn aan de waarden van de democratische rechtsstaat. We moeten interne en openbare debatten voeren over de betekenis van die waarden, we moeten onze normen opnieuw afstemmen op onze politietaak en we moeten wendbaarheid tot onze kernkwaliteit kunnen rekenen. Want alleen met moed, medeleven en meebewegen kunnen we voorkomen dat we een legitimiteitscrisis aan het illustere rijtje kunnen toevoegen. •



Hanneke Felten

Senior-onderzoeker en
projectleider effectief discriminatie bestrijden
bij Movisie en KIS



“

Drie gouden tips om discriminatie te voorkomen

Discriminatie en uitsluiting mogen in Nederland nergens plaatsvinden, zeker niet bij de politie. Discriminatie voorkomen in de politieorganisatie is noodzaak. Maar hoe gaan we effectief discriminatie tegen op de werkvloer? Op basis van jarenlang onderzoek vanuit Movisie en KIS deel ik drie gouden tips.

Tip 1: Het belang van de sociale norm

Wat jij denkt dat anderen denken, heeft soms meer invloed op hoe je je gedraagt, dan op wat je zelf denkt. Wetenschappers noemen dit 'de perceptie van de sociale norm'. Simpel gezegd: het gaat om wat je *denkt* dat normaal is. Over roken is de sociale norm de afgelopen jaren sterk veranderd. Roken wordt op steeds meer plekken afgekeurd en daardoor roken steeds minder mensen. Bij discriminatie werkt dit ook zo: wanneer steeds meer mensen denken dat anderen om hen heen discriminatie afkeuren, dan is bewezen dat ze minder gaan discrimineren. Voor het beleid van de politie is dus het uitdragen en verbreden van een stevige antidiscriminatie-norm cruciaal. Je uitspreken tegen discriminatie kan niet vaak genoeg gebeuren. En nog belangrijker: laat allemaal zien dat je deze norm serieus neemt. Als je zegt roken af te keuren maar ondertussen wel een sigaret opsteekt, neemt niemand je serieus. Je eigen gedrag geeft de belangrijkste norm weer. Goed voorbeeld doet goed volgen, slecht voorbeeld helaas ook.

Inclusie
wordt een
onderdeel
van je
professionaliteit

Tip 2: Leer om in te grijpen

Je staat bij de koffieautomaat met een paar collega's en een van hen maakt een racistische opmerking, verpakt als 'een grapje'. Je wilt natuurlijk niet vervelend doen, maar als je er niets van zegt, dan lijkt het voor de anderen dat dit soort grappen 'normaal' zijn. Hoe je kunt ingrijpen, leer je in 'omstanderstrainingen'. Zo'n training leert je om op een goede manier in te grijpen in plaats van niets te doen. En door als team zo'n training te volgen, maak je elkaar duidelijk wat kan en wat niet kan binnen de politieorganisatie. In het buitenland werkt men al vaker met dit soort trainingen, maar ook in Nederland gaan steeds meer organisaties hiermee aan de slag. Ook voor de politie zou het een hele goede training zijn.

Tip 3: Maak inclusie onderdeel van het profiel van leidinggevers

Wetenschappers adviseren om inclusie en diversiteit en het tegengaan van discriminatie onderdeel te maken van het profiel van leidinggevers: gebruik al bij het werven en selecteren van leidinggevers dit profiel. En biedt de zittende leidinggevers een training aan waarin zij leren om te reageren op vooroordelen en stereotypen op de werkvloer. Natuurlijk moeten die leidinggevers vervolgens ook worden afgerekend op hun vaardigheden met betrekking tot inclusie, want het tegengaan van discriminatie op de werkvloer kan niet vrijblijvend zijn. Inclusie is niet langer iets wat je als politie er even bij moet doen maar wordt een onderdeel van je professionaliteit. Zo draag je gezamenlijk de duidelijke norm uit dat bij de politie discriminatie niet thuisheert. •

”

REFLECTIE OP WETENSCHAPSCONFERENTIE

Politie Wetenschap is geen politie-eigendom

Aanleiding voor deze korte opinie is de wetenschapsconferentie 'De natuurlijke verbinding tussen wetenschap en politie', die eind vorig jaar plaatsvond op de Politieacademie in Apeldoorn. Op drie elementen, namelijk de context van de samenwerking, het maatschappelijk belang en de tegengestelde zienswijzen, gaan we verder in.

¹ Van Ootrike, L., Ponsaers, P., Tanghe, C. (2009). *Insights on Police – Quarter of a century research on police in Europe and the anglo-saxon world*, Brussels: Bruylant.

² Devroe, E. (2002). *De ontmoeting tussen criminologisch onderzoek en strafrechtelijk beleid, beleids-relevant onderzoek binnen het criminologisch veld: aantrekken of afstoten?* Brussel: Politeia.



Over de auteurs

Prof. dr. Paul Ponsaers is emeritus hoogleraar aan de Universiteit Gent en algemeen editor van de *Cahiers Politiestudies*. Elke Devroe is doctor in de criminologie VU Amsterdam – UGent en hoofdredacteur van de *Cahiers Politiestudies*.

De context van de samenwerking

Hoe werken politie en wetenschap samen?

Onze studie van het politieonderzoek in een vijftiental landen¹ toont een grote variatie in de wijze waarop de politie tegenover wetenschappelijk onderzoek staat, en de wetenschappelijke wereld tegenover politie. Politieonderzoek ontwikkelt zich het makkelijkst in landen waar de politie op diverse geografische niveaus (lokaal, regionaal, provinciaal, landelijk) over een zelfstandige sturing beschikt, zoals in België. Dat wordt al moeilijker in landen met een sterk gecentraliseerd bestel, maar er zijn altijd uitzonderingen, zoals in Schotland.

Verder leert deze studie dat veelal onderzoek wordt gevoerd binnen nationale contexten. Er is onzes inziens te weinig oog voor het belang van internationaal vergelijkend onderzoek. Als het al gebeurt, is het meestal Angelsaksisch georiënteerd. Nochtans kan internationaal vergelijkend onderzoek bijzonder inspirerend zijn, zowel inhoudelijk als methodologisch.

Kortom

De samenwerking tussen wetenschap en politie wordt veelal bepaald door externe condities, zoals de organisatie van het politiebestedel.

Het maatschappelijk belang van politie en wetenschap

Noch wetenschap noch politie hebben een eigen finaliteit; ze dragen beide bij tot een betere samenleving. Hun finaliteit ligt buiten zichzelf. Wanneer dit uitgangspunt gedeeld wordt, is er veel mogelijk. Het is goed dat politie haar prioriteiten stelt en ervoor zorgt dat er onderzoek wordt gedaan op die domeinen, bijvoorbeeld door middel van een 'strategische onderzoekagenda'. Niet alle onderzoek moet daar echter op gericht zijn. Wetenschappelijk onderzoek moet bijvoorbeeld ook accountability naar de samenleving

én naar politieoverheden toe verschaffen. Het legt pijnpunten bloot en heeft een waakhond-functie². Zo is er best veel ‘politieonderzoek’, maar slechts heel weinig over ‘policing’, over ‘vervagende grenzen’ en over de partners van politie. Veiligheid is echter al lang geen monopolie meer van de politie. Alle partners in de veiligheidsketen verdienen onderzoek, want ze werken samen met politie aan een leefbare en veilige samenleving.

Verder is onafhankelijk onderzoek van uitermate groot belang. Of om het helder te krijgen: ‘politiewetenschap is geen politie-eigendom’. Daar zijn nogal wat consequenties aan verbonden. Een degelijk en werkbaar netwerk tussen politie en wetenschap impliceert wederzijds respect voor elkaars eigenheid.

Kortom

De verhouding tussen wetenschap en politie kan en mag instrumenteel zijn voor de politie, maar kan zich daar niet toe beperken. Onderzoek, waarbij de onderzoeker zélf de onderzoeksvraag bepaalt, is erg nodig en vaak maatschappelijk relevant. Dat laat ook kennisaccumulatie toe die ten nutte kan worden gemaakt in het regulier onderwijs en in politieopleidingen.

Tegengestelde zienswijzen?

Het politieonderzoek in Nederland heeft een erg goede faam opgebouwd. Toch geldt hier nog een waarschuwing. Politie heeft nogal eens de neiging om al te snel met ‘nieuwe trends’ mee te lopen, waardoor het gevaar bestaat dat verworven kennis onvoldoende wordt geborgd. Er wordt telkens *from scratch* begonnen. Het aantal monografieën over specifieke problemen, steden of politieactiviteiten zijn niet te tellen, zonder dat er voldoende synthese en *systematic reviews* tot stand komen. Nieuwe kennisdomeinen ontginnen ontslaat niemand om te borgen waar je goed in bent. Precies dat is schaars en niet noodzakelijk eeuwig voorhanden. Wetenschappers hebben oog voor verificatie,



De politie heeft uiteraard honderden kennisvragen, maar waar leg je die juist neer?

replicatie en zelfkritiek. Het maakt deel uit van hun wetenschappelijke habitus. Politie werkt tot op zekere hoogte *incident-driven*. Onvoorziene incidenten richten de aandacht op ‘nieuwe’ problemen en doen de hoop op *snelle en hapklare kennis* toenemen. Het risico bestaat dat politiewetenschap anekdotisch wordt en verwordt tot pragmatische kennis op ad-hoc-basis, tot *piecemeal engineering*.

Onderzoeksprogramma's rond grote thema's, breed opgezet met longitudinaal design, is broodnodig. *Doorwerking* realiseert zich meestal in een proces van diverse (typen) van onderzoek en niet zozeer naar aanleiding van één studie. Er blijft ook weinig ontwikkeling van algemene theorieën over politie.

Hier speelt natuurlijk het belang van een diversiteit aan financiers van politieonderzoek. Het is wellicht niet aan de politie zelf om in het genoemde gamma te voorzien, maar er zijn andere financieringsbronnen die even noodzakelijk zijn. Ook opportuniteitsstructuren, zoals toegang tot databases van de politie voor verdergaand onderzoek, zijn hier essentieel.

Kortom

Wie zijn de zwaarwegende spelers in het onderzoeklandschap? Wie betaalt voor politieonderzoek en wat is de soliditeit ervan? En ook wel: zijn ze al dan niet (te) gevoelig voor politieke conjuncturen?

Dit is de verkorte versie van een uitgebreide reflectie die de auteurs samenstelden naar aanleiding van de wetenschapsconferentie. De complete versie is geplaatst op www.website-voordepolitie.nl. Het artikel, inclusief enkele illustraties, is te bekijken via deze QR-code. •



GESLAAGD

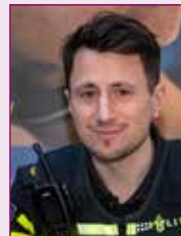
Aan de Politieacademie studeren jaarlijks vele politiefunctionarissen af. Voor deze rubriek selecteren de opleiders van de Politieacademie enkele boeiende en goed beoordeelde verslagen van afstudeeronderzoeken. De meeste scripties kunnen bij de Mediatheek van de Politieacademie (www.politieacademie.nl/mediatheek) geraadpleegd worden. Publicatie aldaar is afhankelijk van de rubricering van de mate van vertrouwelijkheid. De scripties van onderstaande studenten kunt u rechtstreeks aanvragen via het vermelde e-mailadres.

De Wet Bibob onder de loep



Jette Reij, jette.reij@politie.nl
Master Criminal Investigation, Politieacademie

De Wet Bibob biedt overheden een preventief instrument om vergunningen in te trekken wanneer het aannemelijk is dat ondernemers misbruik maken van een vergunning, subsidie of vastgoedtransactie. Het gebruik van Bibob in opsporingsonderzoeken is in dit afstudeeronderzoek geoperationaliseerd als "het vorderen, verstrekken en vastleggen van Bibob-relevante informatie". De mate waarin gebruik wordt gemaakt van Bibob, blijkt voornamelijk af te hangen van individuele inspanningen, motivatie en kwaliteiten. De zaakofficiëren sturen doorgaans niet aan op het verstrekken van informatie ten behoeve van Bibob en er zijn geen kwantitatieve afspraken. Daarnaast lijkt onbekendheid met de Wet Bibob vooral een factor te zijn bij het vastleggen van informatie. Dat de Wet Bibob ook van toepassing is op transportvergunningen, vastgoedtransacties en subsidies, is voor veel onderzoekers onbekend. Uit de casestudies blijkt dat er doorgaans gekeken wordt met een strafrechtelijke bril: er moet een ronde zaak zijn. Dat TCI-informatie, tapgesprekken en observaties uit geseponseerde zaken relevant kunnen zijn voor het Bibob-onderzoek, is niet algemeen bekend. Informatie over de verdachten wordt vastgelegd, maar lang niet altijd wordt hun betrokkenheid bij een vergunning of subsidie onderzocht. Zo kan een telefoon of laptop cruciale informatie bevatten voor vergunningverleners. In het kader van een opsporingsonderzoek kunnen Bibob-dossiers ook gevorderd worden. Vergunningverleners beschikken vaak over veel informatie. Denk aan telefoonnummers, financiële stukken en informatie over zakenpartners. Dit draagt ook bij aan de informatiepositie van de opsporing. Het afstudeeronderzoek richtte zich op het gebruik van de Wet Bibob. Daar valt dus nog veel winst te behalen. In samenwerking met de politieacademie zijn er daarom drie kennisclips gemaakt, die bekeken kunnen worden via de app 'Blue op Straat'.



Marc Taverne, marc.taverne@politie.nl
Bachelor Politiekunde

Gelegenheidsstructuren van de uithalers in de Rotterdamse haven

De uithalers in de Rotterdamse haven zijn een doorn in het oog van de politie, omdat ze nagenoeg onbestraft blijven. De drugs-criminaliteit leidt tot excessief geweld en ondermijning in de wijk. In 2020 kwam meer dan de helft van de aangehouden Rotterdamse uithalers uit Rotterdam-Zuid. In het onderzoek is getracht om inzicht te verkrijgen in de gelegenheidsstructuren van de uithalers uit Rotterdam-Zuid. Uit het onderzoek blijkt dat Rotterdam-Zuid veel kwetsbare en beïnvloedbare jongens voortbrengt die uithalen als een goede mogelijkheid zien om veel geld te verdienen. Een manier om status te verwerven. Het is niet alleen de sociale omgeving die de jongens gelegenheden biedt om uit te halen. Instituten bieden evengoed onbedoeld gelegenheden door bijvoorbeeld het geven van toegang tot de haven, onvoldoende inzet op preventie en het hebben van onvoldoende prioriteit voor uithalers. Ook is de wetgeving ontoereikend gebleken. Enkele aanbevelingen uit het onderzoek zijn onder meer het verbeteren van preventieve interventies gericht op 'aanschuikers' en het vergroten van de pakkans door beter informatiemanagement binnen de politie. Daarnaast is het de aanbeveling om de samenwerking tussen de instituten te verbeteren met behulp van het veiligheidshuis en om barrières op te werpen tegen (on)bewust faciliterende bedrijven.



Peli™ Ruck Case Robuuste beschermer

Voorstraat 41 | 3265 BT Piershil | +31 (0)88-03 30300
info@vonkbv.com | www.vonkbv.com

Thom Snaphaan, Wim Hardyns,
Auke van Dijk, Remco Spithoven
& Rosamunde Van Brakel (eds.)

Big data policing

Cahiers Politiestudies nr. 66



Nieuwe technologieën ontwikkelen zich sneller dan ooit, en dat creëert tegelijk kansen en uitdagingen voor het politiewerk. Politiediensten worden vandaag geconfronteerd met enorme hoeveelheden data, soms gestructureerd, maar veelal in ongestructureerde vorm. Om de grote hoeveelheden data te beteugelen, is het aanwenden van nieuwe methoden en technieken onontbeerlijk.

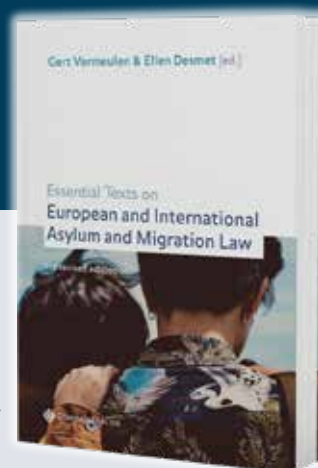
Hoe implementeert men deze nieuwe methoden en technieken op een verantwoorde manier? Hoe kan men de efficiëntie en effectiviteit ervan beoordelen? En hoe verhoudt dit zich tot (bestaande en toekomstige) rechtstatelijke waarborgen?

Het gebruik van artificiële intelligentie en big data staat centraal in dit Cahier, maar het gaat niet uitsluitend over de praktische toepassingen hiervan. In bredere zin wordt gereflecteerd over de ontwikkelingen inzake big data policing en de manier waarop een verantwoord inbedding in het politiewerk tot stand kan komen.

Gert Vermeulen &
Ellen Desmet (Ed.)

Essential Texts on European and International Asylum and Migration Law

3rd, revised edition



This volume comprises the relevant legal instruments in the area of international and European asylum and migration.

The range of issues covered is comprehensive: human rights; nationality and statelessness; equal treatment, non-discrimination, racism and xenophobia; citizenship, residence and free movement; borders, border management and entry; visa and passenger data; labour migration; family reunification; asylum, subsidiary and temporary protection; irregular migration; and trafficking in human beings.

The texts have been ordered according to the multilateral co-operation level within which they were drawn up: either the United Nations, the Council of Europe or the European Union (including Schengen-level instruments).

This edition provides practitioners, authorities, policy makers, scholars and students throughout Europe with an accurate and up-to-date compilation of essential texts on asylum and migration matters.

All texts have been updated until 12 December 2022.

Bestel nu op www.gompel-svacina.eu

Gompel&Svacina

Bestel nu op www.gompel-svacina.eu

Gompel&Svacina

Master of Science in Policing



Aan het einde van je werkdag pak je nog even het rapport over een politieonderzoek naar de bestrijding van drugs. Leunend in je stoel scan je eerst maar eens de samenvatting. Je bladert verder op zoek naar conclusies. Een frons op je hoofd. Ja, helaas herkenning alom. Goede aanbevelingen ook. Daar had je je voordeel mee kunnen doen bij die recente inval in een drugsclub. Het maakt je nieuwsgierig naar hoe je dit soort lastige vraagstukken wetenschappelijk kunt onderzoeken. En hoe maak je dit praktisch toepasbaar in het politiewerk?

De Master of Science in Policing (MSc Policing), een Joint Degree van de Politieacademie en Canterbury Christ Church University (CCCU), geeft jou de mogelijkheid om je dit eigen te maken.

Wil jij als professional in (inter)nationale netwerken op strategisch niveau functioneren? Of ben je een leidinggevende die onderzoeksresultaten beter wil benutten? De MSc Policing koppelt jouw eerder opgedane ervaring, ontwikkelde vakmanschap en vakkennis aan een breed perspectief op de politiefunctie.



De MSc Policing is een unieke WO-master met een sterke onderzoekscomponent. De Politieacademie verzorgt deze wetenschappelijke en praktijkgerichte opleiding in samenwerking met CCCU en de Deutsche Hochschule der Polizei (DHPol). De driejarige deeltijdopleiding is grotendeels Engelstalig. Jaarlijks is er plaats voor maximaal 24 medewerkers van de politie en verwante beroepsgroepen.

De start van de volgende lichting is in september 2023.

Kijk voor meer informatie over het opleidingsprogramma, de instroomeisen en praktische zaken zoals b.v. de aanmeldprocedure op https://www.politieacademie.nl/onderwijs/onderwijsaanbod/pages/opleiding.aspx?code=OP6_INS-2022.2022

