



4 VOORWOORD

HET DEBAT

- | | | |
|----|-------------------|---|
| 6 | Jan Nap | 'Diversiteit in de politietop:
klaar voor de toekomst of los van het vak?' |
| 11 | Wim van Amerongen | 'Confrontaties leiden tot nieuwe inzichten' |
| 13 | Wim Kleinhuis | 'Een zachte landing' |

SPIEGELS UIT DE BUITENWERELD

- | | | |
|----|--------------------|---|
| 16 | Caroline Princen | 'Nieuwkomers niet blauw verven' |
| 17 | Jeroen Smit | 'Voor mannen is het de dood of de gladiolen' |
| 18 | Claudia Zuiderwijk | 'De overtuiging moet van binnen uit komen' |
| 22 | Vanessa Borchers | 'Druk van de overheid helpt' |
| 26 | Dick Berlijn | 'Voortrekken werkt averechts' |
| 30 | Hans Vissers | 'Vooral niet institutionaliseren' |
| 34 | Jos de Blok | 'Weg met het management-denken' |
| 38 | Floor Rink | 'De leider van buiten doet het beter' |

WETENSCHAP EN VERANDEREN

- | | | |
|----|------------------------------|---|
| 42 | Professor dr. Bob Hoogenboom | Let op de onderstroom |
| 46 | Drs. Maaike de Graaf | Pijlers onder een duurzaam transitieproces |

Voorwoord

Afspraak is afspraak, een gebruikelijke waarde in het intermenselijk contact. Afspraken nakomen tussen het concern Nederlandse politie, het rijk en het korpsbeheerdersberaad is daarentegen een prestatie van formaat. Dankzij gezamenlijke inspanning zijn korpsbeheerders, korpschefs, OM en de minister succesvol in het realiseren van een divers samengestelde politietop.

Even de feiten. Sinds oktober 2007 werden er 32 mannen en 25 vrouwen benoemd in de top. Van deze 59 kroonbenoemingen zijn er drie personen met een diverse achtergrond (resultaten 1 oktober 2010). Voor het eerst stroomden politievrouwen intern door tot de functie van korpschef. Uniek is ook de benoeming van de eerste allochtone korpschef die de lange mars van agent naar hoofdcommissaris maakte. In dezelfde periode werden herintreders, bestuurders en managers van buiten de politie welkom geheten. Nu kent de politie al langer leidinggevendenden die afkomstig zijn van buiten de organisatie, maar niet eerder stroomden ze met zoveel tegelijkertijd binnen op het allerhoogste niveau.

In debat

Onder collega's leven gemengde gevoelens ten aanzien van diversiteit in de top. Niet iedereen accepteert het dat mannen nu net als vrouwen 50% kans hebben op een topbaan. Dit is overigens niet het thema van deze publicatie. Gekozen is om de meerwaarde van diversiteit voor het vak te onderzoeken. Dit is geen nieuw thema voor de politie. Zo stond in 2002 bij de vernieuwing van het politieonderwijs de "vermaatschappelijking van de politie" centraal. Streven was om dankzij de inbreng vanuit het hoger onderwijs en de dualisering van het onderwijs het politievak te versterken. Benutten van inzichten uit andere sectoren is ook voor politieleiderschap een essentieel thema. Hebben divers samengestelde

topteams een meerwaarde? Gezocht is naar antwoorden op vragen die oprijzen aan beide kanten van het spectrum. Vormen leidinggevendenden met managementervaring buiten de politie een verrijking voor het vak of loopt de organisatie risico's? Twee plaatsvervangend korpschefs, Wim van Amerongen (Gelderland-Zuid) en Wim Kleinhuis EMPM (Flevoland) entameerden hierover najaar 2009 een debat voor hun collega's. De School voor Politie Leiderschap en Politietop Divers faciliteerden dit. U leest in het eerste hoofdstuk over de dilemma's die met dit vraagstuk samenhangen.

Veel vragen maar ook antwoorden

Doel was om het thema te problematiseren, vooral de vragen in kaart te brengen. De discussie leidde tot een gedeeld inzicht dat het risico minder de leidinggevende van buiten betreft maar het de vraag is of de organisatie wel weet welke toegevoegde waarde, welke competenties zij wil borgen en hoe de nieuwkomers hierop toegerust kunnen worden. Een zachte landing dus. Hierover zijn beide initiatiefnemers geïnterviewd.

De buitenwereld als spiegel

Ter voorbereiding op het debat hebben we ons gespiegeld aan de buitenwereld. In deze publicatie zijn ervaringen van leiders van andere (front line) organisaties opgenomen over hun dilemma's met (on)geloofwaardigheid en (gebrek aan erkend) vakmanschap van de leider.

Wetenschappelijke inzichten ter ondersteuning van het veranderingsproces

Kennis en inzichten vanuit de wetenschap kunnen ons helpen om aandacht te hebben voor de in- en uitsluitingprocessen en om adequate oplossingen te vinden. Let op de onderstroom, adviseert prof. dr. Bob Hoogenboom. Hij schetst in zijn bijdrage welke dynamiek in de politiecultuur een rol speelt, de werking van de informele regels en de weerbaarheid om nieuwe regels te internaliseren. In dit derde deel van het boekje ook een overzicht van recente inzichten uit onderzoek.

Wij hopen dat we u met deze publicatie inspireren om dit vraagstuk van vele kanten te bekijken en dat we u ook een handreiking bieden met de opgeschreven inzichten.

Ineke Stam,

Voorzitter Samenwerkingsprogramma 'Politietop Divers, naar een duurzaam perspectief'

Bob Visser MPA,

Hoofd School voor Politie Leiderschap van de Politieacademie

Het debat

Jan Nap

‘Diversiteit in de politietop: klaar voor de toekomst of los van het vak?’

Nieuwkomers spiegelen aan de ‘Visie op Politieleiderschap’, dat vormt het vertrekpunt van het debat over de wenselijkheid en de risico’s van het streven naar meer diversiteit in de politietop. In de visie worden zeven thema’s genoemd die relevant zijn voor politieleiders. Twee daarvan lichten we er uit. De thema’s ‘verbonden met (de mensen in) het primaire proces’ en ‘gericht op groei, ontwikkeling, diversiteit’. Aan dat laatste thema is de vraag verbonden of ‘je de toekomst in huis hebt’.

Als je het enigszins schematisch benadert, stelt het ene thema de vraag of je voldoende geworteld bent in het vakmanschap, zodanig dat je intern en extern geloofwaardig en gezaghebbend kunt zijn en het andere thema stelt de vraag of je toegerust bent voor nieuwe vragen of je de verbinding met ‘de toekomst’ kunt maken. Kan dat samen gaan? Kun je zonder nieuwe instroom de verbinding met de toekomst maken? Of andersom: kan je zonder daadwerkelijk geworteld te zijn in het politievak geloofwaardig politieleider zijn?

Stel die vragen zijn zondermeer met ‘ja’ te beantwoorden, is er geen probleem. Als er twijfels zijn aan de één of andere kant, wordt het vraagstuk relevant. Immers: het is zeker dat een politieleider gezaghebbend vanuit het vak moet kunnen spreken én het is zeker dat een politieleider de aansluiting moet kunnen maken met een steeds diverser wordende samenleving. En die twijfels zijn er. Het is, gezien het terughoudende en impliciete debat binnen de politie, niet vanzelfsprekend dat de zittende mensen met behulp van ‘rekoefeningen’ klaar zijn voor de toekomst en echt de verbinding met het ‘nieuwe buiten’ kunnen maken. Omgekeerd is er ook twijfel of het volstaat om de nieuwe instroom een beetje ‘blauw te verven’ om hen tot geloofwaardige politiechefs te maken.

Dilemma’s verkennen

In het licht van die twijfel is het inzetten op het vergroten van diversiteit in de politietop door nieuwe instroom, door mensen ‘van buiten’ een belangrijk thema. Wat zijn de verwachte voordelen en wat zijn de risico’s? Wat moet het zwaarst wegen en waarom?

Kans op goed politiewerk

Als we de ideologische argumenten buiten beschouwing laten, denk emancipatoire kansen van sommige groepen, rest de vraag: wat vergroot de kans op goed politiewerk? Wat is voor goed politiewerk, voor goed politieleiderschap kritiek; of anders gezegd: wat moet in dit vraagstuk doorslaggevend zijn?

Zo’n eerste verkenning roept vragen op: wat weten we er eigenlijk van? Welke ervaringen, ook van elders, zijn relevant in dit vraagstuk?

Onderzoek wat er op het spel staat

Als je dit vraagstuk serieus wilt benaderen, is er een nadere verkenning noodzakelijk. Om tot verantwoorde uitspraken te komen, moeten we ons er in willen verdiepen. Daarbij is ook

zelfonderzoek nodig. Waar is het ons om te doen? Wat staat er voor ons op het spel?

In het uitdiepen van dit vraagstuk kunnen we ook weer meer zicht krijgen op de essenties van het politievak en van het politieleiderschap. Dat raakt ook aan één van de andere thema's uit de visie op leiderschap: gericht op goed politiewerk, met als vragen: wat is mijn visie op goed politiewerk en hoe verbind ik politie in ontwikkeling met de vragen van een samenleving in ontwikkeling; hoe ruim is mijn blik?

Verschillende rollen

We realiseren ons dat leiders van politie organisaties in verschillende situaties en relaties verschillende rollen vervullen. Daardoor zijn er meerdere ingrediënten die hun geloofwaardigheid bepalen. Naast geloofwaardigheid in 'managerial' opzicht is er de professionele geloofwaardigheid. Beschikt de leider over in het vakmanschap gewortelde gezag van de ondergeschikte. In onze verkenning zullen we ook moeten verkennen in welke rollen en onder welke omstandigheden er een mogelijke spanning kan ontstaan.

Topleider - topteam

In de verkenning moet ook aandacht zijn voor de teamgedachte. Naar de mate dat er meer en ook tegenstrijdige eisen gesteld worden aan het politieleiderschap kan of (moet?) ook nagegaan worden of die eisen wel in één persoon verenigd moeten worden. Is het niet denkbaar en verstandig om niet alleen in te zetten op het verbreden van het persoonlijk repertoire (intra-persoonlijke diversiteit) maar juist op inter-persoonlijke of teamdiversiteit?

Terechte zorg of onredelijke angst voor vernieuwing

De verkenning zal moeten helpen bij het beantwoorden van de vraag of er in relatie tot het debat over vernieuwing in de politietop sprake is van terechte zorg of van koud water vrees. Dreigen we iets waardevols te verliezen of dreigen we de (toekomst) boot te missen? Of valt het allemaal wel mee... gaat het 'domweg' weer om balans, het gulden midden? Om koers zoeken met open ogen?

Drs. Jan Nap

“Ik zal altijd achterstand houden ten opzichte van iemand die al 40 jaar bij de politie werkt, maar die persoon zal ook altijd een achterstand houden ten opzicht van mij.”

Mr. Eveline Rutten, korpsleiding Kennemerland

“Ik ben voorstander om mensen van buiten naar binnen te halen. Gebruikelijk is om experts op een specifiek domein binnen te halen. Hier worden nieuwkomers makkelijker gewaardeerd. Maar ook het politievak kan ‘enige’ vreemdheid gebruiken. Ga niet uitbundig blauw verven, want dan verdwijnt de eigenheid en de toegevoegde waarde van de nieuwkomer. Waak er wel voor dat de afstand niet te groot wordt. Iemand mag wel vreemd maar niet verschrikkelijk worden.”

Spreekster Dien de Boer-Kruyt, commissaris bij meerder multinationals

Wim van Amerongen



‘Confrontaties leiden tot nieuwe inzichten’

‘Ik werd geconfronteerd met vragen die mij aan het denken zetten over dingen die ik als vanzelfsprekend beschouwde’, zegt Wim van Amerongen (49) plaatsvervangend korpschef Gelderland-Zuid.

‘In onze korpsleiding werkte een jaar een leidinggevende die directeur geweest is van twee gevangenissen. Over bedrijfsvoering hoefde ik haar niets te leren, daar wist ze alles van. Voor mij is de kernvraag: wat moet je van het politievak weten om een goede politieleider te zijn? De discussies hierover werkten voor mij als een eyeopener.

Een voorbeeld. Zo vind ik dat kennis van het politieproces iets anders is dan ervaring. Mijn mening is dat je het zelf ervaren moet hebben. Er zijn ook mensen die zeggen dat kennis voldoende is. Al vrij snel vroeg ik mij af: ik zeg dat nou wel, dat je die binding met het primaire proces vanuit de praktijk moet hebben, maar heb ik die zelf eigenlijk nog voldoende? En vinden de mensen met wie ik werk dat ook?’

Door de enquête die de SP in 2009 hield, kan ik er niet omheen. Zo'n 9000 politiemensen zijn geïnterviewd en de resultaten liegen er niet om. Ze zeggen: "De leiding weet niet wat er op straat speelt." De aanname dat je als politieleider automatisch verbinding hebt met de mensen in het primaire proces omdat je vroeger ook op straat gewerkt hebt, klopt dus niet. Uit de enquête blijkt dat er bij de politie een kloof is tussen de leiding en de mensen op de werkvloer. Je mag van de politieleiding verwachten dat die kloof wordt gedicht. Daar zullen we dus aan moeten werken.

Voor nieuwkomers vind ik een jaar opleiding te kort, er is een zachtere landing nodig. Vanuit het collectief van de korpsleiding kun je veel opvangen, maar meer ervaring is beter. Het hangt er van af wat iemand zelf al heeft meegemaakt. Het is maatwerk. Een jaar is erg kort, maar vier jaar hoeft ook niet.

Ik ben voor meervoudig kijken. Ik heb zelf ook een zijsprong gemaakt, in 2007, naar een organisatieadviesbureau. Als je wilt leren, moet je uit je comfortzone gehaald worden, anders schiet het niet op. De shock om opeens in de profitsector te werken, uit te moeten vinden wat daar nodig is om de schoorsteen te laten roken, dat was een hele goeie ervaring.

“Houd de nieuwkomers niet uit de wind, voorkom dat ze kasplantjes worden.”

Spreekster Dien de Boer-Kruyt, commissaris bij meerdere multinationals

QUOTES UIT HET DEBAT



Wim Kleinhuis

‘Een zachte landing’

**‘Leidinggeven kunnen degenen die hoog in de organisatie binnenkomen over het algemeen wel.’
Aan het woord is Wim Kleinhuis EMPM (49), plaatsvervangend korpschef Flevoland.**

Het gaat er om hen te laten voelen wat de essentie van het politievak is, hen de kans geven het fingerspitzen-gevoel te krijgen. En te laten zien in hoeverre zij echt affiniteit met het vak hebben. Dat is lastig als je direct al verantwoordelijk bent voor het eerstelijns politiewerk.

Je moet goed bekijken in welke bestaande functies iemand kan werken om ervaring op te bouwen. Bij ons werkt nu bijvoorbeeld een divisiechef ondersteuning die een jaar geleden bij ons binnenkwam. Zij heeft een volwaardige verantwoordelijkheid en kan vanuit haar functie, direct tegen het operationele proces aan, leren hoe het politievak in elkaar zit en hoe het politiek bestuurlijk werkt. Ook hebben we een vrouw die van buiten komt de verantwoordelijkheid gegeven voor het programmabureau kwaliteitsverbetering. Zij is goed in het organiseren daarvan en tegelijkertijd krijgt ze vanuit die post kijk op het politiewerk.

‘Wat het specifieke is van leidinggeven bij de politie, moet je vooral leren door er dicht op te zitten’, zegt Kleinhuis. ‘Neem bijvoorbeeld de moord in Urk, in november. Urk valt onder de regio van de politie Flevoland. Het hele land vindt er iets van, de media zitten er bovenop, de politiek ook. Wat doe je dan? Een mooie kans om verschillende aspecten van het

politiewerk te zien. We hebben deze nieuw binnengekomen leidinggevenden steeds mee laten kijken naar hoe je zo'n TGO organiseert, wat er bij komt kijken en wat de kritieke momenten zijn.

Ik hecht er aan dat het ervaring opdoen gebeurt vanuit een positie waarin ze echt verantwoordelijkheid hebben. Anders wordt het gezien als: "Die is alleen maar hier om zo snel mogelijk 'hoog' te worden". 'Werken vanuit een bestaande functie en al werkende het vak leren: zo moet het', vind ik. 'Dat noemen wij een zachte landing. Dat zijn we in Flevoland aan het ontwikkelen.'

'Hoe lang deze 'zachte landing' moet duren, hangt af van de achtergrond van de nieuwkomer', zegt Kleinhuis. 'Iemand met bestuurlijke of politieke ervaring zal het politievak eerder begrijpen dan iemand met een commerciële achtergrond.' Ook vóór het quoteringsbeleid waren er mensen die van buitenaf in leidinggevende functies kwamen, Kleinhuis noemt bijvoorbeeld een vroegere burgemeester die zich ontpopte als een goede korpschef.

'Maar uit welke achtergrond je ook komt, je moet oprecht geïnteresseerd zijn in wat de politie dagelijks doet. Op straat staan, elke dag werken met mensen van diverse pluimage die jou de ene keer haten en de andere keer op handen dragen. Je moet compassie hebben met de mensen aan wie je leidinggeeft, anders werkt het niet. Dat meevoelen kun je krijgen door een of twee jaar vanuit een secundaire rol in de leiding mee te werken en zo veel mogelijk overal bij te zijn. Als je naar mijn dagbesteding kijkt, dan zie je dat ik zo veel mogelijk bij briefings ben, onder de mensen kom. Dat leer ik degenen die ik coach dus ook: laat je gezicht zien, houd contact met je mensen.'

“Organiseer een zachte landing”

Egbert-Jan van Hasselt, korpsleiding Noord Holland Noord

QUOTES UIT HET DEBAT

Spiegels uit de buitenwereld

‘Verf nieuwkomers niet blauw’

Drs. Caroline Princen (43), organisatiepsycholoog, werd in 2005 directeur van Nedstaal toen dit bedrijf het water aan de lippen stond. Het vroeg lef van het toenmalige management om niet te kiezen voor een ingenieur als directeur. Het heeft ze geen windeieren gelegd. Juist door te kiezen voor een directeur die enigszins blanco was bij binnenkomst en die bij alle routines vragen stelde, werd het bedrijf weer winstgevend: de omzet steeg van 2006 naar 2007 met 42 procent, het bedrijfsresultaat met 94 procent. In februari 2009 stapte Princen over naar ABN-Amro Fortis. Zij werd lid van de raad van bestuur met de verantwoordelijkheid voor integratie en communicatie.

Over haar binnenkomen als directeur bij Nedstaal:

‘Hoe verder de mensen van me afstonden, hoe makkelijker het was. Als ik door de fabriek liep zeiden de productiemedewerkers: “We zijn trots op je, want door jou zijn we een modern bedrijf geworden. Welk bedrijf heeft er nu een vrouw aan de top?” De mensen die dichterbij zaten, het management-team en het middenkader, toonden een voorzichtige aarzeling. Ja, ik was vrouw, had geen technische achtergrond, sterker nog: had psychologie gestudeerd, was met 38 jaar de jongste van het MT, kwam uit de Randstad en niet uit de Alblasserwaard. Ik zou ook financieel directeur worden, terwijl ik geen financiële achtergrond heb. Alles wat anders kon zijn, was anders. Genoeg redenen om te aarzelen. We hebben elkaar de tijd gegund om aan elkaar te wennen. Het eerste jaar was eigenlijk een uitgebreide kennismaking.’

Princen over diversiteit bij de politie:

‘Ik verbaas me over de term “blauw verven”. Als je diversiteit om zeep wilt helpen, moet je van de nieuwkomers vragen om blauw te worden. Je doodt hun vermogen om kritische vragen te stellen en dat bleek juist bij Nedstaal het gouden ei, de meerwaarde van diversiteit. Toch is er wel een grens aan verschillend zijn. Je moet wel samen wat delen, al is het maar humor. Voor mij is diversiteit net als sex, je kunt erover praten, maar het doen is leuker.’

‘Voor mannen is het de dood of de gladiolen’

Jeroen Smit (46) is bedrijfskundige, journalist en schrijver van de bestsellers *Het drama Ahold* (2004) en *De Prooi* (2009, over de ondergang van ABN-Amro). Enkele van zijn prikkelende statements zoals verwoord in *NRC-Handelsblad* 31 juli 2009.

‘Er moet een wet komen die bepaalt dat over tien jaar 40 procent van de besturen uit vrouwen bestaat, net als in Noorwegen. Bottom up gaat het nooit lukken. Als mannen de keuze hebben, kiezen ze altijd een man, een kloon van zichzelf. Ik begrijp het wel, want een man snappen ze. Het is comfortabel. Dus het moet top down geregeld worden. “Ja”, zeggen de vrouwen dan, “word ik nou benoemd omdat ik een vrouw ben?” Natuúrlijk worden ze daarom benoemd. EU-commissaris mededinging Neelie Kroes zei dat het met Lehman Brothers nooit zo zijn afgelopen als het Lehman Sisters was geweest. En kijk naar het tv-programma Deal or No Deal – vrouwen zijn daar veel beter in. Als zij 30 procent kans op een ton maken en ze krijgen een bod van tienduizend, dan kiezen ze voor die tienduizend. Mannen niet, die willen die ton, want hun vriendin zit op de tribune, of hun concurrent, en die zullen ze eens een poepie laten ruiken. Voor hen is het de dood of de gladiolen.’

‘Vrouwen zijn in grote aantallen arts of rechter geworden zonder dat er een wet aan te pas kwam. ‘Maar dan heb je het over inhoudelijk werk.’

‘In besturen is heel veel is haantjesgedrag en dat moet er allemaal uit. Dan zijn die werkweken van tachtig uur ook niet meer nodig. Wat overblijft, kan in normale werktijden gedaan worden.’



Claudia Zuiderwijk

‘De overtuiging moet van binnen uit komen’

Drs. Claudia Zuiderwijk (47) was een van de eerste leidinggevende directeuren binnen Nederland in de informatietechnologie. Zij begon haar loopbaan bij IBM en bekleedde haar eerste directiepositie bij Pink Elephant, later PinkRoccade. Daar stond zij op het punt de topman op te volgen toen zij koos voor de functie van bestuursvoorzitter van Ziekenhuis Hilversum, nu door fusie uitgebreid tot Tergooiziekenhuizen.

‘Zet altijd een of meer afwijkende types in je selectiecommissie’ adviseert Claudia Zuiderwijk (47), bestuursvoorzitter van de Tergooiziekenhuizen (ruim 3500 werknemers.) ‘Ze moeten natuurlijk goed zijn in hun werk, maar omdat ze er anders uitzien en een beetje ander taalgebruik hebben, kunnen ze het gesprek op een ander been zetten. Daardoor krijg je ruimte om meer sollicitanten tot hun recht te laten komen.’ Zelf is zij een goed voorbeeld van wat zij bedoelt met ‘anders’. Ze ziet er eerder uit als de directrice van een kunstacademie dan aan de bestuursvoorzitter van een groot ziekenhuis. Trosjes kralen in de oren, zwart leren jasje over een kleurige jurk, gebruiende benen in open schoenen met hoge hakken, het krullende bruine haar in een paardenstaartje gebonden. Toch – of juist daarom – koos de selectiecommissie vijf jaar geleden voor haar en niet voor de andere kandidaat, een vijftigjarige mannelijke econoom met lange ervaring als manager in zorginstellingen.

Waarom kozen ze u, de riskante kandidaat, boven de veilige?

‘Omdat ze verandering wilden en er aan toe waren’, zegt Zuiderwijk. ‘Als de organisatie er niet aan toe was, hadden de commissieleden rode vlekken in de nek gekregen van mij en ik van hen. Dan waren wij allemaal ongelukkig geworden.’

Het is makkelijker om daar open over te praten in een sollicitatie waar de commissie niet van bovenaf kreeg opgelegd om een vrouw te selecteren.

‘Een quotum als reden om iemand aan te nemen werkt niet’, zegt ze, heftig nee schuddend. ‘Als je klonen van de zittende leiders neemt, blijft alles hetzelfde en dat kan niet, dus er moet wat gebeuren. Maar met doordouwen van bovenaf krijg je een self-fulfilling prophecy: zie je wel, ze kan het niet. Als de motivatie er niet is, krijg je als vernieuwende leider de mensen nooit mee. De overtuiging moet van binnenuit komen, intrinsiek zijn. Dan is er trekkracht.’

Was die trekkracht er in het ziekenhuis, toen u vanuit een andere wereld binnenkwam als directeur?

‘Na een jaar zeiden ze: fijn dat we gemotiveerd waren want het was wél nodig. Had het niet een tandje langzamer gekund? Terwijl ik juist dacht: had het niet een tandje sneller gekund? Ik moet er niet aan denken dat ik geen draagvlak gehad zou hebben gehad.’

Kunt u niet werken zonder draagvlak?

‘Jawel, ik heb het gedaan, in mijn eerste baan, bij IBM. Er waren toen, 25 jaar geleden, in Nederland nog geen vrouwen in de informatietechnologie. Ik had andragologie gestudeerd, en had dus ook geen technische achtergrond. Ik heb het gered, maar kreeg wel het gevoel: dit wordt Don Quichote spelen. Ik wil geen kamikaze. Bij Pink was ik ook de enige vrouw in een directiefunctie. Later kwam Roccade erbij en waren er meer vrouwen met zware posities. Bij Pink heb ik beleid gemaakt van bottumup: veel vrouwen binnenhalen en opleiden. Wij mikten op vijftig procent vrouwen bij aanvang. Ik was er altijd alert op of er in het management voldoende ruimte voor vrouwen was. Voor mensen van buitenaf moet je

heel goed opletten hoe je selectiecommissie is samengesteld. Er is verschil in jargon en in manier van praten tussen mannen en vrouwen. 'Denk je dat je deze baan aankan?' Dat is een normale vraag in een sollicitatiegesprek. Vrouwen zeggen dan vaak: 'Ik heb nog wel enige aarzeling.' Een man zegt vol bravoure: 'Ja, natuurlijk.' Als je dan alleen mannen in de sollicitatiecommissie hebt, is de kans groot dat de boodschap van die vrouw verkeerd verstaan wordt en dat zij afvalt, terwijl ze de beste kandidaat is. Mannen die van buiten komen, uit een andere organisatie, kunnen een ander taalgebruik hebben. Of ze zien er anders uit, flamboyanter. Dat wil niks zeggen over hun competenties. Degenen die zich niet bij voorbaat aanpassen, kunnen goed zijn.' Zij wijst op haar forse oorbellen, pakt het staartje op haar hoofd vast. 'Ik zou bij de politie waarschijnlijk als te wild gezien worden.'

Een quotum werkt volgens u niet. Maar hoe kan de politie dan wél aan leiders komen die een afspiegeling van de samenleving laten zien?

'De leiding moet zich afvragen: waarom krijgen wij quota opgelegd? Wat missen wij aan signalen uit de buitenwereld? Je kan niet de schuld aan anderen geven, de samenleving verwacht iets van je en je hebt als organisatie de kans gemist om dat op tijd te zien en ernaar te handelen. Wat is er gebeurd? Wat missen wij? De taak om dat op te sporen, moet diep in de organisatie worden gezet. Mik niet op één vrouw. Je moet massa maken, de hoeveelheid maakt dat het succesvol wordt. Als je maar één vrouw in een instroomklasje hebt, is de kans dat zij directeur wordt erg klein. Je moet er een sport van maken om op alle niveaus vrouwen binnen te halen en op te leiden. Zowel bottomup als topdown. In de staalindustrie hebben ze dat gedaan, daar was het beleid vijftig procent vrouwen binnenhalen, om de achterstand in te halen.'

Daar hebben ze gemerkt, dat als je een enkele vrouw binnenhaalt de kans op een evenwichtige samenstelling van de top nihil is. De meeste bedrijven die diversiteit actief nastreven, doen dat puur om redenen van bedrijfsvoering: de helft van de arbeidskrachten links laten liggen kan niet meer. Bij de politie komt daar iets bij dat de achterstand génant maakt, zegt Zuiderwijk. 'De politie moet iedere dag met iedereen om kunnen gaan, midden in de samenleving werken. Dat kan niet als politiemensen die samenleving niet vertegenwoordigen. Daarom zeg ik: durf in de spiegel te kijken. Wat hebben wij gemist dat ons dit quotum wordt opgelegd?'

De hiërarchie in de medische wereld is vergelijkbaar met die in de politiekorpsen. De vernieuwing bij ziekenhuizen wordt niet afgedwongen door quota maar door de patiënten, die zich steeds meer opstellen als consumenten die waar voor hun geld eisen.

'Dat is de reden waarom ik directeur van een ziekenhuis wilde worden. Ik ben erin gestapt op het moment dat ziekenhuizen zich meer op de buitenwereld moesten richten. De tijd dat patiënten op hun blote knietjes moesten danken dat de dokter tijd voor hen maakte, is voorbij en de organisaties moeten onder ogen zien dat zij te lang een gesloten bolwerk geweest zijn, een black box. De patiënt als mondige partner behandelen, dat leek me nou leuk. Ik heb aan

een headhunter gemeld dat ik in de markt was voor ziekenhuizen. Natuurlijk hebben ze gezegd: zij komt niet uit de zorg, begrijpt ze dat het om patiënten gaat en niet om klanten? Ik heb tegen de artsen gezegd: patiënten hebben een buikgevoel als ze een ziekenhuis binnenkomen.

Ze voelen zich onzeker. Het wegnemen van hun onzekerheid, daar gaat het om. Ik wilde dat de artsen zich voorstelden, in een boekje dat de patiënten krijgen als ze hier binnenkomen. Niet zo maar een smoelenboek, met een fotootje en de gegevens waar ze zijn opgeleid en misschien ook gepromoveerd, maar een door hen zelf geschreven verhaal over wat hen drijft. Wie ben jij, als arts? Zij waren verontwaardigd dat zich moesten verkopen. Ik heb hen overreed en nu zijn ze trots op dat boek.

Het geeft de patiënten vertrouwen, ik heb op mijn prikbord een handgeschreven briefje van een zeventigjarige die de dokters bedankt dat ze zich zo aan hem voorstellen. Kijk, daar ben ik nou trots op.' Achteraf, toen ze al een tijd in het ziekenhuis werkte, heeft zij gezien dat in de selectiecommissie een paar van de meest vernieuwingsgezinde artsen zaten. 'De koplopers hebben ze in de commissie gezet. Dat bewijst dat er al een voedingsbodem was, dat de organisatie er echt toe bereid was.'

Tips

- **'Voor mensen van buitenaf moet je opletten hoe je de selectiecommissie samenstelt. Als je de koplopers in de commissie zet, bewijs je dat er een voedingsbodem is, dat de organisatie er echt toe bereid is. Een afwijkend type in je selectiecommissie kan het gesprek op een ander been zetten. Daardoor krijg je ruimte om meer sollicitanten tot hun recht te laten komen.'**
- **'Als de motivatie er niet is, krijg je als vernieuwende leider de mensen nooit mee. De overtuiging moet van binnenuit komen, intrinsiek zijn. Ik moet er niet aan denken dat ik geen draagvlak gehad zou hebben gehad.'**
- **'De leiding moet zich afvragen: waarom krijgen wij quota opgelegd? Wat missen wij aan signalen uit de buitenwereld? Je kan niet de schuld aan anderen geven, de samenleving verwacht iets van je en je hebt als organisatie de kans gemist om dat op tijd te zien en ernaar te handelen.'**
- **'Mik niet op één vrouw. Je moet massa maken, de hoeveelheid maakt dat het succesvol wordt. Als je maar één vrouw in een instroomklasje hebt, is de kans dat zij directeur wordt erg klein. Je moet er een sport van maken om op alle niveaus vrouwen binnen te halen en op te leiden.'**



Vanessa Borchers

‘Druk van de overheid helpt’

De Zuid-Afrikaanse Vanessa Borchers (41) is HR-directeur van Deloitte Nederland, internationale dienstverlener in de accountancy, belastingen, consulting en financial services met 4800 werknemers. Voordat Vanessa naar Nederland kwam, werkte zij bij vestigingen van Deloitte in Zuid-Afrika en de Verenigde Staten. Zij is in Nederland medeverantwoordelijk voor het *Diversity and Inclusion* beleid. Van belang is dat het onderwerp continu op de agenda van het bestuur en het management staat.

Vanessa Borchers heeft ervaren dat druk vanuit de overheid helpt. ‘Je hebt een doel nodig dat door iedereen in het bedrijf serieus genomen wordt.’ Zij werkte bij Deloitte in Zuid-Afrika, toen de eerste zwarte regering in 1994 een wet uitvaardigde die alle bedrijven verplichtte zwarten in dienst te nemen, te begeleiden en te ontwikkelen - op alle niveaus. ‘Het verplichte karakter van de regeling is irritant en frustrerend en het komt niet altijd goed uit, maar het werkt. Het bestuur van alle bedrijven inclusief Deloitte nam het hoogst serieus.’ *Diversity* aan de top wordt ook in de vestigingen elders op de wereld als een urgent doel beschouwd. ‘Als je klanten en werknemers divers zijn, moet je dat zelf ook zijn, anders wek je geen vertrouwen. Het is een *business case*.’

Wat doet Deloitte Nederland concreet om vrouwen en allochtonen in de top te krijgen?

‘Om zich beter bewust te worden van de dilemma’s van bijvoorbeeld ervaren vrouwen in onze organisatie coacht ons topmanagement zelf deze vrouwen. Ter voorbereiding volgen beide groepen een workshop. Iedere partner begeleidt zelf ten minste één vrouw: ongeveer zeventig vrouwen worden gecoacht door veertig partners. Het voordeel van het persoonlijk coachen is dat het tweerichtingsverkeer is: de partners spreken vrouwen die op weg zijn naar de top en horen welke dilemma’s zij tegenkomen. De vrouwen kunnen de uitdaging van het leiderschap bespreken met iemand die veel ervaring heeft en de organisatie kent. Deze gesprekken zijn begin deze zomer gestart.’

Haalt u ook mensen van buiten het bedrijf voor topfuncties?

‘Het is geen slechte gedachte. We hebben een voorkeur voor iemand in het bedrijf, omdat je daarmee je eigen mensen stimuleert, maar soms zoeken we iemand met specifieke ervaring of achtergrond die we niet in huis hebben. Het blijft interessant om naar buiten te kijken, maar talent van buiten halen mag geen excuus zijn om binnen zaken niet op orde te hebben. Je moet intern veel druk op de ketel houden, je eigen mensen stimuleren en kansen geven. Een klein percentage specialisten kun je van buiten halen.’ Vrouwen en allochtonen van buiten aantrekken uitsluitend om quota te halen, is gevaarlijk, vindt zij. Ze hoopt dat er genoeg vaart in komt door de intensieve coaching die dit jaar op gang gebracht is.

Loopt Deloitte Nederland achter bij de vestigingen elders?

Borchers knikt bevestigend. Lachend zegt ze: ‘Als buitenlandse merk ik op dat ik nog nooit zo veel heb horen praten over *diversity* dan sinds ik hier in Nederland ben.’

Waar ligt dat aan?

‘Ik weet het niet. Het is hier denk ik minder gebruikelijk om doortastend te zijn bij het aanpakken van een probleem. In de VS en in Zuid-Afrika is het: *let's fix it. Action, keep going*. In de VS is nu twintig procent van de partners bij Deloitte vrouw. Dat is na achttien jaar actief beleid en ze gaan door, de verantwoordelijken worden er op afgerekend. Net zo hard als op omzet, het kan hen op ontslag komen te staan. We zeggen niet: we zijn er, met twintig procent,

nee het is niet genoeg, we moeten doorgaan en volhouden. Er is geen *silver bullet*, geen wondermiddel, het is een lang proces waarin je taai moet zijn en volhouden.'

Nederland had een achterstand in het buitenshuis werken van getrouwde vrouwen, maar de jonge vrouwen hebben die al lang ingehaald.

'Het gaat ook niet om jongeren: op juniorniveau hebben wij bijna vijftig procent vrouwen. Na vijf tot zeven jaar zijn ze manager en dan stukt het. De afgelopen jaren, sinds 2003, is daar veel over gepraat en zijn er veel initiatieven inclusief trainingen geweest. Een proces van bewustwording in het bedrijf. Dit jaar zijn we tot verdere actie overgegaan. De partners rechtstreeks de vrouwen laten coachen is absoluut het begin van een versnelde ontwikkeling. De diversity-workshops in Zuid-Afrika werkten. Iedereen moest er naar toe, ze haatten het maar het moest. Het was een goede manier om elkaar te leren kennen, om als blanken en zwarten, als mannen en vrouwen over de wederzijdse vooroordelen heen te komen. Je ziet er anders uit, je praat anders, gedraagt je anders, maar je hebt dezelfde *excellence*. Daar kom je achter als je verplicht bent intensief met elkaar over je vak te praten. Ook de basisoefeningen die in alle mogelijke trainingen gebruikt worden om achter je verborgen angsten en vooroordelen te komen, kunnen helpen. Je moet gewoon véél dingen tegelijk doen, gedurende vele jaren, om *diversity* in je bedrijf tot een vanzelfsprekend iets te maken. Als je er aan de top werk van maakt, gebeurt het ook aan de basis.'

De volgende definitie van *Diversity en Inclusion* wordt door Deloitte overal ter wereld gehanteerd:

Diversity is a collective mixture of individuals, cultures, and organizational expertise. It is all the differences that make each of us unique and the things we have in common that connect us. Diversity includes everyone. Understanding, appreciating, and leveraging our diversity gives the Deloitte member firms a local and global business advantage.

Inclusion means behaviors, policies, and practices that allow all Deloitte member firm people to achieve their full potential. An inclusive culture transforms diverse perspectives into value for DTT member firms, their people, clients, suppliers, and the communities where we live and work.

TIPS

- 'Als je er aan de top werk van maakt, gebeurt het ook aan de basis.'
- 'Het is in Nederland, denk ik, minder gebruikelijk om doortastend te zijn bij het aanpakken van een probleem. In de VS en in Zuid-Afrika is het: let's fix it. Action, keep going. In de VS is nu twintig procent van de partners bij Deloitte vrouw. Dat is na achttien jaar actief beleid en ze gaan door, de verantwoordelijken worden er op afgerekend.'
- 'Het blijft interessant om naar buiten te kijken, maar talent van buiten halen, mag geen excuus zijn om binnen zaken niet op orde te hebben.'
- 'Ons topmanagement coacht talentvolle vrouwen. Het voordeel van het persoonlijk coachen is dat het tweerichtingsverkeer is: de partners spreken vrouwen die op weg zijn naar de top en horen welke dilemma's zij tegenkomen.'



Dick Berlijn

‘Voortrekken werkt averechts’

Dick Berlijn (59) was tot april 2008 opperbevelhebber van de Nederlandse strijdkrachten. Hij is nu onder meer voorzitter van De Maatschappij (voormalige Nederlandsche Maatschappij voor Nijverheid en Handel) en is recent in dienst getreden van Deloitte. Berlijn had een klassieke militaire loopbaan: hij ging op negentienjarige leeftijd naar de Koninklijke Militaire Academie, koos voor de Luchtmacht, klom daar op tot de hoogste rang en werd in 2005 opperbevelhebber.

Kan het ook andersom: iemand die elders het leidinggeven heeft geleerd als hoogst verantwoordelijke van het leger?

‘De essentie van het leger is dat het in het uiterste geval geweld moet toepassen. Daarom selecteert het leger jonge mensen op eigenschappen die daarvoor nodig zijn. Stressbestendigheid, teamwork, afspraak is afspraak. In de opleiding is dat een belangrijk onderdeel van de vorming. Uit de groep komen de mensen met de sterkste capaciteiten voor leidinggeven naar voren. Een principe in het leger is dat je aan de voorkant leidt. Dat wil zeggen: je leidt door zelf het voorbeeld te geven en voorop te gaan in de strijd. In stressvolle situaties zoeken mensen houvast bij de leider. Als ik nu kijk naar Afghanistan: jonge mensen die de leiding hebben, gaan voorop. Ze weten niet wanneer die bermbom afgaat. Ze zeggen tegen hun mannen en vrouwen: “Kom op, ik breng je veilig thuis.” Een man of een vrouw die een goede manager geweest is in een bedrijf, kun je niet zo maar naar Afghanistan sturen.’

Waarheen wel?

‘Op verantwoordelijke posten die niet rechtstreeks met gevechtshandelingen te maken hebben. De commandant van het Dienstencentrum kwam van een ander ministerie en is binnengehaald als plaatsvervangend secretaris-generaal bij Defensie. Zij heeft als commandant van het CDC geen specifiek militaire functie, maar wel een sleutelpositie. Er werken omstreeks tienduizend man bij het Dienstencentrum, het behelst alles wat met ondersteuning van de strijdkrachten te maken heeft. De directeur-generaal financiën en control kwam van het ministerie van Financiën. Dat is de manier om vrouwen binnen te halen op hoge posten. Niet omdat ze vrouw zijn, maar omdat ze goed zijn in hun werk.’

En de vrouwen die net als u op hun negentiende begonnen bij de KMA?

‘Die doen het net zo goed als mannen. Een vrouw, iets jonger dan ik, vloog in de oorlog in voormalig Joegoslavië. Een paar jaar later is zij naar de KLM gegaan. Waarom ze het leger heeft verlaten, weet ik niet. Ze heeft kinderen gekregen, maar ik weet niet of dat alleen de reden was.’

Het gevaar dat iemand als jachtvlieger loopt, houdt wellicht ook vrouwen met een kinderwens tegen.

‘Mannen hebben ook kinderen en die zijn toch jachtvlieger. Ik ben erg overtuigd van de noodzaak van gedeelde verantwoordelijkheid voor kinderen. Mannen moeten ook meer bij de zorg betrokken worden dan tot nu toe meestal het geval is. In Zweden, waar ik nogal eens kom omdat een van mijn zoons daar woont, viel mij op dat de faciliteiten op gezinsgebied er niet alleen voor vrouwen maar ook voor mannen geregeld zijn. Ouderschapsverlof motiveert mannen om deel te nemen aan zorgtaken. Zo maak je een andere rolverdeling mogelijk en van daaruit ook andere carrières. Je moet mannen duidelijk maken dat het eerlijk en ook prettig is om een deel van de zorgtaken te doen. Als jij een kind krijgt, is het ook in het belang van het kind om als man zorgverlof op te nemen.’

Leren ze dat nu op de KMA?

'Nee, dat denk ik niet.'

De leider is altijd een kloon van de vorige leiders. Dat kan je alleen maar doorbreken door bewust een ander type leider binnen te halen.

'Daar ben ik het mee eens. Maar je moet wel weten op welke posten je het doet. Bij een ziekenhuis maak je iemand van Hoogovens ook niet hoofd van de operatiekamer. Directeur kan wel, want dan gaat het om managementcapaciteiten. Een directeur hoeft niet te kunnen opereren om gezag te hebben. Ik geloof niet dat genderbeleid werkt als je verplicht stelt dat in een bepaalde functie een vrouw moet komen. De eerste vrouwelijke jachtvlieger van de luchtmacht werd na haar opleiding in Canada op Schiphol met de fanfare binnengehaald, maar ze redde het niet. Volkomen normaal, want er is altijd een behoorlijk afvalpercentage, maar op deze vrouw lag een enorme druk en toen ze het niet redde, werd overal gezegd: zie je wel, vrouwen kunnen het niet.'

Voor allochtonen geldt hetzelfde. Er zijn nu veel Turkse jongens in ons leger die het goed doen. Ze maken promotie op grond van hun competenties. Dat is de enige manier waarop het kan, want als in de ogen van de groep iemand onterecht voorgetrokken wordt, dan werkt dat vaak averechts.'

Het zicht op de competenties kan belemmerd worden doordat de groep buitenbeentjes uitsluit.

'De groep - en dus ook groepsprocessen - is voor de krijgsmacht belangrijk. Het is heerlijk om als team goed te functioneren. Op de schouders, *high five*, gedeelde vreugde.

De tegenkant daarvan is dat buitenbeentjes soms gepest en buitengesloten worden.

In doorsnee organisaties is er minder risico om uit de boot te vallen dan bij organisaties waar de groep en de groepsprocessen dominant zijn, zoals het leger en de politie.'

Zou u een capabele, lesbische vrouw die een leidinggevende positie in het leger wil bereiken steun geven?

'Zeker. Ik ken geen voorbeeld van een homoseksuele vrouw voor wie dat aan de orde was, maar wel van een man, een kolonel. We moesten hem uitzenden naar een Engelse eenheid die bekend stond om de weinig tolerante houding ten opzichte van homo's.

Er was ernstige twijfel of dit kon, het risico dat de man afgebrand zou worden, was groot.

Ik heb beslist dat het wél moest, anders zouden we capituleren voor het stigma van homoseksualiteit, dat we niet willen. Ik heb het dus doorgedrukt, het was spannend, hij heeft het moeilijk gehad en ik heb hem gesteund. Het is gelukt. Ik ben blij dat ik het gedaan heb en hij ook.'

TIPS

- **'Je moet wel weten op welke posten je een ander type leider binnen haalt. Bij een ziekenhuis maak je iemand van Hoogovens ook niet hoofd van de operatiekamer. Directeur kan wel, want dan gaat het om managementcapaciteiten.'**
- **'Ik geloof niet dat genderbeleid werkt als je verplicht stelt dat in een bepaalde functie een vrouw moet komen.'**
- **'Bij organisaties waar de groep en de groepsprocessen dominant zijn, zoals het leger en de politie, is er meer risico om uit de boot te vallen. Ik heb beslist om een homoseksuele kolonel uit te zenden omdat we anders zouden capituleren voor het stigma van homoseksualiteit. Het was spannend, hij heeft het moeilijk gehad en ik heb hem gesteund.'**



Hans Vissers

‘Voorkom institutionaliseren’

Hans Vissers (55) plaatsvervangend korpschef Rotterdam – Rijnmond. ‘Ons korps heeft bewezen dat instroom van buiten kan slagen. Ik ben geen voorstander van de harde quota die Ter Horst stelt. Maar iedereen kan zien dat er een beweging is ontstaan en eerlijk is eerlijk zelf hadden we maar beperkt succes.’

‘**T**er Horst zegt: ik ken de politiewereld nu wel, ik wil nú resultaat. Toen zij aantrad als minister heeft zij gesteld dat vijftig procent van de benoemingen in de korpsleiding vrouw of allochtoon moest zijn. Omdat daarna op vacatures overwegend witte mannen werden aangenomen, hamert zij er nu des te harder op. Waar ze géén gelijk in heeft is de snelheid waarmee ze het wil. In Rotterdam vinden we dat leiders vanuit de buitenwereld op een eindverantwoordelijke positie zetten maatwerk vereist. Het quotum lijkt nu de norm te worden, het risico is dat er zozeer gepresteerd moet worden, dat die ruimte voor een tot drie jaar inwerken er niet meer is. Het goede vind ik dat Ter Horst het establishment doorbreekt. Als je het profiel laat maken door de gevestigde orde, verandert er nooit iets. Waar ik voor pleit is: accepteer een inwerkperiode in het vak. Daarbij hoef je de kans dat er iemand wordt gespot die het zonder opleiding kan niet uit te sluiten. Het kan gebeuren dat je de klep openzet en dat er een witte raaf landt. Dan zou je gek zijn als je omtrekkende bewegingen maakt. Direct benoemen moet kunnen, maar niet hoeven. Met inwerken voorkom je dat bij de eerste de beste keer dat er een crash is, iedereen zal roepen: “Nu zie je het, we hebben altijd al gezegd dat het te riskant was.”

Liever had ik gewild dat deze verandering was gerealiseerd via het vrije markt principe. Ik ben er namelijk van overtuigd dat als we stoppen met tegenhouden het vanzelf gebeurt. Nu creëer je zelf dilemma’s. Vrouwen en allochtonen willen benoemd worden om hun kwaliteit. Omdat zij nu voorgedragen worden kunnen ze hun kwaliteit niet aantonen door tijdens de procedure te concurreren. Iets anders is dat de carrière van de jonge mannen nu langzamer verloopt. Rotterdam biedt hun wel een dynamische werkomgeving met voor iedereen nationaal of internationaal uitdagende klussen.

Kortom, laten we stoppen met tegenhouden en “Zet open die kleppen” want divers samengestelde teams is pure winst. In ons managementteam hebben we een vrouw die de torens van het departement van binnen heeft gezien en iemand uit het bedrijfsleven. Zij kijken echt anders aan tegen het oplossen van problemen dan wij die allemaal op dezelfde manier zijn gevormd. Het begint eigenlijk al bij mensen uit een ander korps, dat zijn echte informatie-makelaars die andere manieren van oplossen binnenbrengen. Kortom het spectrum waarbinnen we oplossingen zoeken is verbreed.

Zo'n zes jaar geleden heeft de eerste vrouw van buiten bij ons aangeklopt. Nu zijn we aantoonbaar succesvol voor gender diversiteit. Voor ons hele managementteam en hun plaatsvervaarders hebben we combinaties kunnen maken van man vrouw duo's. Dankzij zijinstroom of versnelde doorstroom.

We hebben hier wel jaren tegen aangehikt, vonden dat de bazen toch wel door en door blauw moesten zijn. Het is fantastisch voor de politie als we mensen binnen weten te halen met ervaring die er toe doet, ons helpt bij het breder kijken. Vanuit deze overtuiging heb ik dan ook samen met Pieter Jaap Aalbersberg (korpschef IJsselland) het plan bedacht

voor de recherche. We gaan toch niet politiemensen eindeloos opleiden tot financieel specialist als je deze hoogopgeleiden van buiten kunt benutten? Als tegenargument hoor ik nog wel eens dat deze mensen sneller vertrekken. Als we de investering eruit hebben is dat geen probleem, het blijven goede ambassadeurs voor de politie. Hetzelfde geldt trouwens voor commissarissen die eens een stap naar buiten doen. Ik hoop dat ze ooit verrijkt terug komen.

In ons Rotterdamse model hoort wel dat we investeren in de nieuwkomers. Dit traject bestaat eruit dat je heel gericht ingewerkt wordt in het blauwe vak: met de buurtagent de straat op, recherche-ervaring, IBT. Een half jaar nemen we voor het investeren in het blauw verven, daarna krijgt iemand de kans om in de lichte ervaring op te bouwen, bijvoorbeeld als plaatsvervangend districtchef. Na ervaring als districtchef is iemand rijp in twee tot vijf jaar voor de korpsleiding. Diversiteit vergt maatwerk en daarom verschillen de banen en trainingen die we aanbieden per persoon: kan modulair onderwijs zijn op de universiteit, opleiding tot algemeen commandant. In een traject van twee tot vijf jaar is iemand volledig volwaardig en inzetbaar. Het nadeel voor Rotterdam is dat we deze mensen kwijtraken, maar het concern Nederlandse politie heeft er topkandidaten bij.

Een afgebakende periode blauw verven hoort er voor mij absoluut bij. Veiligheid bieden is verantwoordelijk werk dat een sociaal hart vergt gecombineerd met het feit dat we ook nog eens onder een vergrootglas liggen. Dus iemand zonder inwerken benoemen op een eindverantwoordelijke operationele functie daar heb ik ambivalente gevoelens bij. Maar als die ene witte raaf voorbij komt, dan moet je natuurlijk je kans grijpen. Vooral niet institutionaliseren: het is en, en, en, kortom diversiteit heeft maatwerk nodig. Risico's nemen met aantrekken van mensen van buiten? Onzin we hebben een keur van instrumenten om een inschatting te kunnen maken van iemands potenties. Natuurlijk kun je een vergissing maken met iemand van buiten maar dat is niet groter dan bij een interne kandidaat. Die kan ook bevorderd worden tot het niveau van onvermogen. Risico's kun je behoorlijk inschatten en de rest kun je met elkaar opvangen.

Van een vrouwelijke collega kreeg ik het boekje 'Vrouwen komen van Venus, mannen van Mars.' Daar staat in wat in selectiegesprekken de verschillen in presentatie tussen mannen en vrouwen zijn. Dat beeld, die awareness, begint wel door te dringen. Vandaar mijn opmerking: als we het niet tegenhouden dan ontstaat het vanzelf.'

Waarom hebben jullie dit alles niet eerder gedaan?

'Hartstikke goeie vraag. Veel over gepraat, weinig gedaan. Vroeger was het een sociaal issue: vrouwen en allochtonen moesten ook de kans krijgen om mee te doen. Nu is het een business issue, je kunt niet meer zonder hen.' Vooral niet institutionaliseren: het is en, en, en, kortom diversiteit heeft maatwerk nodig.

TIPS

- **'Ik ben geen voorstander van de harde quota die Ter Horst stelt. Maar iedereen kan zien dat er een beweging is ontstaan en eerlijk is eerlijk, zelf hadden we maar beperkt succes. Het goede vind ik dat Ter Horst het establishment doorbreekt. Als je het profiel laat maken door de gevestigde orde, verandert er nooit iets.'**
- **'Risico's nemen met aantrekken van mensen van buiten? Onzin, we hebben een keur van instrumenten om een inschatting te kunnen maken van iemands potenties. Natuurlijk kun je een vergissing maken met iemand van buiten maar dat is niet groter dan bij een interne kandidaat.'**
- **'Kortom, laten we stoppen met tegenhouden en "Zet open die kleppen" want divers samengestelde teams is pure winst. In ons managementteam is dankzij de nieuwkomers het spectrum waarbinnen we oplossingen zoeken verbreed.'**



Jos de Blok

‘Weg met het management-denken’

Verpleegkundige Jos de Blok (49) zette zes jaar geleden een vernieuwing in gang in de buurtzorg: weg met de zorgmanagers, terug naar de zelfstandige wijkverpleegkundigen. Zijn organisatie, Buurtzorg Nederland, heeft nu 1700 mensen in dienst op 170 plaatsen, in kleine teams met vergaande eigen verantwoordelijkheid.

In Vogelwaarde, het dorp in Zeeuws Vlaanderen waar Jos de Blok opgroeide, hadden ze in de jaren zeventig een wijkagent die naast het politiebureau woonde en een wijkzuster naast het wijkgebouw. Beiden hadden een brede taak, een grote mate van zelfstandigheid en genoten veel vertrouwen. ‘In de jaren tachtig zijn die korte lijntjes weggehaald’ herinnert De Blok zich. ‘Je ging niet meer naar Marja, de wijkzuster, maar er kwam een telefoonnummer dat je moest bellen en dan kreeg je iemand in een gebouw ergens ver weg. Het managementdenken won veld, alles werd georganiseerd in regio’s. Dat zou betere zorg opleveren. Het tegendeel was waar. Je kreeg zorgfabrieken en grote opleidingsfabrieken in plaats van scholen. Bij de politie was er een soortgelijke ontwikkeling. Veel registreren, veel achter de computer, verplichte aantallen bonnen schrijven. Het vakmanschap, dat wil zeggen het signaleren vanuit de praktijk, het toevoegen van dingen op grond van behoeften, daarvan is het niveau in al die sectoren gedaald.’

Wanneer hoorde u in uw vak voor het eerst het woord ‘aansturen’?

De Blok maakt een afwerend gebaar. ‘Toen ik dat woord hoorde, dacht ik: dat gaat helemaal niet. De wijkverpleging wordt sinds jaar en dag gedaan door verstandige vrouwen die heel goed zijn in het bedenken van oplossingen voor de problemen die ze tegenkomen. De vrouwen die wij in dienst hebben, hebben vaak veel levenservaring. Ze kennen de wijk en de buurt, laat ze hun gang maar gaan.’ Natuurlijk moet er ook in de wijkverpleging wel eens iets veranderen, maar de eersten die dat zien zijn de vakmensen in de wijk, zegt hij.

Heeft u genoeg allochtonen in uw teams?

‘Nee, daar zijn we een beleid voor aan het opzetten. Wij hebben nu tien teams in Rotterdam en vijf in Amsterdam maar daarin is niet meer dan vijf procent allochtoon. De beleving van ziekten is in sommige opzichten anders bij allochtonen, het omgaan met zieken ook. Verpleging staat niet in hoog aanzien bij Turken en Marokkanen, ze komen niet vanzelf bij ons werken, dus zetten we een beleid op. De weinige allochtonen die wij hebben, zijn daarin bijna vanzelf de voortrekkers. Een Turkse in Amersfoort vertelt haar team dat ze véél meer bereiken door contact te zoeken met de netwerken van de allochtone cliënten. De familie, de burens, de vrienden: bij allochtonen is het vaak vanzelfsprekend dat er een groot netwerk meedoet met de verzorging van een zieke. Met dat gegeven moeten de verpleegkundigen mee weten om te gaan.’

‘De wijkzorg moet de wijk kennen, daar gaat het om’ zegt De Blok. ‘De politie moet ook de wijk kennen, zodat ze de raddraaiers kunnen aanspreken in plaats van het leger in te zetten.’ De Bloks Buurtzorg kreeg veel navolgers, los van zijn organisatie vestigden zich tal van andere verpleegkundigen met een eigen team. ‘Met teams waarin je je eigen collega’s uitzoekt, denk je niet over producten maar over het oplossen van de problemen die je tegenkomt.’ Sinds de wet Harmonisatie Kwaliteit Zorginstellingen (HKZ) moeten verpleegkundigen en ziekenverzoekers in de wijk veel administratie doen die volgens De Blok niets met de inhoud van het werk te maken hebben, maar wel tijd kosten en afleiden. ‘In de buurtzorg gaat het vooral om: hoe speel je in op de dingen die gebeuren in je wijk?’

Hoe los je problemen op en wat neem je ervan mee om te voorkomen dat het probleem opnieuw ontstaat. Ervaring meenemen om tot preventie te komen geldt ook voor de politie.' Managers stellen normen voor verpleegkundigen, planningssystemen meten wie bij welke cliënt komt, kwaliteitsmeting: het enige wat niet gemeten kan worden is de relatie met de cliënt. 'En dat is nou juist waar het om draait', zegt De Blok. 'Veel managen veroorzaakt juist dat er veel minder gebeurt van wat je wil bereiken. Ik vertrouw mijn teams. Ik wil dat zij zelf bedenken: wat zijn de dingen waarvoor je je moet verantwoorden? Dat werkt. De teams die terminale zorg verlenen, werken bij ons optimaal. Dat durf ik gerust te zeggen. Het hanteren van de morfiepomp is essentieel bij terminale zorg. Degenen die met de morfiepomp werken, zochten elkaar op en hebben gezegd: "Wij moeten onze collega's instrueren want rond die morfiepomp mag niks misgaan." Ze zijn het land doorgereisd, hebben cursussen gegeven. Dat bedachten ze zelf.'

Is dit een tip voor de politie?

'Ik zou het logisch vinden als vanuit de teams die veel met crisis te maken hebben de koppen bij elkaar gestoken worden en die mensen vanuit hun ervaring bij andere korpsen vertellen hoe je het vanuit de wijk moet aanpakken in plaats van het leger er op af te sturen.' Ervaring benutten voor preventie, daar kan hij zich ook voor de politie van alles bij voorstellen. 'Neem de criminaliteit in Gouda. Die moet worden aangepakt, daar wordt een vijfjarenplan voor gemaakt. Ik hoop dat ze ook gaan praten op scholen, om die tieners duidelijk te maken wat het voor iemand betekent om te worden bestolen of in elkaar geslagen. Laat slachtoffers vertellen. Ik geloof heel erg in confrontatie.'

Het talent om vanuit de praktijk oplossingen te bedenken heeft Jos de Blok van zijn moeder. 'Mijn vader was een idealistische arbeider die met de mensen uit de buurt maar ook met de wereldpolitiek bezig was, mijn moeder was gezinsverzorgster. Zij had voor haar tijd heel vooruitstrevende ideeën over de problemen die ze aantrof in gezinnen. Als mijn moeder nu jong was geweest, was ze een heel goede bestuurder geworden.'

In de zorg is het vast geen probleem om aan vrouwelijke leiders te komen.

'Nee, maar de profielschetsen worden vaak geschreven door mannen, omdat die toch de overhand hebben. Vrouwen passen zich dan wel aan in een sollicitatie, in plaats van hun ijzersterke kanten te tonen. Mannen zijn over het algemeen systeemdenkers, vrouwen meer gericht op de omgeving. Dat leidt tot een andere manieren van organiseren. Vanuit systeemdenken moet alles onder controle zijn en dat betekent sturen tot dit en sturen tot dat. Bij de politie is systeemdenken nog sterker dan in de verpleging, denk ik.'

TIPS

- **'Mannen zijn over het algemeen systeemdenkers, vrouwen zijn meer gericht op de omgeving. Dat leidt tot een andere manieren van organiseren. Vanuit systeemdenken moet alles onder controle zijn en dat betekent sturen tot dit en sturen tot dat.'**
- **'Het enige wat niet gemeten kan worden, is de relatie met de cliënt. En dat is nou juist waar het om draait.'**
- **'Vakmanschap betekent signaleren, vanuit de praktijk opvangen, het toevoegen van dingen op grond van behoeften, daarvan is het niveau in alle sectoren gedaald.'**
- **'Ik vertrouw mijn teams. Ik wil dat zij zelf bedenken: wat zijn de dingen waarvoor je je moet verantwoorden? Dat werkt.'**



Floor Rink

‘De leider van buiten doet het beter’

Dr. Floor Rink (33), organisatiepsycholoog en hoofd-docent aan de faculteit Economie en Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen en doet onderzoek naar de mogelijkheden voor diversiteit aan de top van organisaties.

‘**M**et quota alleen kom je er niet, dus er moet iets extra's gebeuren waardoor de mensen in de organisatie zien dat ze er baat bij hebben als er in de leiding-gevende posities mensen van verschillende afkomst en achtergrond werken. Dat extra noemen wij *inclusie*, een overtuiging die binnen de groep ontstaat.’

Hoe krijg je als wetenschapper een directie zover om een ander type leider binnen te halen?

‘Ten eerste kun je simpelweg met cijfers komen: de nieuwkomers doen het gewoon beter. Vers bloed, nieuwe kennis, dat schudt de boel een beetje op. Mensen zijn daar niet meteen blij mee, maar het geeft resultaat. Het kan lastig zijn dat die promotie die je zelf zou krijgen naar een nieuwkomer gaat, maar je organisatie heeft er baat bij. Het is niet leuk, maar het werkt, dat blijkt uit vrij veel onderzoek. Ten tweede is er het psychologische aspect. Mensen zijn geneigd zichzelf te overschatten, te denken dat ze aan alle eisen voldoen. Het gesprek daarover moet je subtiel op gang brengen. Dat je als witte man, als groepje van witte mannen, niet alle kwaliteiten in huis hebt om het beste uit je organisatie te halen, die gedachte moet een kans krijgen. Dan rijst natuurlijk de vraag: wat heeft de groep er aan? Gaat die het beter doen?’

En dan kunt u met cijfers aantonen dat een diverse groep het beter gaat doen?

‘Al zes jaar lang hebben we dit internationaal, aan verscheidene universiteiten, met groepen studenten onderzocht. De resultaten waren keer op keer hetzelfde: als je een leider van buiten de groep binnenhaalt, hebben de mensen daar weerstand tegen, maar het werkt wel heel goed. Het is een simpele bevinding, maar ik kan er niets anders van maken. De eerste keer dat het gebeurt, voelen mensen zich bedreigd en oneerlijk behandeld en zijn ze er gespist op om die nieuwkomer weg te werken. Maar als het al jaren gebeurt, raakt iedereen er aan gewend dat je van buiten af mensen kan aannemen.’

Die onderzoeken zijn in een laboratoriumsituatie gedaan, niet in het echt, in bedrijven.

‘We krijgen nu langzamerhand meer toegang tot bedrijven, maar het is erg lastig voor een bedrijf om dit onderzoek in huis te halen. We moeten minimaal veertig groepen kunnen bestuderen in een organisatie, twintig groepen waarin iemand intern promoveert en twintig waarin een leider van buiten wordt aangesteld. Gedurende meerdere jaren moet je die groepen kunnen volgen. Dat is erg veel gevraagd van een bedrijf, dus noodgedwongen hebben we dit in het lab gedaan. Het voordeel was wel weer dat we er in deze situatie veel controle over hadden, waardoor de resultaten erg zuiver zijn.’

Kunt u ook iets vertellen over uw ervaring met bedrijven?

‘Het binnenhalen van leidinggevenden van buiten gaat makkelijker bij grote bedrijven als Shell en Heineken die altijd al hun leidinggevende mensen lieten rouleren. Als er gerouleerd

wordt, is men gewend om regelmatig een nieuwe baas van buiten de eigen groep te krijgen die anders tegen de zaken aankijkt. Bij dit systeem moeten de mensen wel voldoende tijd krijgen om de consequenties van hun beslissingen te overzien. Zij moeten verantwoordelijkheid kunnen nemen voor de uitwerking van de veranderingen waartoe zij de aanzet geven.'

TIPS

- **'Het psychologische aspect speelt mee: mensen zijn geneigd zichzelf te overschatten, te denken dat ze aan alle eisen voldoen. Dat je als witte man, als groepje van witte mannen, niet alle kwaliteiten in huis hebt om het beste uit je organisatie te halen, die gedachte moet een kans krijgen.'**
- **'Zes jaar hebben we internationaal, aan verscheidene universiteiten, het effect van een leider van buiten op de groep onderzocht. De resultaten waren keer op keer hetzelfde: er is weerstand, maar het werkt heel goed.'**
- **'Het binnenhalen van leidinggevenden van buiten gaat makkelijker bij grote bedrijven als Shell en Heineken die altijd al hun leidinggevende mensen lieten rouleren. Als er gerouleerd wordt, is men gewend om regelmatig een nieuwe baas van buiten de eigen groep te krijgen die anders tegen de zaken aankijkt.'**

Wetenschap en veranderen

Let op de onderstroom

Bob Hoogenboom

In de prachtige roman *Hotel New Hampshire* van John Irving zitten twee scènes waarin eerst de moeder haar zoon waarschuwt voor hij de Atlantische oceaan ingaat: 'Kijk uit voor de onderstroom'. Jaren later staat de zoon op dezelfde plek en waarschuwt zijn eigen kroost: 'Kijk uit voor de onderstroom'.

Een onderstroom in de politiezorg is een combinatie van kenmerken en eigenschappen van politiemensen die we de 'cultuur' van de politie noemen. Dingen veranderen en blijven gelijk. Op het niveau van de woorden is er een ongelimiteerd aanbod van nieuwe begrippen, uitgangspunten, visies, operationele concepten en programma's. Deze tombola van nieuwigheid suggereert een constante verandering en innovatie in de politiezorg. En inderdaad is er sprake van verandering in velerlei opzichten. Tegelijkertijd is er de eigenheid van de politiecultuur die haaks kan staan op veranderingen. In belangrijke mate is dit nuttig, ja zelfs noodzakelijk in een rechtsstaat. Daar is behoefte aan consistentie, continuïteit en betrouwbaarheid en de politie vervult hierbij een belangrijke politieke en maatschappelijke functie. Openbare ordehandhaving, rechtshandhaving en hulpverlening aan hen die dat behoeven, is de afgelopen anderhalve eeuw in de kern niet echt veranderd. De politiecultuur heeft een belangrijke functie in het creëren en behouden van een eigen identiteit. Een cultuur bindt mensen en geeft een gemeenschappelijk referentiekader. De cultuur zorgt voor een veilige omgeving, maar bovenal voor continuïteit.

Betrek de cultuur in het veranderproces

De bekende Britse politieonderzoeker Robert Reiner vindt dat het essentieel is om de politie-sociologie of -cultuur te betrekken in veranderingsprocessen. De sleutels voor veranderingen liggen lang niet altijd in reorganisaties, functiebeschrijvingen en beleidsuitgangspunten, laat staan in opdrachten om dit of dat te doen. De onderstromen kennen hun eigen dynamiek en informele spelregels die voortvloeien uit de eigenheid van het politiewerk. In de literatuur wordt een aantal kenmerken genoemd: de druk in het werk die wordt veroorzaakt door steeds weer onverwachte gebeurtenissen waarop vaak direct moet worden gereageerd, de stress van het omgaan met steeds wisselende eisen, verwachtingen en wensen van zowel burgers, leidinggevendenden als directe collega's, de verantwoordelijkheid die men draagt op basis van de macht en bevoegdheden waarover agenten beschikken en dan ook nog eens de druk om te 'presteren' in termen van prestatiecontracten. Maar bovenal het *messy character* van politiewerk: de dreiging van geweld of uitoefening van geweld, de autoriteit op straat die ter discussie wordt gesteld et cetera. In de politieliteratuur bestaat al decennia lang consensus over het feit dat dit alles een politiecultuur voortbrengt die wordt omschreven in termen van een combinatie van enorme gedrevenheid en morele betrokkenheid (*sense of mission, thin blue line between order and chaos in society*) en psychologische verdedigingsmechanismen om zich staande te houden. Onder de laatste worden kenmerken als machismo, wantrouwen, conservatisme, cynisme (*a hard skin of bitterness*) en een zekere mate van sociaal isolement (op een verjaardag kan je niet echt uitleggen aan mensen die op kantoor werken wat het betekent om als eerste bij een dodelijk ongeluk te zijn). Dit alles komt samen in een grote mate interne solidariteit. Of in de woorden van de Bryan Ferry song: *Let's Stick Together*.

Cultuur immuniseert veranderingen

Reiners argument dat we ons rekenschap moeten geven van deze politiecultuur om veranderingen in gang te zetten, is dan ook van belang. Omdat deze cultuur behoudend is en het fascinerende vermogen heeft voortgebracht om veranderingen te immuniseren (In 't Veld e.a., 2001). Immuniseren wordt door In 't Veld e.a. gebruikt om te analyseren hoe de politie de introductie van de landelijke planning en beheercyclus heeft ingevoerd. Het politieleiderschap voerde loyaal de systematiek in en onderschreef het belang daarvan in woord en geschrift. In de praktijk laveerde de politie tussen de klippen van BZK, de korpsbeheerders, de burgemeesters, het OM en burgers door en bepaalde nog altijd zelf hoe, waar, wanneer en waarom schaarse capaciteit werd ingezet. Dit loopt in lijn met twee belangrijke inzichten uit de politieliteratuur.

Het eerste betreft het onderscheid tussen *working rules* (zoals het echt op straat gaat), *inhibiting rules* (wet- en regelgeving, richtlijnen et cetera) en *presentation rules* (hoe mondeling of schriftelijk verslag wordt gedaan). De les uit veel empirisch politieonderzoek is dat informele *working rules* wijder verbreid zijn dan wij met onze rationele – en veelal juridische – woorden willen en durven accepteren. De werkelijkheid van deze *working rules* kan alleen begrepen worden in de context van de eigenheid van het politiewerk en de politiecultuur die daarop is gebaseerd.

Het tweede is het onderscheid tussen *field* (regels) en *habitus* (leefomgeving). Het is relatief gemakkelijk om de regels te wijzigen, maar voordat deze regels zijn geïnternaliseerd in het gedrag van de deelnemers is heel wat water door de Maas gestroomd.

De politiecultuur is reeds divers

Beide invalshoeken in combinatie met kenmerken van de politiecultuur hebben de afgelopen decennia een mythisch beeld geconstrueerd van de onveranderbaarheid van de politiecultuur. Dingen veranderen en blijven gelijk. Sceptis is alom vertegenwoordigd. Standpunten zijn onwrikbaar. Ik kreeg als kleine jongen van mijn moeder eens *silly putty*. Dat was een soort van klei dat je kon kneden, tegen de muur kon gooien, erop staan, maar de structuur ervan veranderde nooit. Deze metafoer is niet passend in het geval van de discussie over diversiteit binnen de politie.

In de eerste plaats bestaat de politiecultuur niet. Daar wordt ook al in de vroege politieliteratuur op gewezen: de cultuur van blauw verschilt bijvoorbeeld van de opsporing; er is sprake van een kloof tussen de cultuur van de *management cops* en de *streetcops* en klassiek is ook het verschil in cultuur tussen de harde recherche en de zachtere sociale cultuur van de JZP. Het feit dat er sprake is van *multiple cultures* betekent dat er ruimte is voor anders zijn. Dat was in het verleden zo en ook vandaag de dag.

In de tweede plaats heb ik door politieonderwijs en -onderzoek in de afgelopen twintig jaar een keur aan zij-instromers (academici die een verkorte NPA-opleiding volgden), allochtonen en vrouwen meegemaakt. Zowel in de klas als later in de praktijk, wanneer ik ze tegenkom,

hebben zij in meer of mindere mate hun mannetje of vrouwtje gestaan. Vrouwen bijvoorbeeld die leiding hebben gegeven aan zeer politie-specifieke machismo functies: ME-optreden, arrestatie- en observatieteams. Kortom, we zien de geleidelijke toename van bijvoorbeeld vrouwen al vanaf de jaren zestig in operationele functies.

De cultuur is noch ondeelbaar noch onwrikbaar en immuun voor verandering. Dat laat onverlet dat de onderstromen weerbaar zijn. Ik vroeg laatst tijdens een TLL-college naar ervaringen met diversiteit en een deelnemer vertelde verontwaardigd dat nog recent een net benoemde vrouw door collega's werd voorgehouden: "Jij zult het hier niet redden, meisje". Diegene die het verhaal vertelde, was verontwaardigd. Daarin ligt een sleuteltje voor verandering. En toen ik hem vroeg of hij er ook wat van had gezegd, zei hij: "Ja". Dingen veranderen dus ook. Misschien langzaam, maar toch.

Diversiteit ter verbetering van het vak

De afgelopen jaren wordt er meer geschreven over de manier waarop veranderingen ten aanzien van diversiteit gestalte krijgen. De strategie hier is een combinatie van externe druk op de politieorganisatie en interne steun bij leidinggevendenden.

De politiecultuur is niet immuun voor druk van buitenaf, maar bovenal moet bij de politie zelf een klimaat worden gecreëerd waarin op de voordelen van diversiteit wordt gewezen. En wel constant. Diversiteitsbeleid is geen doel op zichzelf, maar dient de kwaliteitsverbetering van het politievak. Diversiteit leidt tot een betekenisvollere politieorganisatie, tenminste als de lesbische derde-generatie-eenbenige-allochtoon met een academische opleiding wel het vak verstaat. Anders keert de wal het schip.

Pijlers onder een duurzaam transitieproces

Maaike de Graaff

Zoeken naar een duurzaam perspectief. Hoe kunnen beoogde veranderingsprocessen ook beklijven? Wat vergt dit aan interventies in de cultuur of aan veranderingen in het gedrag van de politiemensen? Cultuurverandering is voor elke organisatie een taai proces, maar wat is specifiek voor de politie? In dit hoofdstuk een weergave van inzichten uit een aantal onderzoeken naar diversiteit bij de politie. Zo vindt u tips bij het samenstellen van advertentieteksten, kansen en belemmeringen bij het doorstromen van vrouwen en allochtone leidinggevenden, noties over quota en informatie over leidinggeven aan diversiteit. Het opent met enkele noties over veranderen gebaseerd op een dwarskijk uit deze onderzoeken.

1. Rechtstaat vraagt consistente uitvoerders, de maatschappij daarentegen vernieuwers

In zijn bijdrage in deze publicatie geeft prof. dr. Bob Hoogenboom de spanning aan tussen rechtstaat en maatschappij. Maatschappelijke ontwikkelingen kennen een snellere dynamiek dan gewenst is bij aanpassingen in de kaders die de rechtstaat biedt. In de kern verandert handhaving van openbare orde of recht nauwelijks. Gezien haar rol binnen de rechtsstaat is de politie dan ook gebaat bij consistentie en continuïteit. Echter in haar streven naar legitimiteit en gezag dient de politie wel degelijk aan te sluiten bij de samenleving dus mee te bewegen. Paradoxe tegenstellingen zijn inherent aan het politiewerk, dit vloeit niet alleen voort uit haar rol maar ook door de breedte van de taken. Waakzaam en dienstbaar. Betrouwbaar zijn vergt balanceren tussen consistent en vernieuwend zijn.

2. Ministerie en vakbonden vaak de motor achter de vernieuwing

Kijkend naar de biografie van de politie is het opvallend dat tot nu toe het ministerie en de vakbonden steeds impulsen gaven aan vernieuwingen en veel minder de korpschefs of korpsbeheerders.

Enkele voorbeelden. In de reeks onderzoeken over de geschiedenis van de Nederlandse Politie (2007) o.l.v. prof. dr. Cyrille Fijnaut wordt geconstateerd dat de politiebonden in hun meer dan honderdjarig bestaan steeds een grote invloed hebben uitgeoefend op het politieapparaat. Zo hebben zij in het begin van de twintigste eeuw het politieonderwijs mogelijk gemaakt. Dankzij de recente vernieuwing van het politieonderwijs 2002 is er een enorme impuls gegeven aan de emancipatie van het politievak. De diploma-equivalentie met het reguliere beroeps en hoger onderwijs (bachelors en masters) is daarvan een voorbeeld. Het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties entameerde de prestatie - contracten en stimuleerde meer dan 30 jaar het diversiteitsbeleid.

3. Zonder druk geen vernieuwing

Hoe valt te verklaren dat de drive tot vernieuwing buiten de politie ontstaat?

Meerdere verklaringen zijn denkbaar. Bijvoorbeeld dat de politie een uitvoerende organisatie is en het adagium ondergeschikt aan het gezag in haar genen zit. Weinig veranderingen komen tot stand via een organisch groeiproces, veel vernieuwingen worden afgedwongen door te breken met oude gewoonten. Mogelijk past dit consequent afdwingen van gewenste veranderingen minder bij een professie waarin loyaliteit een groot goed is. Loyaal naar collega's en loyaal zijn aan het gezag zijn intrinsieke waarden. Deze loyaliteit kent ook een keerzijde.

4. Meerdere onderzoeken reppen over opener klimaat

Zodra de Raad van Korpschefs gezamenlijk achter een verandering gaat staan heeft dit merkbaar effect. Zo waren de choquerende uitkomsten over omgangsvormen, werkbeleving en diversiteit verwoord in het Nisso onderzoek 2000 aanleiding voor collectieve sturing. Uit drie verschillende onderzoeken blijkt dat het klimaat verbeterd is: politiemedewerkers

verwoorden dat in het vervolgonderzoek van de Rutgers Nisso groep in 2006, vrouwelijke leidinggevend in Op naar de top, (2008), en allochtone leidinggevend in het onderzoek Allochtonen naar de top?! (2010).

5. Politieleiders sterk in visies maar minder in implementeren

Bureau Lagerweij heeft jarenlang de top van de politie getest en ook 'groepsfoto's' samengesteld. Daaruit blijkt dat politieleiders, afgezet tegen leiders uit andere branches, bovengemiddeld zijn in het formuleren van voornemens, visies, maar onder het gemiddelde scoren wat betreft de vertaalslag van de visie naar de praktijk. Implementeren van vernieuwingen blijft daardoor achter. Toch is dat wel de opdracht waar politie Nederland voor staat na het verschijnen van meerdere visienota's.

6. Competenties van vrouwelijke leiders passen bij vernieuwing

Annemarie Gils, commercieel directeur van Lagerweij & Partners maakte in 2008 een analyse van alle potentieel analyses van sinds 2002 en wel vanuit de vraag of er verschil is tussen vrouwelijke en mannelijke politieleiders. Opvallend is dat mannen en vrouwen gelijk scoren op een aantal competenties die we traditioneel aan mannen toeschrijven. Denk aan competitiedrang, behoefte aan invloed en overtuigingskracht. Bijzonder is dat vrouwen niet hoger scoorden op hulpvaardigheid, dit laatste zegt wellicht iets van de mannelijke politieleiders. De analyse wees verder uit dat vrouwen bovengemiddeld scoren op inlevingsvermogen, verantwoordelijkheidsgevoel, zelfkritisch vermogen, creativiteit en besluitvaardigheid. Competenties die passen bij de netwerkorganisatie die de politie wil zijn.

7. De politie stopt te veel structuur in haar cultuur

Politie Nederland heeft met Politie in Ontwikkeling gekozen voor een ingrijpend transitieproces. Kantelen van een hiërarchische naar een netwerkorganisatie, andere werkwijzen zoals nodale oriëntatie, programmasturing en informatiegestuurde politie. En dat in een context van globalisering dus van een pluriforme samenleving. In het pamflet 'Kogel door de kerk' wijten politiewetenschappers de stagnatie in het vernieuwingsproces aan de structuur. Genoemd worden de 26 regio's die een belemmering vormen voor eenduidige sturing. De auteurs signaleren dat door het ontbreken van eenduidige sturing het grote aantal landelijke verbeterprogramma's concurrerend ten opzichte van elkaar werken. Het leren van elkaar, het leren van best practices blijft ingewikkeld.

Vanuit de ervaringen opgedaan binnen het samenwerkingsprogramma Politietop Divers is het inzicht verdiept dat naast barrières in de structuur ook de cultuur weerbarstig is.

• Macht der gewoonte

Veranderen vergt breken met bestaande praktijken, breken met de 'macht der gewoonte', de macht der gewoonte pareren. Meervoudig kijken denken en doen, zoals voorgesteld in de Werkgeversvisie van de Raad, heeft allerlei implicaties voor het benoemingsproces.

Niet zoeken naar het bekende maar naar het andere. Hoe herken je dat anders ook kwaliteit heeft? Hoe maak je in een familiebedrijf waarin beelden gauw zijn uitgewisseld dat er onbevooroordeeld gekeken en geluisterd wordt. Dit vergt niet alleen anders kijken maar ook de moed om voor die keuze te gaan staan.

• Zonder wrijving geen glans

Interventies plegen op een staande organisatie schuurt en het doorbreken van bestaande gewoonten wordt zeker in het begin niet altijd gewaardeerd. Pas in tweede instantie ontstaat er bij beslissers ruimte om een buitenboordmotor te benutten voor de eigen doelen.

• Onorthodoxe werkwijzen bieden ruimte

Ruimte ontstaat zodra concreet wordt wat het voordeel is van onorthodoxe methoden. Als herkenbaar is dat nieuwe werkwijzen kansen bieden. Denk aan het doorstromen van de eerste blauwe vrouwen naar de top, de benoeming van een allochtone collega tot korpschef, het instrument interim korpschef of het feit dat een internationale carrièrestap mogelijkheden biedt. Wil de politie een netwerkorganisatie zijn dan is het passend om de netwerken tussen nieuwkomers en doorstromers met de huidige top te versterken. Wederkerig mentorschap en een intensief programma gericht op authentiek leiderschap bieden in dit opzicht kansen.

• Focus op procedures inruilen voor focus op maatwerk

Voor een organisatie die gewend is om te werken in een juridische omgeving is het verleggen van de focus van procedures naar maatwerk geen sinecure. Toch is maatwerk inherent aan diversiteit. Of het nu de dienstverlening betreft aan burgers in een pluriforme maatschappij of het spotten van talent. De uitdaging is de combinatie maatwerk leveren en willekeur voorkomen.

DE POLITIE NODIGT UIT TOT DIVERSITEIT

Twee onderzoeken naar kleurbewuste personeelsadvertenties.

ISW / Universiteit Groningen, prof. dr. Karen Oudenhoven-van der Zee, Juli 2008 en juli 2009

Vertaal consistent en concreet de meerwaarde van diversiteit in open procedures.

Aandachtspunten om personeelsadvertenties af te stemmen op diversiteit zijn:

- Het kan professioneler door concreet taalgebruik. Maak dus concrete advertentieteksten, zo wordt vermeden dat er een subjectief gevoel ontstaat of je wel of niet past binnen een organisatie.

- Wees consistent in de vertaling van functie-inhoud in taken en competenties. Benoem competenties concreet en verbind ze aan situaties, zo past inspirerend en participatief leiderschap bij een innovatief werkklimaat.
- Kleurbewustzijn kan vergroot worden door openheid van procedures, de meerwaarde van diversiteit te concretiseren, de contextoverstijgende ervaring te waarderen.
- Benoem interculturele competenties zoals culturele empathie, openmindedness, sociaal initiatief, emotionele stabiliteit en flexibiliteit.

OP NAAR DE TOP!?

Een onderzoek naar carrièremogelijkheden van hoger opgeleide vrouwen bij de politie.
Politieacademie-LECD, dr. Nicolien Kop en dr. Ronald van der Wal, 2007

Glazen plafond een feit gezien hoge uitstroom vrouwen (38%) sinds 1971

Al 16 jaar worden er evenveel vrouwen als mannen opgeleid voor leidinggevende functies, dit is echter niet zichtbaar op strategisch niveau. Tussen 1971 en 2000 verliet 38% van de vrouwelijke studenten de politieorganisatie tegenover 18,2% van de mannen. Het glazen plafond is dus een feit.

- Vrouwelijke leidinggevendenden zijn wel ambitieus maar zijn hebben vooral last van obstakels als de combinatie van werken en zorgen
- Negatieve oordelen over deeltijdbanen, de status van staffuncties en de machocultuur werken remmend.
- Respondenten geven aan dat de politiecultuur de laatste jaren opener is en er meer op kwaliteit wordt beoordeeld.

ALLOCHTONEN NAAR DE TOP!?

Een onderzoek naar factoren die de doorstroom van allochtone politiemensen bevorderen.
Politieacademie, dr. Sjiera de Vries, lector en dr. Ronald van der Wal, onderzoeker en Laura Keijzer, TNO, 2010

Doorstroomkansen allochtonen even groot als autochtonen

Politie Nederland heeft eind 2008 6,9% allochtone medewerkers. In de schalen 9 en hoger is dat 4,2%. Allochtone leidinggevendenden zijn ondervetegenwoordigd omdat zij een nieuwe groep zijn en niet omdat zij minder doorstromen. Opvallend is wel dat de doorstroomkansen ook niet zijn vergroot dankzij beleid.

Respondenten gaven aan:

- Motivatie, ambitie en inzet brachten me waar ik ben.
- Specifiek beleid is goed, maar zelf verantwoordelijkheid nemen voor je loopbaan werkt beter.
- Leidinggevendenden spelen vaak een positieve rol maar het omgekeerde komt ook voor.
- Invloed korpsleiding is belangrijker dan beleid.
- Divers talent wordt niet herkend en de meerwaarde van diversiteit is (nog) niet concreet vertaald naar de dienstverlening noch naar kwaliteiten van medewerkers.
- Organisatiecultuur wordt volgens 1/3 van de leidinggevendenden steeds beter. De meesten voelen zich goed thuis bij de politie. Toch is de organisatiecultuur ook de belangrijkste vertrekreden, met name de beperkte ruimte om anders te zijn.

Succesfactoren zijn:

- Aanwezigheid ambitieuze kandidaten
- Steun leidinggevendenden
- Herkennen en erkennen van andere kwaliteiten
- Stimuleren kansen voor degenen die regisseur zijn van de eigen loopbaan o.a. in mobiliteitsbeleid
- Deelnemen aan brede netwerken
- Waakhond en monitoring omdat diversiteit niet in het DNA zit van de organisatie.

TEVEEL SPELERS, TEVEEL HOEPELS EN TE WEINIG DIVERSITEIT

Een reconstructieonderzoek van benoemingen uitgevoerd volgens procedure kroonbenoemingen.

Radboud Universiteit Nijmegen, prof. dr. Yvonne Benschop en dr. Marieke van den Brink, 2009

Belangenspel bij topbenoemingen niet te neutraliseren door objectieve criteria of strakke procedure

Uit 29 gesprekken met betrokkenen bij zes benoemingsprocedures wordt duidelijk waar het aan schort:

• Teveel hoepels

Bij het grote aantal stappen zijn verschillende actoren betrokken die allemaal hun eigen micropolitieke belangen hebben bij de uitkomst van het proces.

• Teveel spelers met teveel macht

Veel verschillende partijen en soms wel dertig mensen zijn betrokken per procedure.

De machtsposities lopen uiteen, maar alle betrokkenen lijken de mogelijkheid te hebben om een benoeming tegen te houden. Er is sprake van teveel macht: functionele macht van beslissers of macht van vakbonden. Maar ook een informeel machtsproces, dat verband houdt met de beeldvorming over de politietop en wie daar al dan niet geschikt voor zouden zijn. De macht van de vanzelfsprekendheid (Komter, 1985) werkt door in de stereotype beeldvorming, vooral wanneer het vrouwen of cultureel diverse kandidaten betreft.

• **Criteria**

Landelijk wordt beoordeeld op kerncompetenties voor strategisch leiderschap en groei-potentieel. De regionale criteria zijn minder duidelijk en blijken multi-interpretabel te zijn en soms weinig houvast te bieden tijdens beslismomenten.

De criteria waaraan kandidaten moeten voldoen, getuigen van een sterk naar binnen gerichte politieorganisatie; zo wordt accent gelegd op politie-ervaring en hebben commissieleden onbewuste voorkeur voor interne kandidaten of kandidaten die op hen lijken. Dit reproduceert de bestaande ongelijkheid.

• **De mythe van de objectieve criteria.**

Veel onderzoek toont aan dat de kwaliteit van vrouwen minder vanzelfsprekend is dan de kwaliteit van mannen. Bij 'diverse' benoemingen speelt het meritocratische principe, dat wil zeggen het beeld dat bij de benoeming van een diverse kandidaat per definitie een concessie is gedaan aan de kwaliteit. Niet onderkend wordt dat er bij benoemingen in de top, van welke sector dan ook, geen consensus bestaat over het criterium kwaliteit en geven altijd subjectieve criteria de doorslag.

• **Micro-politiek**

Immers bij topbenoemingen spelen altijd machtsrelaties een rol. De onderzoekers verwijzen naar Marley (2006) en Hayle (1982) die aantoonde dat micropolitiek wijst op strategieën en technieken die individuen en groepen in een organisatie gebruiken om hun belangen te behartigen. Dus alles waarmee mensen hun belangen realiseren via netwerken, weerstand bieden of juist samenwerken of conflicten aangaan of coalities vormen.

HOE WERKT PORTFOLIOVERBREDING?

Een onderzoek naar ervaringen en resultaten.

Bureau Aetas, drs. Margit van der Steen i.s.m. dr. Sjiera de Vries, lector Politieacademie, 2010

Een kwalitatief onderzoek onder de eerste vijftien deelnemers, mannen en vrouwen, die werkervaring opdeden in de strategische top van de politie. De onderzoekers stellen dat het

een succesvolle manier van werken is gezien het feit dat van de eerste vijftien kandidaten er nu al negen een baan in de top hebben dankzij deze werkwijze. Het succes wordt verklaard door drie factoren:

- Het momentum. Er is zowel in bedrijfsleven als in organisaties voor het stimuleren vrouwen en allochtonen in de top, dit komt dankzij beleid van Kabinet Balkenende IV.
- Druk vanuit het ministerie.
- Faciliteren van mogelijkheden.

In het voorwoord en de werkwijze een kritische reflectie vanuit Politietop Divers op de succesfactoren en voorwaarden. Maatwerk en wederkerigheid binnen topteams zijn essentieel. Nog drie succesfactoren zijn:

- Belangrijk is dat een korps of het team kiest voor diversiteit en er klaar voor is. Is er een open cultuur, kunnen teams om gaan met conflicten. Mensen, teams of een organisatie die zich om welke reden dan ook 'bedreigd' voelen, hebben niet de mentale ruimte voor diversiteit. In zo'n fase zal men zich juist focussen op de eigen identiteit en alles wat anders is buitensluiten.
- Stel er is sprake is van een goede match tussen kandidaat en korps dan is het hebben van een 'echte' positie een andere succesfactor.
- En het draait ook om goede begeleiding. De begeleiding van zijinstromers verschilt van doorstromers. Grofweg hebben zij-instromers meer behoefte aan kennis van het politievak en interne kandidaten aan strategisch inzicht en persoonlijke ontwikkeling.

INTERNATIONALE LESSEN OVER QUOTA

Drs. Margit van der Steen schreef voor de website *Politietop Divers* wetenschappelijke lessen over quota gebaseerd op internationale ervaringen.

Internationale voorbeelden tonen effectiviteit quota aan.

Geografische quota voor dunbevolkte gebieden en quota naar nationaliteit is usance in de Europese Unie. Niet gelijke kansen maar gelijke resultaten tellen. Zolang dat geen feit is, zijn compenserende maatregelen nodig. De Zweedse hoogleraar Drude Dahlerup analyseerde de gevolgen van de invoering van vrouwenquota in het kiesstelsel in acht Europese landen. Conclusies zijn:

1. Quota leiden tot snelle toename vrouwelijke beslissers, echter sancties zijn nodig

Europa loopt achter bij quota voor vrouwen. Slechts vijf landen kennen verplichte maatregelen.

2. Snel effect met harde maatregelen

Dankzij quota spectaculaire stijgingen aandeel vrouwen in nationale parlementen. Argentinië van 5% in 1995 naar 34% in 2003. Costa Rica na de verkiezingen in 2003 van 19% naar 35% en België in hetzelfde jaar van 23% naar 35%. Rwanda meer vrouwelijke parlementariërs dan mannelijke.

3. De weg der geleidelijkheid is tijdrovend

In de Scandinavische landen als kampioen gelijke kansen duurde het zestig jaar voordat vrouwen meer dan 20% van de zetels in het parlement bekleden. En nog eens tien jaar voordat de grens van 30% was overschreden. Scandinavische landen als kampioen gelijke kansen duurde het zestig jaar voordat vrouwen meer dan 20% van de zetels in het parlement bekleden. En nog eens tien jaar voordat de grens van 30% was overschreden.

4. Beide modellen werken

Scandinavische landen investeerden tientallen jaren in de kwaliteiten van vrouwen en dankzij 'capacity building' ontstond langzaam maar zeker gelijkheid tussen de seksen. Argentinië, België, Ruanda erkennen dat er voldoende goede vrouwen zijn maar erkennen discriminatie en uitsluiting. Dat vraagt volgens hen om een actieve bestrijding door quota.

LEIDINGGEVEN AAN DIVERSITEIT

Vanuit het Instituut voor Integratie en Sociale Weerbaarheid geeft prof. dr. Karin van der Zee leiding aan onderzoek naar leiding geven aan diversiteit.

Hieronder inzichten uit onderzoek die benut worden bij het klimaat onderzoek waar de korpsen gebruik van kunnen maken.

Open klimaat vergroot werktevredenheid

Divers samengestelde teams passen bij het streven naar meervoudig kijken en handelen. Dit vergt wel leidinggeven aan diversiteit en om rekening te houden met verschillende normen, waarden en gewoontes die aanwezig zijn in teams. Door open staan voor elkaars opvattingen ontstaat er een klimaat waarbinnen diversiteit tot haar recht kan komen. Een open klimaat hangt samen met een hogere mate van werktevredenheid bij zowel meerderheids-groepen als minderheids-groepen. (Hofhuis, van der Zee, Otten 2008)

Drie aspecten die het klimaat beïnvloeden

- Persoonlijke stijl van de leidinggevende: transformationeel, participatief of sociaal ondersteunend.

- Wijze van omgaan met conflicten door teamleden: bijvoorbeeld door conflicten te vermijden, te forceren, toegeven of het probleem op te lossen.
- Interculturele competenties. Om kansen te zien helpen de competenties culturele empathie, openmindedness en sociaal initiatief. Emotionele stabiliteit en flexibiliteit helpen om onzekerheidsgevoelens te reduceren.

Kenmerken open klimaat

- Niet te veel regels en tolerant zijn voor onzekerheid
- Niet te veel gedragsvoorschriften
- Waardering voor verschil

WHO IS AFRAID OF RED, YELLOW AND BLACK IN BLUE?

Interessant is een vergelijkende literatuurstudie uit 2005 naar diversiteit in politieorganisaties in Canada, Groot-Brittannië en Nederland uitgevoerd in opdracht van het LECD door *drs. M. Carrilho, dr. F. Glastra, drs. J. Simons*

• Groot-Brittannië en Canada raciale verhoudingen centraal.

Groot-Brittannië en Canada focussen op de relatie politie met de multiculturele samenleving. Diversiteitsbeleid werkt in die landen van buiten naar binnen. Gebiedsgebonden politiewerk en institutioneel overleg met gemeenschappen van minderheden en institutioneel racisme vormen de pijlers waarop die ontwikkeling rust. In Nederland is de focus op de dienstverlening (Multicultureel vakmanschap) pas na 2005 ontstaan.

• Sturende rol van de overheid

Groot-Brittannië heeft een sterk sturende en controlerende centrale overheid die in Canada's federale beleidscontext ontbreekt, maar daar worden soms op gemeentelijk niveau aanzienlijke inspanningen geleverd.

• Nederland koploper in HRM

Beide landen stellen raciale verhoudingen en achterstelling voorop en hebben niet zoals in Nederland oog voor doelgroepen binnen de politieorganisatie (HRM). Qua representatie van vrouwen en etnische minderheden binnen de politie is Nederland koploper. Alle drie de landen hebben vergelijkbare problemen bij werving: gebrek aan een rolmodel en negatief imago politie en hoge uitval in inwerktijd veroorzaken dit.

• Diversiteit vergt integrale benadering

Het onderzoek besluit met een pleidooi voor integrale benadering van diversiteit met investeringen op meerdere aspecten (externe betrekkingen, intern human resource management, inrichting werkprocessen en leidinggeven aan diversiteit).

Colofon

'Politietop divers, naar een duurzaam perspectief'

is een samenwerkingsprogramma van het Korpsbeheerders-beraad, de Raad van Korpschefs, het Openbaar Ministerie en het Directoraat Generaal Veiligheid, de Algemene Bestuursdienst, MD Politietop en de School voor Politie Leiderschap van de Politieacademie. De minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, mevrouw Ter Horst, koos in februari 2008 voor deze interventiestrategie omdat de bestaande manier van werven, selecteren en benoemen niet leidde tot een toename van het aantal vrouwen en allochtonen op strategische posities bij de politie.

Het samenwerkingsprogramma kent drie pijlers:

- Het bevorderen van de instroom, doorstroom en behoud van vrouwen en allochtonen
- Het ontwikkelen van carrièreperspectief voor de zittende top
- Het ondersteunen door onderzoek en activiteiten van leidinggeven aan diversiteit.

Oktober 2010

Nassauplein 33
2585 ED Den Haag
E-mail: info@politietopdivers.nl
Telefoon: 070 311 86 86

Aan de publicatie werkten mee:
Hoofdredactie: drs. Maaïke de Graaff (Politietop Divers)
Eindredactie: Tia Lückner, Sylvia Rietman
Teksten interviews: Ineke Jungschleger
Drs. Jan Nap
Drs. Maaïke de Graaff
Prof. dr. Bob Hoogenboom
Vormgeving: Barlock, Den Haag
Drukwerk: Tuijtel, Hardinxveld-Giessendam