

Omgaan met verschillen

Een overzicht van theorieën
over het omgaan met diversiteit

POLITIEACADEMIE - Lectoraat Multicultureel Vakmanschap & Diversiteit



Redactie: Sjiera de Vries (Politieacademie)

Auteurs: Laura Keijzer en Ellen van Wijk (TNO)

Omgaan met verschillen

Omgaan met verschillen

Een overzicht van theorieën over het omgaan met diversiteit

Redactie:

Sjiera de Vries (Politieacademie)

Auteurs:

Laura Keijzer en Ellen van Wijk (TNO)

ISBN 978-90-79149-42-1

Politieacademie

Lectoraat Multicultureel Vakmanschap & Diversiteit

Apeldoorn, 2011

‘Omgaan met verschillen. Een overzicht van theorieën over het omgaan met diversiteit’

Deze publicatie is verschenen in opdracht van het lectoraat Multicultureel Vakmanschap & Diversiteit van de Politieacademie, op initiatief van het College van Bestuur van de Politieacademie.

Redactie:

Sjiera de Vries

Auteurs:

Laura Keijzer (TNO)

Ellen van Wijk (TNO)

Met dank aan:

Lectoraat Multicultureel Vakmanschap & Diversiteit:

Ron Starreveld

Aukje Kramps

School voor Politiekunde:

Ruud Schwartz

Stefan Smeenk

Maria Tielbeke

School voor Hogere Politiekunde:

Rene Bakker

Rob van den Ende

School voor Politieleiderschap:

Imran Cinar

Ricardo Lanza

Guus Bakker

Helen Beeley

School voor Recherchekunde:

Therese Evers

Anna Geitsis

Epko van der Schuur

Tjalling de Boer

Teuni Looij

Politieacademie/Staf Onderwijs:

Sharita Gangabisoensingh

Alex Klaverdijk

Landelijk ExpertiseCentrum Diversiteit:

Ilona Duijs

Politieacademie/onderzoek:

Ronald van der Wal

Politieacademie/mediatheek:

Moniek Moekotte

Inhoudsopgave

1	Inleiding	15
1.1	De inhoud in vogelvlucht	16
1.2	Waarom aandacht voor multicultureel vakmanschap en diversiteit?	16
1.3	Maatschappelijke ontwikkelingen	18
2	Culturele diversiteit	23
2.1	Inleiding	23
2.2	Diversiteit in de praktijk	23
2.2.1	Wat is diversiteit?	23
2.2.2	Wat is cultuur?	24
2.3	Politiccultuur	25
2.3.1	Eén politiecultuur?	25
2.3.2	Dominante cultuuropvattingen en normbeelden	25
2.3.3	Ruimte voor diversiteit?	26
2.4	Kijken naar culturen	27
2.4.1	Hall: Culturele factoren	27
2.4.2.	Hofstede: Cultuurdimensies	28
2.4.3	Pinto: Grofmazige en fijn-mazige cultuursystemen	29
2.5	Omgaan met culturele dilemma's	29
2.5.1	Universalisme	29
2.5.2.	Relativisme	30
2.5.3.	Pluralisme	30
2.5.4.	Pluralisme en de politie	31
2.6	Praktijk: politie en culturele diversiteit	31
2.7	Praktijk: onderwijs en culturele diversiteit	32
2.8	Meer lezen?	32
3.	Stereotypen, vooroordelen en discriminatie	37
3.1	Inleiding	37
3.2	Stereotypen en vooroordelen	37
3.2.1	Stereotypen en vooroordelen: de theorie	37
3.2.2	Hardnekkigheid van stereo-typen en vooroordelen	38
3.2.3	Tegengaan van stereotypen en vooroordelen	39
3.3	Discriminatie	39
3.3.1	Typen discriminatie	40
3.3.2	Uitingen van discriminatie	40
3.3.3	Positieve discriminatie	41
3.4	Praktijk: politie en vooroordelen, stereotypen en discriminatie	41
3.5	Praktijk: onderwijs en vooroordelen, stereotypen en discriminatie	42
3.6	Meer lezen?	42

4.	Groepsprocessen	47
4.1	Inleiding	47
4.2	Groepssamenstelling	47
4.2.1	Groepsvorming	47
4.2.2	In-group vs out-group	47
4.2.3	Heterogene groepen	48
4.2.4	Groepscohesie	48
4.2.5	Voordelen heterogene groepen	48
4.3	Aanpassen of niet?	49
4.3.1	Vier type adaptiestrategieën	49
4.3.2	Welke strategie kies je?	49
4.3.3	Overeenstemming in strategie?	49
4.4	Praktijk: politie en groepsprocessen	50
4.5	Praktijk: onderwijs en groepsprocessen	51
4.6	Meer lezen?	51
5.	Omgaan met diversiteit: multicultureel vakmanschap	55
5.1	Inleiding	55
5.2	Multicultureel vakmanschap	55
5.2.1	Houding	55
5.2.2	Kennis	56
5.2.3	Vaardigheden	56
5.3	Interculturele communicatie	57
5.3.1	Wat is interculturele communicatie?	57
5.3.2	De aard van interculturele communicatieproblemen	58
5.3.3	Waardoor ontstaan interculturele communicatieproblemen?	59
5.3.4	Hoe kunnen interculturele communicatieproblemen voorkomen worden?	60
5.4	Praktijk: politie en omgaan met diversiteit	60
5.5	Praktijk: onderwijs en omgaan met diversiteit	61
5.6	Meer lezen?	61

6.	Diversiteit in organisaties	65
6.1	Inleiding	65
6.2	Productiviteit van teams	65
6.2.1	Voordelen van divers samengestelde teams	65
6.2.2	Valkuilen van divers samen-gestelde teams	66
6.2.3	Benutten van de voordelen van divers samengestelde teams	67
6.3	Leiderschap en diversiteit	68
6.3.1	Is er een ideale leiderschapsstijl?	68
6.3.2	Leidinggeven aan diversiteit: aandachtspunten	68
6.3.3	Leiderschapscompetenties voor het managen van diversiteit	69
6.3.4	Multicultureel vakmanschap voor leidinggeven bij de politie	69
6.4	Praktijk: politie en diversiteit in organisaties	71
6.5	Praktijk: onderwijs en diversiteit in organisaties	71
6.6	Meer lezen?	72

Colofon

Voorwoord

Op de Politieacademie is de afgelopen jaren hard gewerkt om multicultureel vakmanschap een integraal onderdeel te maken van alle opleidingen. Logisch eigenlijk, gezien het steeds diverser worden van de Nederlandse samenleving. Het geeft aan dat multicultureel vakmanschap geen apart vak is, maar staat voor goed politievakmanschap in een diverse samenleving. Op termijn zal het voorvoegsel 'multicultureel' ook wel verdwijnen. Dat we het nu nog gebruiken is vooral om aan te geven dat het multiculturele van onze samenleving, de grote diversiteit, iets is van de laatste decennia. Relatief nieuw dus, en daardoor nog geen gemeengoed. Er is nog een omslag nodig, extra aandacht om het vervolgens gewoon te laten worden.

Dit boekje is bedoeld om docenten te ondersteunen bij het maken van die omslag. Het geeft een kort overzicht van de belangrijkste theorieën over het omgaan met diversiteit. Basiskennis dus, voor docenten die lesgeven over politiewerk in een multiculturele samenleving. Voor wie meer wil weten hebben we literatuursuggesties opgenomen. Lessuggesties hebben we achterwege gelaten: daarin zijn docenten veel beter dan wij als wetenschappers.

Dat we dit boekje konden publiceren is te danken aan een initiatief van het College van Bestuur van de Politieacademie, dat geld beschikbaar stelde voor de lectoraten om producten te maken voor het onderwijs. Die kans hebben we vanuit het lecto-

raat Multicultureel Vakmanschap & Diversiteit met beide handen aangegrepen. Het gaf ons de mogelijkheid twee uitstekende auteurs te benaderen: Laura Keijzer en Ellen van Wijk, beiden onderzoeker van TNO. Graag dank ik hen voor hun inspanning, en het College voor het bieden van deze kans.

Bij het tot stand komen van een boekje als dit zijn veel meer mensen betrokken dan alleen de auteurs. Veel docenten hebben met ons meegedacht over welke onderwerpen van belang zijn en over de beste manier van presenteren. Ook bij het verzamelen van voorbeelden zijn zij allen zeer behulpzaam geweest. In de colofon staan de betrokkenen benoemd. Ron Starreveld, de programmamanager van het lectoraat Multicultureel Vakmanschap & Diversiteit, heeft het hele project gecoördineerd. Aukje Kramps verzorgde als management-assistent van het lectoraat de afspraken en bijeenkomsten. Jullie allen dank ik voor jullie inspanning, zonder jullie was het boekje niet tot stand gekomen!

Na deze dankwoorden rest mij alleen nog een woord van dank aan u, de lezer van dit boekje. Dank dus, voor uw belangstelling, Maar vooral wens ik u veel plezier en inspiratie!

Sjiera de Vries
Lector Multicultureel Vakmanschap & Diversiteit, Politieacademie



Inleiding

In een diverse en multiculturele samenleving zoals Nederland is het van groot belang dat publieke organisaties zoals de politie goed kunnen omgaan met diversiteit. De Politieacademie besteedt dan ook veel aandacht aan de thema's multicultureel vakmanschap en diversiteit. Het zijn belangrijke thema's in het onderwijs. Niet alleen wegens het inhoudelijke belang ervan, maar ook omdat ze in het klaslokaal zelf terugkomen: de studentenpopulatie is immers ook divers samengesteld. Dit geldt als we uitgaan van de brede definitie van diversiteit die binnen de organisatie gangbaar is: *Diversiteit betreft alle verschillen tussen mensen*. Maar zelfs als we alleen kijken naar de aspecten van diversiteit waar binnen de organisatie veel aandacht voor is, zoals sekse, afkomst, seksuele oriëntatie en leeftijd, zien we veel diversiteit in de klassen, in de docententeams, in de korpsen en in de omgeving waarin de politie opereert.

Gezien het belang dat de Politieorganisatie hecht aan diversiteit en multicultureel vakmanschap moeten de docenten van de Politieacademie over kennis op deze gebieden beschikken. Voor velen is dat niet nieuw, anderen missen nog het één en

ander. Om docenten die hun kennis op peil willen brengen op weg te helpen hebben we dit boekje geschreven. Het bevat een overzicht van de belangrijkste theorieën over het omgaan met diversiteit.

Met dit boekje willen we de docenten van de Politieacademie een overzicht bieden van het vakgebied multicultureel vakmanschap en diversiteit. We beperken ons daarbij tot basiskennis. Voor wie meer wil weten over een bepaald thema hebben we literatuursuggesties opgenomen. Daarnaast is natuurlijk veel te vinden op PolitieKennisNet. De theorie die we in de hoofdstukken beschrijven, verbinden we steeds aan voorbeelden uit de politiepraktijk en het onderwijs.

Suggesties over hoe de stof kan worden verwerkt in concrete lessen hebben we niet opgenomen. Die vertaalslag laten we graag aan de specialisten over. Docenten kunnen immers het beste zelf kijken hoe en waar de beschreven stof aansluit bij hun lessen. Bovendien is het onderwijs dat de Politieacademie verzorgt zo divers dat het vertalen naar al die verschillende onderdelen onbegonnen werk is.

1.1 De inhoud in vogelvlucht

Dit boek biedt een beknopte inleiding op de belangrijkste thema's op het gebied van multicultureel vakmanschap en diversiteit. We beginnen met een uiteenzetting over het belang van deze thema's voor de Nederlandse politie. Hierna volgt een beschrijving van een aantal maatschappelijke ontwikkelingen die dit belang onderstrepen.

Na dit inleidende hoofdstuk volgt een hoofdstuk over culturele diversiteit: wat is het, waarom is het belangrijk om meer te weten over dit thema, en wat zijn manieren om naar cultuur te kijken en met cultuurverschil om te gaan. In dit hoofdstuk kijken we ook naar een wel heel specifieke cultuur: die van de politieorganisatie.

Hoofdstuk drie beschrijft een aantal basale psychologische processen die veel invloed hebben op de manier waarop mensen met diversiteit omgaan: stereotypering, vooroordelen en discriminatie. We laten zien dat het gebruik van stereotypen onvermijdelijk en ook nuttig is, maar dat er ook een gevaar in schuilt. Dat is wanneer de stereotypen worden vertaald in vooroordelen en discriminatie.

Hoofdstuk vier behandelt de invloed van diversiteit op groepsprocessen, op de manier waarop mensen met elkaar omgaan. We gaan daarbij onder andere in op de verschillende manieren waarop mensen reageren op diversiteit binnen een groep: passen ze zich aan of juist niet, en waar wordt dat door bepaald?

Het vijfde hoofdstuk gaat over omgaan met diversiteit. We bespreken hier wat multicultureel vakmanschap inhoudt. In dit hoofdstuk komt ook interculturele communicatie aan bod. We bespreken waar je rekening mee moet houden als je op een effectieve manier wilt communiceren met mensen die een andere (culturele) achtergrond hebben dan jijzelf.

Het zesde en laatste hoofdstuk gaat over diversiteit in organisaties. Waar moet een organisatie rekening mee houden als haar personeelsbestand divers is samengesteld? En hoe kan een divers team tot meerwaarde leiden? We behandelen daarbij ook het leidinggeven aan divers samengestelde groepen.

1.2 Waarom aandacht voor multicultureel vakmanschap en diversiteit?

Diversiteit is al lang een belangrijk aandachtspunt voor de politie. Dit begon met discussies over het aannemen van vrouwen in het begin van de twintigste eeuw. Aanleiding was dat sommige mensen het gepast vonden om het toezicht op de zojuist ingevoerde kinder- en zedelijkheidswetten aan vrouwen over te laten. Ook toen al werd diversiteit dus gezien als een business-issue: diversiteit als ma-

nier om als organisatie beter te kunnen functioneren. Later werd ook vanuit het zogenaamde 'social issue' gepleit voor het aannemen van vrouwen, en vervolgens van allochtonen. Ook zij verdienden een kans op de arbeidsmarkt. Het businessissue kwam daarbij ook regelmatig terug in de discussie.

Inmiddels is er brede consensus over de wenselijkheid van diversiteit in de samen-

stelling van de politieorganisatie.

Daarbij worden verschillende argumenten aangehaald:

- De **diverse arbeidsmarkt**. Kiezen voor de beste kandidaat betekent steeds vaker kiezen voor een vrouw, voor iemand van allochtone afkomst, of iemand die om een andere reden ‘anders’ is dan de standaard. Bij ‘standaard’ wordt daarbij regelmatig verwezen naar het oude stereotype beeld van de politieman: groot, blond, man, hetero en macho, met grote handen, en bij voorkeur afkomstig van buiten de Randstad;
- Ook de **krachte op de arbeidsmarkt** wordt vaak als argument genoemd: als het aanbod van kandidaten krappere wordt door bijvoorbeeld de vergrijzing, kan een organisatie het zich niet permitteren een deel van die markt niet te benutten;
- Naast de arbeidsmarkt is ook de **‘afzetmarkt’** steeds diverser geworden. Voor het politiewerk is dit misschien niet de goede term, maar hij maakt wel duidelijk wat we bedoelen: de mensen waarvoor de politie werkt, de Nederlandse samenleving, wordt steeds diverser. In de volgende paragraaf wordt dit nader toegelicht, hier volstaan we met te verwijzen naar migratie en globalisering, waardoor het aantal inwoners met een niet-Nederlandse achtergrond sterk is toegenomen. Daarnaast is belangrijk dat de individualisering er voor zorgt dat mensen meer belang hechten aan hun eigenheid: ze willen niet meer worden benaderd als eenheidsworst maar eisen aandacht voor hun specifieke situatie en wensen. Voor de politie is daarbij van belang dat zij haar legitimiteit moet behouden. Laten zien dat zij werkt voor een ieder gaat beter als het werk ook

door een ieder gedaan wordt;

- Tenslotte speelt een **kwaliteitsaspect** een rol: de aanwezigheid van mensen uit alle onderdelen van de samenleving betekent ook: kennis over en ervaring met die hele samenleving binnenhalen. Daarbij worden uiteraard uitzonderingen gemaakt. Zo is het niet de bedoeling criminelen binnen te halen, ondanks het spreekwoord dat men boeven nodig heeft om boeven te vangen. Maar in meer algemene zin wordt aan de aanwezigheid van diversiteit een meerwaarde toegekend. Die wordt versterkt door uitkomsten van wetenschappelijk onderzoek, waaruit blijkt dat divers samengestelde teams creatiever en innovatiever zijn, en zich beter kunnen aanpassen aan wisselende omstandigheden. Door vanuit verschillende perspectieven te kijken wordt de kans op blinde vlekken en een kokervisie kleiner. Voorwaarde is hierbij wel dat het groepsproces goed wordt gestuurd, want samenwerken met verschillende mensen gaat niet vanzelf goed. We komen daar in paragraaf 6.3 op terug.

Interne diversiteit en goed kunnen omgaan met diversiteit worden dus om verschillende redenen belangrijk gevonden binnen de Nederlandse politie. Daarover bestaat veel overeenstemming, al is men het niet altijd eens over de manier waarop die doelstellingen het beste bereikt kunnen worden. Dat kennis en opleiding hierbij helpen staat echter niet ter discussie. Er is dan ook veel steun voor de inzet van de Politieacademie om diversiteit en het omgaan hiermee een structurele plaats te geven in het politieonderwijs. Dit gebeurt onder de noemer ‘multicultureel vakmanschap’.

1.3 Maatschappelijke ontwikkelingen

De aandacht voor diversiteit en multi-cultureel vakmanschap in de politieorganisatie is het gevolg van maatschappelijke ontwikkelingen in Nederland die tot een groeiende diversiteit van de samenleving hebben geleid. Een aantal van deze ontwikkelingen beschrijven we hieronder.

Groei aantal inwoners met een niet-Nederlandse achtergrond

Het aantal mensen met een niet-Nederlandse achtergrond is sinds de Tweede Wereldoorlog flink gegroeid door de komst van mensen die oorlogssituaties ontvluchten, de gastarbeiders in de jaren zestig en mensen die hopen op een betere toekomst in Nederland. Daarnaast zijn er door de globalisering op de arbeidsmarkt steeds meer niet-Nederlanders die (tijdelijk) in Nederland komen werken. Inmiddels bestaat de Nederlandse bevolking voor 20,3% uit allochtonen. Meer dan de helft van hen komt uit een niet-westers land (CBS, 2010).

Grotere verscheidenheid in culturele achtergronden

Niet alleen zijn er meer mensen met een niet-Nederlandse achtergrond, de verscheidenheid in culturele achtergronden is ook gegroeid. De verscheidenheid in culturele achtergronden is het grootst in de Randstad. Alleen al in Amsterdam staan op dit moment 178 verschillende nationaliteiten geregistreerd.

Veranderende leeftijdsopbouw van de Nederlandse bevolking

Al jaren is de trend dat er steeds minder kinderen geboren worden, terwijl mensen steeds ouder worden. Deze verschijnselen worden ontgroening en vergrijzing genoemd.

Nieuwe leefsituaties

Vroeger verliet men pas het ouderlijke huis als men ging trouwen. Onder invloed van de hippiebeweging en de steeds verdergaande individualisering van de maatschappij zien we steeds meer verschillende leefsituaties ontstaan. Naast het traditionele gezin is samenwonen volledig geaccepteerd. Ook ontstaan door het groeiende aantal scheidingen steeds meer éénoudergezinnen en samengestelde gezinnen.

Emancipatie van de vrouw

Tot ver in de jaren zestig werd de Nederlandse vrouw geacht thuis voor het gezin te zorgen. Het was zelfs bij wet geregeld dat vrouwelijke ambtenaren ontslag moesten nemen als ze gingen trouwen. Voor een deel kwam dit door de christelijke normen en waarden die dominant waren in de Nederlandse cultuur, waar de vrouw dienstbaar moest zijn aan de man en het gezin. Voor een deel was het ook een uiting van welvaart. Als de man niet genoeg geld verdiende moest een vrouw ook aan het werk, wat vooral bij arbeidersfamilies het geval was. Het niet hoeven werken van de vrouw des huizes werd een statussymbool. Met de opkomst van de vrouwenbeweging kwam er langzaam verandering in de positie van de vrouw.

Feministes claimden gelijke rechten en pleitten voor financiële onafhankelijkheid. Vanaf de jaren zeventig betreden steeds meer vrouwen de arbeidsmarkt en eisen zij een gelijkwaardige positie in de maatschappij. Ook blijven steeds meer vrouwen werken als zij eenmaal kinderen hebben.

Emancipatie andere (minderheids)groepen

Ook andere (minderheids)groepen emanciperen zich. Homoseksualiteit was bijvoorbeeld lange tijd taboe onder invloed van de kerk die homoseksualiteit afwees. Door de ontkerkelijking van de maatschappij en in de stroom van andere emancipatiebewegingen komen homo's steeds vaker openlijk uit voor hun geaardheid. Een ander voorbeeld van een minderheidsgroepering die steeds zichtbaarder wordt zijn mensen met een beperking. Tot de jaren tachtig van de vorige eeuw werden mensen met een beperking verzorgd in instituten die vaak weggestopt lagen in de bossen. Onder invloed van emancipatiebewegingen hebben mensen met een beperking sinds de jaren zeventig steeds meer een stem gekregen en eisen zij een gelijkwaardige plaats in de samenleving.

Ontkerkelijking en nieuwe religies

Het geloof heeft eeuwenlang een dominante rol gespeeld in de Nederlandse samenleving. De meeste Nederlanders waren aangesloten bij een kerk. De vraag was niet zozeer of je geloofde, maar wat je geloofde: je was of katholiek, of hervormd of gereformeerd. Deze geloven waren streng gescheiden en hadden ieder hun eigen verenigingen en clubs. Mensen van verschillende geloven gingen nauwelijks met elkaar om. De laatste decennia is er een sterke ontkerkelijking gaande en wordt onze samenleving steeds meer ontzuild.

Tegelijkertijd hebben immigranten nieuwe geloven geïntroduceerd in de Nederlandse samenleving, zoals de islam, het hindoeïsme en het boeddhisme.

Individualisering van de maatschappij

Tegelijk met de opkomst van een grotere diversiteit aan groepen zien we een steeds sterkere individualisering van de maatschappij. Mensen willen niet meer aangesproken worden op hun lidmaatschap van een groep, maar op hun eigenheid.

Kortom...

De politiek zal in haar werk steeds vaker te maken krijgen met mensen die anders denken en doen dan dat de ze van huis uit gewend zijn. Deze verschillen zijn ook groter dan een aantal decennia geleden. Goed omgaan met deze verschillen in het werk is ingewikkeld en vraagt het nodige van het vakmanschap van de politiek.

Culturele diversiteit

2 Culturele diversiteit

2.1 Inleiding

Omgaan met diversiteit begint met inzicht over het bestaan van diversiteit en meer in het bijzonder culturele diversiteit. In dit hoofdstuk gaan we eerst in op de vraag wat we onder diversiteit en cultuur verstaan en wat dit betekent voor ons handelen. Vervolgens kijken we naar de specifieke cultuur van de politieorganisatie. Daarna gaan we dieper in op culturele diversiteit en bespreken we verschillende

manieren om naar culturele diversiteit te kijken. Omdat verschillende culturen tot botsende waarden en normen kunnen leiden bespreken we daarna manieren om met cultuurverschil om te gaan. Om de theorie meer inzichtelijk te maken eindigen we met een voorbeeld van culturele diversiteit in de politiepraktijk en in het onderwijs.

2.2 Diversiteit in de praktijk

2.2.1 Wat is diversiteit?

Veel mensen denken bij diversiteit aan etnische diversiteit. Diversiteit in organisaties wordt vaak geassocieerd met het beleid om meer vrouwen of allochtonen in de organisatie te krijgen. De politieorganisatie hanteert een bredere definitie van diversiteit, namelijk *'alle verschillen tussen mensen'*. Mensen kunnen op diverse manieren van elkaar verschillen, bijvoorbeeld:

- Etnische diversiteit
- Verschillen tussen generaties (jongeren en ouderen, babyboomers, generatie X en generatie Einstein)
- Verschillen op grond van geslacht (lichamelijke verschillen, maar ook verschillen in eigenschappen. Aan vrouwen worden bijvoorbeeld meer sociale eigenschappen toegeschreven, aan mannen meer zakelijke eigenschappen)

- Verschillen in seksuele oriëntatie
- Verschillende culturen (bijvoorbeeld nationale culturen, maar ook straatcultuur, krakerscultuur, gayscene)
- Verschillende religies of levensovertuigingen
- Verschillende samenlevingsvormen (alleenstaand, samenwonend, getrouwd)

Ieder mens heeft een palet aan eigenschappen. Sommige verschillen zoals leeftijd en geslacht, zijn bij de meeste mensen duidelijk zichtbaar. Maar de meeste verschillen zijn meer verscholen, zoals intelligentie, seksuele oriëntatie, religie, interesses etc. De eigenschappen beïnvloeden hoe we in het dagelijkse leven staan en kleuren ons doen en laten. Maar deze eigenschappen beïnvloeden ook hoe andere mensen naar ons kijken en ons benaderen.

De betekenis die mensen aan de kenmerken geven is niet altijd hetzelfde, maar afhankelijk van de situatie waarin men zich bevindt. Neem bijvoorbeeld een jonge politieagent. Tijdens het uitvoeren van de politietaken zal het ‘agent zijn’ op de voorgrond staan. In een discussie met collega’s over verschillen tussen jonge en oude collega’s zal het ‘jong zijn’ meer benadrukt worden. Beide kenmerken zijn steeds aanwezig, maar afhankelijk van de situatie treedt een bepaald kenmerk op de voorgrond.

Vraagstukken rondom diversiteit gaan over welke kenmerken wanneer een rol spelen en wat dat betekent voor het eigen handelen en dat van anderen.

2.2.2 Wat is cultuur?

Er zijn veel verschillende definities van cultuur. Wij gebruiken die van Geert Hofstede: Hofstede definieert cultuur als ‘de collectieve mentale programmering die de leden van een groep, of een categorie mensen, onderscheidt van die van een andere’. In het algemeen voelen we ons meer aangetrokken tot degenen die op ons lijken. Hierdoor kunnen groepen ontstaan van gelijkgestemden. Groepen ontwikkelen in de loop van de tijd een eigen cultuur, met eigen waarden en normen en gedragingen.

Het kan hier gaan om de etnische cultuur, de nationale cultuur, maar ook om culturen zoals de cultuur van de politieorganisatie, de vriendengroep, de familie, de kerk, of de buurt waar men woont. Als we het hebben over culturen hebben we het dus niet alleen over etnische of nationale culturen.

Cultuur zit verankert in het dagelijkse leven in symbolen, rituelen en onze normen en waarden. Volgens Hofstede kunnen we cultuur zien als een ui. De kern van de ui bestaat uit de waarden en normen. Waarden en normen gaan over wat goed of slecht is en zijn haast nooit expliciet. Ze worden geleerd in het contact met anderen (bijvoorbeeld in de opvoeding of in een introductieprogramma van een organisatie) en zitten vaak diep verankerd. Waarden en normen zullen daarom ook niet snel veranderen. Pas als iemand ze bewust of onbewust negeert worden ze zichtbaar. Om de kern van waarden en normen zitten verschillende ringen die gevormd worden door de rituelen, helden en symbolen. Dit zijn de zichtbare uitingen van cultuur in ons gedrag.

Cultuur kleurt onze gedachten, gevoelens en gedrag, maar kleurt ook hoe wij de bedoelingen van anderen interpreteren. Met andere woorden; cultuur vormt de bril waarmee wij naar de wereld kijken.

2.3 Politiecultuur

Iedere organisatie kent zijn eigen organisatiecultuur. Ook de politie heeft een eigen cultuur. Hier gaan we in op deze cultuur en hoe diversiteit daarin een plek heeft.

2.3.1 Eén politiecultuur?

Waar hebben we het over als we over dé politiecultuur praten? Eigenlijk is het niet mogelijk om over één politiecultuur te praten. Er zijn verschillen tussen korpsen (Amsterdam of Limburg), tussen onderdelen (recherche of wijkagent), tussen niveaus (politietop of teamleiders), tussen personen (iedereen heeft zijn eigen karakter) etc. Of: binnen de politiecultuur zijn er weer subculturen. Met dit in het achterhoofd beschrijven we een aantal dominante cultuuropvattingen en normbeelden die binnen de politie heersen.

2.3.2 Dominante cultuuropvattingen en normbeelden

Sinan Çankaya heeft onderzoek gedaan naar de dominante cultuuropvattingen en normbeelden binnen de politie. Hij komt tot een indeling van vijf aspecten van politiecultuur die we hieronder kort beschrijven. Ook Edward van der Torre doet onderzoek naar politiecultuur. Ook hij vindt vijf belangrijke aspecten. Twee ervan overlappen met de aspecten van Çankaya, de drie andere lichten we apart daaronder toe.

Loyaliteit

De politie organisatie eist veel loyaliteit van haar werknemers. De individuele belangen worden vaak ondergeschikt geacht aan het groepsbelang. Ook buiten het werk worden bepaalde eisen aan agenten gesteld, zoals geen softdrugs gebruiken, geen 'foute'

vrienden hebben, aanpassen aan onregelmatige werktijden etc. Dus ook buiten werktijd heeft het werken bij de politie consequenties. Gevolg is dat politiemedewerkers veelal vriendschappen met elkaar aangaan en dat nieuwelingen moeten bewijzen dat ze voldoende loyaal zijn naar het korps.

Wij-zij denken

Politiemensen identificeren zich sterk met de organisatie en collega's. Zij hebben een gedeeld kader om elementen als gevaar, risico's en bedreiging te interpreteren. Dit gedeelde kader verbindt. Buitenstaanders worden niet zomaar geaccepteerd; immers een buitenstaander kan altijd een potentieel gevaar betekenen. Door je aan te passen aan de cultuur binnen de politie, wordt je niet meer als buitenstaander gezien. Maar de wij-zij cultuur bestaat niet alleen naar buiten toe, ook binnen de politie is er sprake van een wij-zij cultuur, bijvoorbeeld tussen de werkvloer en leidinggevenden.

Solidariteit tussen collega's

Politieagenten moeten op elkaar kunnen vertrouwen. Je leven kan letterlijk van je collega afhangen. Er bestaat daarom veel solidariteit onder collega's. Nieuwelingen moeten dus het vertrouwen winnen van de collega's. Direct het hoofd boven het maaiveld uitsteken wordt niet altijd gewaardeerd. Eerst moet je bewijzen dat je wat kunt, dan pas heb je wat in te brengen. Van der Torre voegt toe dat de politiecultuur egalitair is: iedere agent is min of meer gelijk en er behoren geen verschillen te zijn.

Fysiek fit en sterk zijn

De ideale diender is sterk en gezond. Dit ideale beeld heerst met name voor de mannelijke agenten en minder voor de vrouwelijke agenten. Soms heerst de opvatting nog dat vrouwelijke agenten vooral ingezet worden voor het deëscalerende werk, vanwege het inlevingsvermogen en goed kunnen luisteren. Toch wordt ook van vrouwen verwacht dat ze fit zijn. Naast fysiek sterk zijn, is ook mentaal sterk zijn van belang. Je moet tegen een stootje kunnen, tegen heftige gebeurtenissen op straat, maar ook tegen de harde grappen die collega's onderling maken, en je moet als agent niet snel zeuren. Van der Torre geeft aan dat het fysieke karakter van de politie automatisch tot een masculiene cultuur leidt.

Er 'beschaafd' uitzien

Uiterlijk speelt een belangrijke rol in de uitstraling van de politie naar de burgers. Zij zijn immers het uithangbord van de organisatie. Een onverzorgd uiterlijk, lang haar, tatoeages, piercings, stoppelbaard etc. worden niet geaccepteerd. Bovendien vindt de politie het belangrijk om neutraliteit uit te stralen. Daarmee worden uitingen van geloofsovertuigingen of privé-voorkeuren, zoals een kruisje, een keppeltje, een hoofdoekje of een Ajax-sjaal niet geaccepteerd.

Van der Torre benoemt naast solidariteit en fysieke kracht nog drie elementen van de politiecultuur.

Geloof in de eigen moraliteit

Politieagenten moeten vaak snel beslissen of en hoe ze ingrijpen, soms met onvolledige informatie. Vertrouwen en geloof in de eigen moraliteit is belangrijk om snel in te grijpen. Voor twijfel is geen tijd. Het geloof in eigen moraliteit kent ook

een schaduwkant: kans op stereotypering, streng optreden tegen bepaalde groepen, onrechtmatige handhavingpraktijken etc.

Cynisme

Met cynisme in de politiecultuur wordt bedoeld dat politiemedewerkers cynisch zijn over het nut van hun werk. Agenten gaan vaak bij de politie werken met het gevoel dat zij een missie gaan vervullen: de maatschappij veiliger maken. De werkelijkheid is vaal ontvullend: diensten zijn voorspelbaar, er gebeurt weinig, de promotiekansen zijn gering. Politiemedewerkers krijgen na verloop van tijd door dat hun invloed op de maatschappij niet zo groot is als zij wellicht hadden gedacht. Dit werkt cynisme in de hand.

Vertrouwen op gezond verstand

Agenten zien veelal gezond verstand als de basis voor goed politiewerk. Zij zijn wars van psychologische kennis, politieopleidingen, organisatorische veranderingen etc. Zij vertrouwen op hun gezonde verstand om het straatwerk tot een goed einde te brengen. Tegelijk vinden ze dat hun gezonde verstand niet voldoende op waarde wordt geschat door de organisatie.

2.3.3 Ruimte voor diversiteit?

Hierboven staat een aantal aspecten van de politiecultuur beschreven. Geven deze aspecten ruimte aan diversiteit binnen de politie? Of kunnen ze juist een belemmering vormen? We zien dat vertrouwen, solidariteit en loyaliteit belangrijke onderdelen zijn van de politiecultuur. Omdat we ook weten dat mensen dat gevoel van vertrouwen, solidariteit en loyaliteit makkelijker ontwikkelen naar mensen die op hen lijken (zie hoofdstuk vier), kan de sterke nadruk op deze zaken in het nadeel

werken van mensen die ‘anders’ zijn. In de politieorganisatie zijn dat bijvoorbeeld vrouwen, allochtonen, homoseksuelen of zij-instromers. Hoe meer je afwijkt van de norm, hoe lastiger het wordt om er bij te horen, onderdeel te worden van de groep. Daarbij kan ook de nadruk op het uiterlijk (er beschaafd uitzien) in het nadeel wer-

ken van nieuwkomers en mensen die om andere redenen ‘anders’ zijn. Wanneer zie je er beschaafd uit? Is er ruimte om jouw eigen(aardig)heid te laten zien? Ook als het gaat om moraliteit en gezond verstand is de vraag wat de norm is en in hoeverre er ruimte wordt geboden om daarvan af te wijken.

2.4 Kijken naar culturen

Omgaan met mensen uit andere culturen kan lastig zijn. We hebben vaak stereotypen en vooroordelen over mensen uit andere culturen (zie hoofdstuk drie), waardoor hun anders-zijn benadrukt wordt. Maar de verschillen tussen mensen zitten niet alleen in ons hoofd, verschillen tussen culturen bestaan ook écht. Inzicht in deze verschillen kan ons helpen om mensen uit andere culturen beter te begrijpen. Het kan ons inzicht verschaffen in het gedrag van anderen. Bijvoorbeeld waarom Japaners ‘ja’ zeggen terwijl ze ‘nee’ bedoelen, waarom een Marokkaan een misdaad niet snel zal bekennen als zijn vrienden erbij staan, of waarom je op een verjaardag bij je schoonfamilie altijd in een kring zit met het hele gezelschap. Inzicht in hoe culturen van elkaar verschillen, en leren kijken naar culturen zonder te vervallen in stereotypen en vooroordelen, kan ons helpen om beter met dergelijke verschillen om te gaan.

Met culturen bedoelen we niet alleen nationale culturen, maar ook culturen op regionaal niveau, op bedrijfsniveau, of nog kleiner op bijvoorbeeld gezinsniveau.

Er is veel onderzoek gedaan naar het begrijpen van culturen en de verschillen tussen culturen. Edward Hall was één van

de eerste onderzoekers op dit gebied. Geert Hofstede is ook een pionier in onderzoek naar cultuurdimensies. Hij heeft een goed onderbouwde en inzichtelijke indeling in cultuurdimensies gemaakt. David Pinto heeft ook een veelgebruikte indeling van culturen ontwikkeld. We beschrijven de cultuurindelingen van deze drie onderzoekers hieronder.

2.4.1 Hall: Culturele factoren

Edward Hall maakte een onderscheid tussen hoge en lage contextculturen. Hall legt in zijn theorie een relatie tussen cultuur en communicatie: in hoge contextculturen (zoals Indonesië) is de context van groot belang wanneer iemand een boodschap overbrengt. De boodschap wordt in deze cultuur op een veel meer impliciete manier overgebracht dan in een lage contextcultuur (zoals Nederland).

Ook heeft Hall culturen ingedeeld naar hoe er naar tijd wordt gekeken. Hij maakt hierbij onderscheid tussen monochronisch en polychronisch tijdsperspectief. In een monochronische cultuur probeert men slechts één ding tegelijkertijd te doen en ziet men tijd als een schaars goed. Plannen, schema's en afspraken staan hoog in het vaandel. In een polychronisch tijdsperspectief is interactie tussen mensen belang-

rijker dan tijd. Tijd wordt hier meer flexibel gebruikt om te komen tot harmonieuze relaties. Ook kijkt Hall naar hoe men met ruimte omgaat in verschillende culturen. In sommige culturen heeft men behoefte aan veel persoonlijke ruimte. Amerikanen bijvoorbeeld vinden het niet prettig als een ander te dicht bij hen in de buurt komt. Een Japanner heeft minder behoefte aan een grote persoonlijke ruimte. Daarnaast is er een verschil tussen culturen die hoog territoriaal zijn en laag territoriaal. Culturen die hoog territoriaal zijn, vinden het belangrijk om een duidelijke scheiding te hebben tussen gebieden, bijvoorbeeld een duidelijke scheiding tussen jouw tuin met die van de bureu. Ook hebben mensen in een dergelijke cultuur behoefte om duidelijk te hebben wie de eigenaar van iets is.

2.4.2. Hofstede: Cultuurdimensies

Op basis van een grootschalig onderzoek onder werknemers van IBM in meer dan veertig landen, kwam Hofstede tot vijf dimensies aan de hand waarvan culturen ingedeeld kunnen worden. Hieronder beschrijven we de vijf dimensies, met steeds een korte uitleg.

1. *Machtsafstand*

Machtsafstand is de mate waarin de minder machtige leden van instituties of organisaties in een land verwachten en accepteren dat de macht ongelijk verdeeld is. Deze ongelijkheid kan op van alles van toepassing zijn, zoals geld, status, mentale en fysieke kenmerken.

2. *Onzekerheidsvermijding*

Onzekerheidsvermijding is de mate waarin de leden van een cultuur zich bedreigd voelen door onzekere of onbekende situaties. Dit gevoel wordt onder andere uitgedrukt

in nerveuze spanning en in een behoefte aan voorspelbaarheid: aan formele of informele regels.

3. *Individualisme versus collectivisme*

Deze dimensie gaat over de banden tussen individuen en groepen (familie, vrienden, organisatie, buurt etc.). Een samenleving is individualistisch als de onderlinge banden tussen individuen los zijn: iedereen wordt geacht uitsluitend te zorgen voor zichzelf en voor zijn of haar naaste familie. Een samenleving is collectivistisch als individuen vanaf hun geboorte zijn opgenomen in sterke, hechte groepen, die hun levenslang bescherming bieden in ruil voor onvoorwaardelijke loyaliteit.

4. *Masculien versus feminien*

Bij deze dimensie gaat het om de sociale rollen van mannen en vrouwen in de samenleving en over de waardering van masculiene en feminiene eigenschappen. Een samenleving is masculien als sociale sekserollen duidelijk gescheiden zijn: mannen worden geacht assertief en hard te zijn en gericht op materieel succes, vrouwen horen bescheidener te zijn en vooral gericht op de kwaliteit van het bestaan. Een samenleving is feminien als sociale sekserollen elkaar overlappen: zowel mannen als vrouwen worden geacht bescheiden en teder te zijn en gericht op de kwaliteit van het bestaan.

5. *Lange termijn oriëntatie*

De lange termijn oriëntatie verwijst naar de mate waarin een maatschappij gericht is op de toekomst, in het bijzonder wat betreft sparen, doorzettingsvermogen en aanpassen aan veranderingen. Culturen met een korte termijn oriëntatie zijn meer gericht op het verleden en op het heden en

hechten veel waarde aan nationale trots, traditie en vermijden van gezichtsverlies.

2.4.3 Pinto: Grofmazige en fijnmazige cultuursystemen

David Pinto heeft de structurentheorie ontwikkeld, gebaseerd op de hoge en lage contextculturen van Hall. Pinto deelt culturen in op een continuüm, dat loopt van fijnmazig tot grofmazig. Een fijnmazige structuur wordt gekenmerkt door een overwegend volle, gedetailleerde en strakke structuur van omgangscodes en communicatieregels tussen mensen (bijvoorbeeld Marokko en Somalië). Een grofmazige structuur is het tegenovergestelde, namelijk ruimere, lossere en globalere stelsel van regels en codes (bijvoorbeeld Nederland en Canada). Pinto benoemt ook een mix tussen deze twee structuren: de

mixed structuur (bijvoorbeeld Oost-Europa en tweede generatie migranten). Net als bij Hofstede zijn de structuren van Pinto niet direct gekoppeld aan nationale culturen. Zo kan de landelijke structuur bijvoorbeeld grofmazig zijn, terwijl de structuur van het gezin waarin je woont fijnmazig is. De structuren kunnen dus naast elkaar bestaan, op verschillende niveaus.

Pinto stelt dat vier factoren van invloed zijn op waar iemand zich op het continuüm bevindt, namelijk welvaart, religie, sociaal milieu en genetisch materiaal. Omdat zich in de loop van een mensenleven op deze punten veranderingen kunnen voordoen, kan ook iemands positie op het continuüm veranderen. De mate waarin iemand tot de fijnmazige of grofmazige structuur behoort, heeft invloed op het gedrag, denkpatronen, beleving, communicatie etc.

2.5 Omgaan met culturele dilemma's

Waar mensen met verschillende culturele achtergronden samenwerken en leven treden regelmatig culturele dilemma's op: situaties waarin normen en waarden met elkaar botsen. Er bestaan verschillende opvattingen over het omgaan met dergelijke culturele dilemma's. De politie heeft voor het pluralisme gekozen als uitgangspunt om met culturele dilemma's om te gaan. Het pluralisme gaat er vanuit dat er verschillende overtuigingen of culturen naast elkaar bestaan, en dat bij botsingen steeds gezocht moet worden naar manieren die zo veel mogelijk recht doen aan de culturele achtergronden van de betrokken partijen.

Om het pluralisme te kunnen duiden wordt meestal begonnen met een uitleg van twee meer extreme visies op het omgaan met

cultuurverschillen, het universalisme en het relativisme.

2.5.1 Universalisme

Het universalisme zoekt naar universele waarden, waarden die voor iedereen en in alle situaties gelden. Die waarden moeten volgens universalisten uitgangspunt zijn van ons handelen. De Universele rechten van de mens zijn een voorbeeld van dergelijke waarden, maar het universalisme probeert er zo meer te formuleren.

Ook artikel 1 van de Grondwet is hier een voorbeeld van. Dit artikel bepaalt dat allen die zich in Nederland bevinden, in gelijke gevallen, gelijk behandeld worden. Discriminatie wegens godsdienst, levensovertuiging, politieke gezindheid, ras, geslacht of

op welke grond dan ook, is niet toegestaan. Volgens universalisten staan universele waarden zoals de rechten van de mens en de rechten als gevolg van artikel 1 van de Grondwet boven cultuurspecifieke waarden. De politie zou, vanuit deze visie, in haar werk geen rekening moeten houden met cultuurverschillen, maar zich alleen moeten laten leiden door algemeen geldende waarden. Deze universele waarden moeten in alle situaties leidend zijn. Een lastige vraag is echter wie bepaalt welke waarden universeel zijn. In de praktijk zijn daarover dan ook verschillende meningen. Zo worden de Rechten van de mens niet door iedereen met evenveel enthousiasme omarmd. Zij zouden te westers zijn en geen recht doen aan de meer collectivistische opvattingen in andere delen van de wereld.

2.5.2. Relativisme

Waar het universalisme uitgaat van algemeen geldende waarden voor iedereen gaat het relativisme er juist vanuit dat er geen vaste waarden zijn. Elke cultuur of groep bepaalt haar eigen waarden. Het is in de visie van het relativisme niet mogelijk om een rangorde aan te brengen: elke cultuur is even waardevol en geen enkele cultuur heeft het recht een andere cultuur regels op te leggen. Deze opvatting pleit voor vergaande tolerantie voor en acceptatie van verschil.

Het relativisme is de afgelopen dertig jaar dominant geweest in de Nederlandse beleidsvorming. De tolerantie die voortkomt uit het cultuurrelativisme leidt vaak tot ogenschijnlijk bevredigende oplossingen. Extreem gesteld kan binnen het relativisme iedereen met een beroep op 'cultuur' zijn eigen gedragsregels stellen, de anderen zullen deze moeten accepteren.

Optreden volgens de Nederlandse wet gaat eigenlijk al in tegen het relativisme, want waarom zou die wet belangrijker zijn dan de culturele gewoonten van een bepaalde groep? Het relativisme kan zo ook leiden tot onverschilligheid en het laten voortbestaan van wantoestanden onder het mom van 'cultuur'.

2.5.3. Pluralisme

Het pluralisme probeert een middenweg te vinden tussen enerzijds het universalisme dat vasthoudt aan algemene waarden die voor iedereen leidend zijn en het cultuurrelativisme dat de waarden van iedere afzonderlijke cultuur respecteert. Het pluralisme gaat uit van een voortdurende dialoog. Het accepteert dat verschillende culturen naast elkaar bestaan en probeert daar waar ze met elkaar in botsing komen een oplossing te vinden die zo goed mogelijk bij beide partijen past.

Pluralisme is geen doel op zich. De erkenning van verschillen biedt ruimte aan de dialoog. De betrokken partijen zoeken samen naar tijdelijke conclusies over wat op dit moment, onder deze omstandigheden, de meest belangrijke waarden zijn voor elke partij en hoe daar zo goed mogelijk rekening mee kan worden gehouden. Pluralisten accepteren dat voor andere groepen en op andere momenten andere waarheden gelden. Langs de weg van de dialoog worden oplossingen bedacht die voor alle betrokken partijen acceptabel zijn. Een belangrijk aspect van het pluralisme is dat het bijdraagt aan een versteviging van het gemeenschapsgevoel, waarbij scheidslijnen tussen de verschillende groepen in de samenleving zoveel mogelijk wegvalen. Het draagt bij tot het creëren van een samenleving die door alle betrokken groepen gedeeld kan worden.

2.5.4. Pluralisme en de politie

De politie wordt in haar werk voortdurend geconfronteerd met multiculturele dilemma's. Het pluralisme leert dat men in de interactie met mensen met een andere culturele achtergrond in dialoog moet treden en moet vaststellen welke waarden in de gegeven situatie leidend zijn. Dit gecombineerd met de waarden die voor de individuele politiemedewerker van belang zijn en de waarden waar de organisatie voor staat. Langs deze weg probeert men tot een oplossing te komen.

Het handelen van politiemedewerkers wordt echter niet alleen bepaald door waarden en normen, maar ook door eisen die een situatie stelt. Zo biedt een informeel gesprek meer keuzevrijheid in de wijze van optreden dan een aanhouding. De situationele eisen bepalen dus voor een groot deel

hoeveel ruimte er is om rekening te houden met de waarden van de andere partij.

De Raad van Hoofdcommissarissen heeft in 2008 het pluralisme gekozen als uitgangspunt van politieoptreden bij multiculturele dilemma's. Deze visie op het politiewerk is nader uitgewerkt in de in 2008 verschenen visienota *Politie voor éénieder*.

Politiemensen worden getraind om professionele afwegingen te maken die recht doen aan wet, taakopdracht en cultuur. Dit gebeurt aan de hand van zogeheten multiculturele dilemma's waarbij politiemensen maatschappelijke vraagstukken krijgen voorgelegd die zij vanuit een pluralistische invalshoek moeten zien op te lossen. Het pluralisme staat als zodanig centraal binnen het multiculturele vakmanschap.

2.6 Praktijk: politie en culturele diversiteit

Hoe kan deze informatie over verschillen tussen culturen en hoe we hiermee om kunnen gaan ons nu handvatten bieden voor de alledaagse praktijk? Een teamchef bij de politie vertelt:

'Ik merk dat een Chinees in mijn team eerder geneigd is om succes aan de teamprestatie toe te schrijven dan aan zijn eigen prestatie.

Dus als hij een goede prestatie heeft neergezet, praat hij in de wij-vorm, terwijl een Nederlandse collega eerder in de ik-vorm zal praten. Hier wordt het verschil tussen een collectivistische cultuur en een individualistische cultuur duidelijk. Ik weet nu dus dat ik hiermee rekening moet houden bij de beoordeling van mijn mensen.'

Kennis over de verschillende dimensies van culturen helpt deze politiechef om bepaald gedrag te begrijpen. Wat kan het voor de Chinese politiemans betekenen als zijn leidinggevende niet herkent waarom hij in de wij-vorm praat? Had dit gevolgen kunnen hebben voor de beoordeling, beloning en doorstroom van de agent? En wat kunnen gevolgen voor het team zijn?

De leidinggevende moet zich er wel bewust van blijven dat bovenstaande cultuuraspecten niet het gedrag van elk individu voorstellen. Het betekent niet dat er in een cultuur met een hoge onzekerheidsvermijding geen gokkers bestaan. Kennis over verschillende dimensies in culturen kan ons helpen om bepaald gedrag te begrijpen, maar we moeten hierbij wel oppassen dat we niet in stereotypen en vooroordelen vervallen.

2.7 Praktijk: onderwijs en culturele diversiteit

Culturele diversiteit komt in het onderwijs op verschillende manieren terug, zowel in de klas als bij de docenten. Denk maar eens aan de docententeams, waarin zowel mannen als vrouwen werken en mensen met verschillende achtergronden, opleidingen, stijlen van doceren etc. Maar er bestaan ook verschillen tussen culturen van docententeams. Of tussen de cultuur in het onderwijs en de cultuur binnen het politieonderwijs. In het onderwijs is het bijvoorbeeld niet gebruikelijk dat docenten

bij elkaar in de les komen kijken. Hoe is dit op de politieacademie?

Cultuurverschillen tussen klassen zijn er ook. In klas A is het bijvoorbeeld heel normaal om te reflecteren en durven de studenten zich kwetsbaar op te stellen, terwijl dit in klas B niet gebruikelijk is. Het is vaak moeilijk te bepalen hoe zo'n cultuur ontstaat. Is het een kwestie van geslacht (in klas A zitten meer vrouwen), van leeftijd (klas A heeft oudere studenten), of van herkomst (in klas B zitten veel Groningers)?

2.8 Meer lezen?

Boeken

- Çankaya, S. (2008). *Welkom in Politie*. Amsterdam: Politie Amsterdam-Amstelland
- Cliteur, P. (2002). *Moderne Papoea's. Dilemma's van een multiculturele samenleving*. Amsterdam: Arbeiderspers.
- Hofstede, G. (1991), *Allemaal andersdenkenden. Omgaan met cultuurverschillen*. Amsterdam: Uitgeverij Contact.
- LECD (2008). *Politie voor éénieder. Een eigentijdse visie op diversiteit*. Apeldoorn: Politieacademie.
- Oudenhoven, J.P. van (2002). *Cross-culturele psychologie*. Bussum: Coutinho.
- Peursen, C.A. van (1987). *Cultuur in een stroomversnelling*. Leiden: Ten Have.
- Procee, H. (1991). *Over de grenzen van culturen. Voorbij universalisme en relativisme*. Amsterdam: Boom.
- Stuurman, S. (2009). *De uitvinding van de mensheid: Korte wereldgeschiedenis van het denken over gelijkheid en cultuurverschil*. Amsterdam: Bert Bakker.
- Torre, E.J., van der (2007). Politiecultuur. In: C.J.C.F. Fijnaut, E.R. Muller, U. Rosenthal & E.J. van der Torre (red.). *Politie. Studies over haar werking en organisatie*. Deventer: Kluwer, pp. 495-516.
- Torre, E.J. van der (2008). *Blauw Relaa's: Verhalen over het vakmanschap van politiebazen*. Apeldoorn: Politieacademie.
- Vries, S. de (2009). $E=MCV^2$: *Effectiviteit is multicultureel vakmanschap²*. Apeldoorn: Politieacademie.
- Wal, R. van der & Vries, S. de (2010). *Denklijnen bij dilemma's. Een verkenning van de denklijnen van politiemensen bij multiculturele dilemma's*. Apeldoorn: Politieacademie.
- Woldring, H.E.S. (2006). *Pluralisme, integratie en cohesie*. Budel: Damon B.V.
- Zee, K. van der & Oudenhoven, J.P., van (2006). *Culturele diversiteit op de werkvloer*. Assen: Van Gorcum.

Websites

- <http://www.geerthofstede.nl/> (de website van Geert Hofstede, met informatie over zijn werk, onderzoeken, publicaties etc.)
- <http://www.davidpinto.nl/theorie.php> (de website van David Pinto, met informatie over zijn werk, onderzoeken, publicaties etc.)
- <http://changingminds.org/explanations/culture/culture.htm> (internationale website over alle aspecten over hoe we kunnen veranderen wat anderen denken, geloven, voelen en doen)

Stereotypen, vooroordelen en discriminatie

3. Stereotypen, vooroordelen en discriminatie

3.1 Inleiding

In hoofdstuk twee zagen we dat het vaak lastig is om met diversiteit om te gaan door individuele en culturele verschillen tussen mensen. In dit hoofdstuk bespreken we een aantal basale psychologische processen die veel invloed hebben op de manier waarop mensen omgaan met diversiteit. Als eerste gaan we in op stereotyperingen. We laten zien dat het gebruik van stereotyperingen onvermijdelijk en ook nuttig is, maar dat er ook een gevaar

in schuilt. Stereotypen kunnen leiden tot vooroordelen en als we naar onze vooroordelen gaan handelen zelfs tot discriminatie. We bespreken verschillende typen van discriminatie. Om de gevaren van stereotypering te voorkomen bespreken we enkele manieren om negatieve stereotypen en vooroordelen tegen te gaan. Aan het eind van het hoofdstuk verbinden we de theorie aan voorbeelden uit de politiepraktijk en de onderwijspraktijk.

3.2 Stereotypen en vooroordelen

‘Nederlanders zijn gierig’
‘Dikke mensen zijn gezellig’
‘Agenten zijn macho’s’
‘Ouderen zijn traag van begrip’

In het kader hierboven beschrijven we beelden die over groepen mensen bestaan. Hoe komen dergelijke beelden tot stand, en wat is het gevolg van het bestaan van dergelijke beelden? In dit hoofdstuk geven we antwoord op deze vragen. We leggen daarbij uit wat vooroordelen en stereotypen zijn en hoe ze het politiewerk en het onderwijs beïnvloeden. Ook bespreken we hoe we met stereotypen en vooroordelen om kunnen gaan.

3.2.1 Stereotypen en vooroordelen: de theorie

Vooroordelen en stereotypen zijn gebaseerd op het proces van sociale categorisatie: het indelen van mensen in verschillende groepen. We doen dit automatisch, om zo de wereld overzichtelijk te houden. Op deze manier kunnen we snel beslissen hoe we op iemand moeten reageren. Als we ons eerst zouden moeten afvragen wat voor persoon we voor ons hadden, zou dat in gevaarlijke situaties wel eens te veel tijd kunnen kosten. We baseren ons dus liever op wat we (denken te) weten over de groep waartoe iemand behoort. Vervolgens laten we ons denken, voelen en handelen leiden door deze indeling in groepen. Kort gezegd: vooroordelen en stereotypen zorgen ervoor dat we mensen in hokjes stoppen en we ze over één kam scheren.

Een **stereotype** is een opvatting over een groep die geldt voor vrijwel alle leden van die groep. Een stereotype werkt dus generaliserend, bijvoorbeeld: ‘alle Duitsers drinken bier’. Een stereotype zorgt ervoor dat we mensen niet beoordelen op wat ze feitelijk doen of wie ze zijn, maar we beoordelen ze op basis van hun ‘groepslidmaatschap’.

Een **vooordeel** is een attitude die men heeft te opzichte van een bepaalde groep of ten opzichte van individuele leden van die groep. Vaak zijn vooroordelen gebaseerd op een stereotype. Een attitude bestaat uit drie aspecten: een cognitief aspect (denken), een emotioneel aspect (voelen) en een gedragsaspect (handelen).

Iedereen heeft stereotypen en vooroordelen. Ze helpen ons onze wereld te ordenen en overzichtelijk te maken: het scheidt duidelijkheid wanneer we mensen in hokjes kunnen plaatsen en daaruit conclusies kunnen trekken. Zodoende kunnen we snel beslissingen nemen en handelen. Op zich is hier niks mis mee; stereotypen en vooroordelen zijn zelfs onmisbaar. Maar vooroordelen en stereotypen kloppen vaak niet, of in ieder geval niet voor *iedereen* in een bepaalde groep. Het gevolg is dan dat we mensen ten onrechte over één kam scheren, alleen omdat ze tot een bepaalde groep behoren.

Bovendien zijn stereotypen en vooroordelen vaak negatief. Tenminste, de stereotypen en vooroordelen die we over andere groepen mensen hebben. We zijn geneigd om voor onszelf op te komen en om onszelf wat gunstiger af te spiegelen dan objectief het geval is.

Dit zorgt ervoor dat de beelden die we over onze eigen groep hebben vaak positiever zijn dan de beelden die we over anderen hebben.

Wanneer we stereotypen en vooroordelen omzetten in gedrag, is er sprake van **discriminatie**. Discriminatie is het maken van onderscheid. Meestal gebruiken we de term echter specifieker: het maken van onderscheid tussen mensen op basis van een niet relevant kenmerk. Dat is bijvoorbeeld het geval als we onderscheid maken op basis van een groepskenmerk dat niet relevant is voor de betreffende persoon, of in de betreffende situatie. Aangezien vooroordelen en stereotypen zowel positief als negatief kunnen zijn, kunnen zij uitmonden in zowel positieve als negatieve discriminatie. In paragraaf 3.3 behandelen we het onderwerp discriminatie uitgebreider.

3.2.2 Hardnekkigheid van stereotypen en vooroordelen

Stereotypen en vooroordelen zijn vaak zeer hardnekkig en moeilijk te veranderen. Hoe komt dat? Eén verklaring hiervoor is dat beelden over groepen mensen vaak al heel oud zijn, ze slijten in vanaf je jeugd. Ze zijn ook moeilijk tegen te gaan omdat mensen geneigd zijn om bevestiging te zoeken. We zullen dus eerder naar voorbeelden zoeken die ons beeld bevestigen, dan naar informatie die niet klopt met onze beelden. Het stereotype ‘Marokkanen hebben een kort lontje’ zullen we dus bevestigd zien als een Marokkaan agressief reageert op een aanhouding. Reageert een Marokkaan rustig bij een aanhouding, dan zal dit ons niet opvallen of we zien deze Marokkaan als een uitzondering. Het stereotype blijft hiermee in stand.

Beelden (vooroordelen en stereotypen) over anderen

- Veel beelden zijn oud, slijten in vanaf je jeugd
- Je haalt ze uit wat je ziet om je heen, op tv, in boeken
- Je neemt ze over van anderen

Gevolg:

- Ze zitten diep
- Je bent je vaak niet bewust van die beelden
- Ze werken sterker en sneller dan het rationele denken
- Ze bepalen wat je ziet, hoe je een situatie interpreteert

Verder blijkt uit onderzoek dat mensen hun gedrag aanpassen aan wat er van hen wordt verwacht: We verwachten dat de Marokkaanse jongen in ons voorbeeld agressief zal reageren. We benaderen hem daarom achterdochtig en defensief, en zie: hij reageert inderdaad agressief. Dit noemen we een self-fulfilling prophecy.

3.2.3 Tegengaan van stereotypen en vooroordelen

Ook al zijn stereotypen en vooroordelen hardnekkig en moeilijk te veranderen, we kunnen toch leren er mee om te gaan. Wie zich bewust is van zijn vooroordelen en stereotypen kan bewust proberen hun invloed te beperken. Hieronder beschrijven we enkele manieren om stereotypen en vooroordelen tegen te gaan:

- Zoek informatie: ga op zoek naar (objectieve) informatie die je beelden kunnen veranderen. Gebruik hiervoor bijvoorbeeld boeken, films of persoonlijke gesprekken;
- Leg contact met mensen waar je stereotypen en vooroordelen over hebt: door elkaar te leren kennen, neem je het onbekende weg. Is het stereotype of vooroordeel negatief? Dan is het extra belangrijk dat het contact positief is;
- Zoek naar overeenkomsten, naast de verschillen: een Turkse politievrouw en een Nederlandse politievrouw verschillen van elkaar wat betreft culturele achtergrond, maar het zijn allebei vrouwen en ze werken allebei bij de politie. Vergeet echter niet ook het verschil te benoemen, want alleen dan kan je het stereotype dat je hebt aanpassen.

3.3 Discriminatie

Vooroordelen en stereotypen gaan vooral over wat we *denken* van andere mensen, discriminatie gaat over hoe we *handelen* naar andere mensen. Discriminatie betekent volgens Van Dale: het maken van ongeoorloofd onderscheid. Belangrijk hierin is het woordje 'ongeorloofd'. Het maken van

onderscheid is dus niet altijd discriminatie, het maken van onderscheid op zaken die er niet toe doen wel. In de Nederlandse wet staat in Artikel 1 dat discriminatie verboden is. In artikel 1 staat letterlijk:

“Allen die zich in Nederland bevinden worden in gelijke gevallen gelijk behandeld. Discriminatie wegens godsdienst, levensovertuiging, politieke gezindheid, ras, geslacht of op welke grond dan ook, is niet toegestaan.”

3.3.1 Typen discriminatie

Er bestaan verschillende vormen van discriminatie. Zo zijn er in de wet twaalf discriminatiegronden vastgesteld, namelijk godsdienst, levensovertuiging, politieke overtuiging, ras, geslacht, nationaliteit, hetero- of homoseksuele gerichtheid, burgerlijke staat, handicap of chronische ziekte, leeftijd, arbeidsduur (fulltime en parttime) en soort contract (vast of tijdelijk). Het is volgens de wet verboden om je in het openbaar opzettelijk beledigend uit te laten op grond van één van deze twaalf gronden. Dit betekent dat er dus een grens zit aan onze vrijheid van meningsuiting.

De grootste categorie incidenten is discriminatie op grond van ras/nationaliteit. Ook discriminatie op grond van homoseksualiteit en religie leidt tot incidenten waar de politie mee te maken heeft. Maar het is niet altijd duidelijk op welke grond wordt gediscrimineerd. Bijvoorbeeld de volgende uitspraak: *‘Tijdens gevecht van een aantal jongens buiten een horecagelegenheid worden agenten uitgescholden voor vuile joden en NSB-ers’*. Op welke grond wordt hier nu gediscrimineerd? Op politieke overtuiging, omdat er wordt geroepen NSB-ers, of geloofsovertuiging, omdat er wordt geroepen vuile joden?

Bovendien is het vaak lastig vast te stellen óf er sprake is van (strafbare) discriminatie. Omdat discriminatie overal het algemeen maatschappelijk niet geaccepteerd wordt, gebeurt het vaak niet openlijk maar eerder subtiel. Stel, je wordt afgewezen op een functie met als reden dat de functie al vervuld is, maar je hebt sterk het vermoeden dat het aan je hogere leeftijd ligt.

Het is moeilijk vast te stellen of dat vermoeden klopt. Bovendien is het beter voor je eigen waarde om te denken dat het aan je leeftijd ligt dat je bent afgewezen, in plaats van aan een slecht sollicitatiegesprek of te weinig capaciteiten. Je leeftijd is nu eenmaal een gegeven waar je niets aan kunt veranderen, wanneer het aan je capaciteiten of je prestatie tijdens een sollicitatiegesprek zou liggen, kan dit eerder je zelfbeeld naar beneden halen.

3.3.2 Uitingen van discriminatie

Discriminatie kan op verschillende manieren tot uiting komen. De politie heeft met name met discriminatie te maken wanneer het gaat om bedreiging, belediging, mishandeling, vernieling, bekladding etc. Discriminatie in het werk of onderwijs komt minder snel bij de politie terecht. Voorbeelden van discriminatie op deze gebieden zijn:

- In een vacature wordt gemeld dat de organisatie op zoek is naar iemand van rond de 35 jaar;
- Een werkneemster verdient aanzienlijk minder dan haar mannelijke collega, terwijl zij hetzelfde werk verrichten;
- Een christen kan niet verder met zijn studie, omdat hij per se op zondag examen moet doen.

Discriminatie hoeft niet altijd een uiting te zijn van haat of afkeer tegen een bepaalde groep. Discriminatie kan ook ontstaan vanuit angst voor het onbekende of koudwatervrees. Wanneer een werkgever bijvoorbeeld het beeld heeft dat ouderen niet met ICT overweg kunnen, zal hij niet snel een 50-plusser uitnodigen voor een sollicitatiegesprek.

Ook discrimineert men niet altijd bewust. Net als dat stereotypen en vooroordelen onbewust kunnen bestaan, geldt dit ook voor discriminatie. Simpelweg omdat je ergens onbekend mee bent of omdat je je niet realiseert welke consequenties jouw gedrag of beslissingen hebben. Bijvoorbeeld door een wijnproeverij als teamuitje te organiseren terwijl je collega zwanger is.

3.3.3 Positieve discriminatie

Positieve discriminatie wordt in organisaties vaak gebruikt om achterstanden van bepaalde groepen op te heffen. De organisatie wil bijvoorbeeld meer vrouwen in topfuncties of meer allochtonen in dienst

nemen. Om dit te bereiken worden deze groepen bevoorreed boven andere groepen. Dit is alleen toegestaan onder strenge voorwaarden. Er zitten echter nogal wat haken en ogen aan positieve discriminatie en er moet dus zorgvuldig mee worden omgegaan. Zo kunnen de bevoorreedde groepen last hebben van beelden die over hen heersen. Men denkt dat zij alleen maar zijn aangenomen omdat ze tot een achtergestelde groep behoren en niet omdat ze voldoende kwaliteiten hebben. Ze krijgen vaak uitspraken te horen als *'zij is alleen maar teamleider geworden omdat ze vrouw is' of 'hij is de excuus-Marokkaan'*.

3.4 Praktijk: politie en vooroordelen, stereotypen en discriminatie

Zoals aangegeven heeft iedereen vooroordelen en stereotypen, dus ook politiemensen en mensen waarmee de politie in aanraking komt. Vaak helpen de stereotypen en vooroordelen politiemensen om effectief te kunnen werken. Maar er schuilt ook gevaar in het hebben van vooroordelen en stereotypen en vooral in het handelen daarnaar. Denk hierbij bijvoorbeeld aan 'ethnic profiling'. 'Profiling' is het maken van een profiel van een mogelijke verdachte op basis van objectieve informatie. Bij 'ethnic profiling' wordt het profiel echter gebaseerd op generalisaties van etniciteit, ras, religie of nationaliteit. Er worden inderdaad meer Antilliaanse jongens opgepakt voor beroving dan oude dames, het lijkt dus logisch om meer aandacht te besteden aan Antilliaanse jongens. Hierdoor wordt

de pakkans voor Antilliaanse jongens groter, maar blijven rovende oudere dames buiten het zicht van de politie. Bovendien bestaat het risico dat ook brave Antilliaanse jongens voor dief worden aangezien. Hieronder een voorbeeld van een agent die vertelt wat 'ethnic profiling' betekent in de praktijk (uit 'Blauw en andere kleuren'):

'Je krijgt een bepaald signalement en op dat signalement mag je aanhouden. Hoe summier dat signalement ook is. Dan blijkt aan het bureau wel of hij het is, ja of nee. Ja, en dan heb je kans dat als er een verdachte is, dat er vier aangehouden worden. Iedereen die bezig is, ziet wel iemand die aan dat signalement voldoet, dus worden ze aangehouden. Dat kan inderdaad wel frustrerend zijn voor die jongens. Dat begrijp ik wel.' (agent in de noodhulp).

3.5 Praktijk: onderwijs en vooroordelen, stereotypen en discriminatie

Bij het tegengaan van vooroordelen, stereotypen en discriminatie is bewustzijn het sleutelwoord. Om bewustzijn te creëren kan je nagaan welke stereotypen en vooroordelen je zelf hebt en welke stereotypen anderen over jou hebben. Wanneer je bijvoorbeeld een klas met alleen maar vrouwen voor je hebt, neem je dan bij voorbaat al een andere houding aan dan bij een gemengde klas? Het kan zijn dat je ervan uitgaat dat vrouwen makkelijker over hun gevoel praten en dat je daardoor sneller daar naar toe kunt overschakelen. In een klas met vooral mannen zal je minder snel overschakelen naar gevoel omdat je denkt dat zij daar niet over willen of kunnen praten. Je beelden beïnvloeden dan je gedrag. Als docent kan je ook in de situatie komen

dat de studenten stereotypen en vooroordelen hebben. Hoe ga je daarmee om? Een docent vertelt:

‘Ik heb een klas met één vrouw. De mannen gedragen zich netjes als zij erbij is, maar zodra zij er niet is, maken de mannen seksistische grappen. Hoe ga je als docent daarmee om? Eigenlijk wil ik er wat van zeggen, maar ik realiseer me ook dat ik nog een jaar les moet geven aan deze groep en ik wil dus een goede band met ze houden. Ik heb besloten om niet in te grijpen, maar ook om niet mee te lachen. Ik houd mij dus wat afzijdig.’

Een lastig dilemma. Wat zou jij doen als docent? Grijp je in door te zeggen dat dit niet kan of door vragen te stellen? Of grijp je niet in en laat je het bij de groep?

3.6 Meer lezen?

Boeken en rapporten

- Landelijk Bureau Discriminatie Zaken (2003). *Discriminatie bestrijding bij de politie, een kwestie van sturen. Eindrapportage quickscan discriminatie politie*. Rotterdam: Landelijk Bureau Discriminatiezaken;
- Leenders, F. & Wesselingh, B. (2003). *Blauw en andere kleuren: cultuurverschillen in communicatie tussen politie en allochtonen*. Utrecht: Centrum voor Verslavingsonderzoek;
- Open Society Institute (2009). *Ethnic profiling in the european union: Pervasive, Ineffective, and Discriminatory*. New York: Open Society Institute;
- Oudenhoven, J.P. van (2002). *Cross-culturele psychologie. De zoektocht naar verschillen en overeenkomsten tussen culturen*. Bussum: Coutinho;
- Tas, F. & Wit, W. de (2009). *POLDIS 2008 Criminaliteitsbeeld Discriminatie*. Apeldoorn/Nijmegen: Politieacademie/ITS.

Websites

- www.arti.nl (website van Artikel 1, de landelijke vereniging ter voorkoming en bestrijding van discriminatie op alle gronden)
- www.cgb.nl (website van de Commissie Gelijke Behandeling)
- www.monitorracisme.nl (website van de Anne Frank Stichting over de monitor racisme die zij uitvoert)
- www.meldpunt.nl (website van meldpunt discriminatie internet)
- www.discriminatie.nl (website van Art. 1 over de campagne Antidiscriminatie van het ministerie van BZK)
- <https://implicit.harvard.edu/implicit/> Deze website gaat over de Impliciete Associatie Test (IAT), een methode om verschillen tussen bewuste en automatische (en soms onbewuste) gedachten aan te tonen.

Films

- Schmidt, W. (2010). *Hokjesgeest in pinguïnland*. Arnhem, TFC Training Facilities Center;
- Villerius, J. (2010), *Over de streep*. <http://www.overdestreep.nl/> (thema uitsluiting).

4. Groepsprocessen

4.1 Inleiding

Mensen zijn echt groepsdieren. De groep geeft ons veiligheid en zekerheid. In dit hoofdstuk gaan we dieper in op het effect van diversiteit op groepsprocessen. Als eerste gaan we in op het proces van groepsvorming. We laten zien dat we ons meer aangetrokken voelen tot mensen die op ons lijken en we bespreken hoe de vorming van groepen in zijn werk gaat. We gaan daarna in op de voor- en nadelen van

homogene en meer gemengd samengestelde groepen. Vervolgens bespreken we verschillende manieren waarop mensen reageren op diversiteit binnen een groep: passen ze zich aan of niet en waar wordt dat door bepaald? We eindigen met voorbeelden van groepsvorming en de effecten daarvan in de politiepraktijk en in het onderwijs.

4.2 Groepssamenstelling

We omringen ons graag met mensen die op ons lijken. Groepen bestaan daarom vaak uit 'gelijken'. Waarom is dat? En hoe ontstaan groepen? Welke processen liggen ten grondslag aan groepsdenken? En wat zijn de voordelen van groepen met mensen die op elkaar lijken en wat zijn de nadelen ervan? Hieronder gaan we hierop in.

4.2.1 Groepsvorming

In het algemeen voelen we ons meer aangetrokken tot degenen die op ons lijken. Anderen die ongeveer dezelfde normen, waarden en attitudes als wijzelf hebben, vinden we doorgaans aardiger dan mensen die hierin van ons verschillen. Kijk maar naar je eigen vriendenkring. Of met welke collega's ga je het liefste lunchen? We doen dit omdat we, als we omgaan met mensen die hetzelfde denken en op ons lijken, in onze opvattingen ondersteund worden.

Hierdoor voelen we ons zekerder. We voelen ons ook meer verbonden met 'gelijken'. Dit betekent dat de groepscohesie (verbondenheid met de groep) groter is in homogene groepen dan in heterogene groepen. Een hoge groepscohesie in bijvoorbeeld een team heeft veel voordelen: men vertrouwt elkaar, men wil graag samenwerken, men is productiever, meer tevreden etc.

4.2.2 In-group vs out-group

We maken onderscheid tussen groepen waartoe we zelf behoren (in-group) en groepen waartoe we niet behoren (out-group). Iemand behoort bijvoorbeeld tot de in-group omdat hij bij hetzelfde bedrijf werkt of iemand hoort juist niet tot onze groep omdat hij uit een andere stad komt. Dit fenomeen wordt sociale categorisatie genoemd: we hebben de neiging om men-

sen om ons heen in categorieën in te delen. Vervolgens beoordelen we de mensen uit onze eigen categorie wat positiever dan de mensen die tot een andere categorie behoren. Ook zien we meer verschillen tussen mensen in de in-group, terwijl we deze verschillen niet zien tussen mensen in de out-group. Bijvoorbeeld: de buitenwereld (de out-group) ziet de politie als één organisatie, maar als je zelf bij de politie werkt, maak je onderscheid tussen recherche, verkeer, wijkagent etc.

Bovenstaande manieren van denken helpen ons bij het creëren van een gevoel van veiligheid en zekerheid. We zien onze eigen waarden bevestigd doordat we ons omringen met gelijken en we krijgen of behouden een positief zelfbeeld doordat we onze eigen groep positiever beoordelen dan de out-group.

4.2.3 Heterogene groepen

De maatschappij in Nederland wordt steeds diverser en hiermee ook studenten en de werknemers bij de politie. Hierboven zagen we dat we vooral mensen in 'onze' groep willen die op ons lijken. Als de samenleving diverser wordt, wordt dit echter steeds lastiger te bereiken. Gevolg is dat er overal in de maatschappij meer heterogene groepen ontstaan.

4.2.4 Groepscohesie

Wanneer een groep heteroog is, is de kans groter dat meningen, normen en waarden verschillen tussen de leden van de groep. De groepscohesie vermindert hierdoor: mensen voelen zich minder met elkaar verbonden vanwege de verschillen. De verschillen tussen mensen in een

groep kunnen leiden tot groepsconflict. Bijvoorbeeld: een team wil een teamuitje plannen. De jongeren willen graag iets actiefs doen, terwijl de oudere teamleden liever een rustig uitje hebben. Dit kan leiden tot een groepsconflict, maar het hoeft niet. De groep kan ook actief werken aan haar cohesie, ook in een heterogene groep. Het helpt dan bijvoorbeeld als je elkaar beter leert kennen. Wanneer je de ander kent en begrijpt waarom iemand bepaalde normen, waarden of wensen heeft, is het makkelijker om hier begrip voor op te brengen. En wanneer je elkaar beter kent, zal je, naast verschillen, ook overeenkomsten ontdekken. Ook helpt het wanneer de leden van een heterogene groep dezelfde doelen nastreven.

4.2.5 Voordelen heterogene groepen

Hierboven lezen we dat een lage groepscohesie de kans op groepsconflict vergroot, wat onwenselijk is. Echter, een lage groepscohesie heeft ook voordelen: er is minder kans op conformisme, waardoor de kwaliteit van de besluitvorming toeneemt. Homogene groepen zijn het sneller eens, maar dit kan ook betekenen dat niet alle voor- en nadelen goed afgewogen worden. Bij heterogene groepen is de kans groter dat er een weloverwogen beslissing wordt genomen, waarbij ieders mening wordt gehoord. Door de inbreng van verschillende meningen zullen ook eerder creatieve oplossingen ontstaan. Uiteraard is het hierbij wel van belang dat men open staat voor elkaars mening en hier serieus op reageert. Het goed managen van het groepsproces speelt hierin een belangrijke rol (lees hierover meer in paragraaf 6.3).

4.3 Aanpassen of niet?

'Zij zijn groot en ik ben klein, en dat is niet eerlijk!'

Zo kan je je voelen als je de enige vrouw bent in je team, of de enige Turk in je buurt. Hoe gaan mensen met een minderheidspositie om? En op welke manieren kunnen zij zich aan passen (of juist niet) aan de meerderheid?

4.3.1 Vier type adaptiestrategieën

Minderheden in de samenleving of binnen de politie moeten hun positie bepalen ten opzichte van de meerderheid. Hierbij kunnen zij zich twee vragen stellen:

1. In hoeverre vind ik het belangrijk om me aan te passen aan de cultuur van de meerheid (cultuuraanpassing);
2. In hoeverre vind ik het belangrijk om mijn eigen cultuur te behouden (cultuurbehoud).

Bij 'cultuur' kan het hier gaan over een etnische cultuur, maar bijvoorbeeld ook om de organisatiecultuur, of een macho-cultuur.

In onderstaande figuur is te zien dat er vier mogelijke adaptiestrategieën voort kunnen vloeien uit deze twee vragen.

Cultuuraanpassing		Cultuurbehoud	
		Ja	Nee
Cultuurbehoud	Ja	Integratie	Assimilatie
	Nee	Separatie	Marginalisatie

Te zien is dat wanneer iemand *integreert*, deze persoon zowel aspecten van de eigen cultuur behoudt, als aspecten van de dominante cultuur overneemt. Wanneer iemand *assimileert*, past deze persoon zich volledig aan de dominante cultuur aan. Bij *separatie* is het juist andersom: men behoudt de

eigen cultuur volledig en past zich helemaal niet aan de dominante cultuur aan. *Marginalisatie* houdt in dat een persoon zich niet aanpast aan de dominante cultuur, maar ook de eigen cultuur loslaat.

4.3.2 Welke strategie kies je?

Er is veel onderzoek gedaan naar adaptiestrategieën, welke voorkeuren hierin bestaan en welke invloed deze strategieën hebben op het samenleven van meerder- en minderheden. Het blijkt dat minderheden vooral een voorkeur hebben voor integratie, gevolgd door assimilatie en separatie. Marginalisatie is het minst populair. Vaak is marginalisatie dan ook niet een keuze, maar eerder een situatie waar iemand tegen wil en dank in terecht komt. Uit onderzoek is ook gebleken dat minderheden die de integratie strategie toepassen, zich gelukkiger en gezonder voelen dat zij die een andere strategie toepassen. Hoewel integratie voor de minderheidsgroep de meest aantrekkelijke optie is, ziet de meerderheidsgroep liever dat zij zich volledig aanpassen aan de dominante cultuur (assimilatie).

4.3.3 Overeenstemming in strategie?

Over het algemeen denken minderheden en meerderheden dus verschillend over wat de meest wenselijke adaptiestrategie is. Wat betekent dit verschil in voorkeur voor het samenleven of samenwerken van meerder- en minderheden? Uit onderzoek blijkt dat wanneer leden van beide groepen aan dezelfde adaptiestrategie de voorkeur geven, de kans groot is op harmonieuze relaties tussen deze groepen. Integratie zou de grootste kans bieden op harmonieuze relaties. Wanneer de voorkeuren voor

de strategieën verschillen, is er juist meer kans op problematische of zelfs conflictueuze relaties. Een belangrijke opmerking hierbij is dat het eigenlijk niet zozeer gaat om de *voorkeur* die men heeft voor een bepaalde strategie, maar om welke strategie men uiteindelijk *volgt*. Zowel de minderheid als de meerderheid kan dan een voorkeur hebben voor integratie, maar als de minderheid marginalisatie laat zien, is dat wat bepalend is.

Bij groepen die kiezen voor integratie zijn begrip en open staan voor elkaars cultuur van groot belang. In het bijzonder voor leden van de minderheidsgroep is het belangrijk dat ze merken dat ze gewaardeerd worden. Dat kan vaak al met kleine gebaren bereikt worden, bijvoorbeeld door de schoenen uit te trekken wanneer men een huis van moslims betreedt, of vegetarisch te koken voor een iemand die geen vlees eet.

4.4 Praktijk: politie en groepsprocessen

Zoals overall bestaan ook binnen de politie verschillende groepen. Deze groepen kunnen ontstaan door expliciete groepsvorming, zoals het netwerk Roze in Blauw of het netwerk van Christenen. De leden van deze netwerken halen er voordeel uit om bij een dergelijke groep te horen, bijvoorbeeld doordat hun belangen behartigd kunnen worden. Maar groepsvorming kan ook meer impliciet gebeuren, bijvoorbeeld een groepje dat altijd samen uit gaat. Dergelijke groepjes kunnen heel hecht zijn en een eigen specifieke cultuur hebben. Bijvoorbeeld een overlastteam of wijkteam dat qua samenstelling (te) lang bij elkaar is. Vaak werken de groepsleden ook graag samen. Ze hebben aan een half

woord genoeg, kunnen snel beslissingen nemen en soepel samenwerken. Maar juist het hechte van dergelijke groepjes is ook een gevaar. Niet alleen wegens de kans op blinde vlekken, zoals we hierboven hebben besproken. Ook is de kans groot dat, bewust of onbewust, collega's die niet bij het groepje horen worden uitgesloten. Ook bestaat het risico dat men niet meer kritisch is naar het eigen handelen. Kortom, als een (sub-)groep te hecht wordt kan het voor de kwaliteit van hun werk beter zijn om hen niet langer samen te laten werken. Of om bewustzijn te creëren over de blinde vlekken en te proberen het team een meer open karakter te geven, met behoud van de hechtheid.

4.5 Praktijk: onderwijs en groepsprocessen

Ook in het onderwijs bestaat groepsvorming. Bepaalde docenten trekken naar elkaar toe en ook onder studenten worden groepjes gevormd. Studenten uit hetzelfde korps trekken naar elkaar toe, de vrouwen vormen een subgroepje of ex-militairen trekken naar elkaar toe. Welke gevolgen kan deze groepjesvorming hebben voor de klas en het leerproces? De studenten zullen zich vertrouwd bij elkaar voelen, ze zullen elkaar snel begrijpen, ze hoeven minder naar elkaar uit te leggen. Keerzijde is dat buitenstaanders alleen kunnen komen te staan omdat zij geen aansluiting kunnen vinden. Wanneer de studenten uit de vaste samenstelling worden gehaald kan dit in eerste instantie leiden tot miscommunica-

tie, stoeve samenwerking etc. Maar wanneer de studenten elkaar beter leren kennen, zal dit beter gaan. De studenten leren bovendien om met niet-gelijkgestemden samen te werken, iets wat in hun loopbaan nog vaak voor zal komen. Studenten zullen zichzelf hierdoor ook beter leren kennen: naar welke vorm van samenwerken gaat mijn voorkeur uit, waarom kan ik met iemand wel of niet goed opschieten? Studenten uit hun vaste samenstelling halen kan dus een oplossing zijn. Maar er zijn uiteraard nog meer mogelijkheden om blinde vlekken en de negatieve gevolgen van groepjesvorming tegen te gaan. Welke past jij toe? En wanneer werkt het wel of niet?

4.6 Meer lezen?

Boeken en rapporten

- Otten, S., Zee, K. van der & Tanghe, J. (2010). *Werkt diversiteit? Arbeidsintegratie en vertrouwen in een kleurrijke samenleving*. Groningen: ISW;
- Oudenhoven, J.P. van (2002). *Cross-culturele psychologie*. Bussum: Coutinho;
- Remmerswaal, J. (2008). *Handboek groepsdynamica: een nieuwe inleiding op theorie en praktijk*. Soest: Nelissen;
- Zee, K. van der (2010). *Grenze(n)loos vertrouwen*. Assen: Van Gorcum.

Video's

- Elliot, J. *Blue eyes, brown eyes*. <http://www.janeelliott.com/>
- Moss Kanter, E., *A tale of "O"*. www.taleof.com

Omgaan met diversiteit:
multicultureel vakmanschap

5. Omgaan met diversiteit: multicultureel vakmanschap

5.1 Inleiding

In de voorgaande hoofdstukken hebben we laten zien dat iedereen anders is. Er is een aantal mechanismen besproken die verklaren waarom diversiteit zo complex is en zo lastig kan zijn om mee om te gaan. Dat roept de vraag op hoe beter kan worden omgegaan met diversiteit. Omgaan met verschillen vereist een bepaalde houding, kennis en vaardigheden. Bij de politie wordt dit multicultureel vakmanschap genoemd.

In dit hoofdstuk bespreken we wat multicultureel vakmanschap inhoudt. Communicatie speelt een belangrijke rol bij multicultureel vakmanschap en wordt vaak als lastig ervaren. Daarom gaan we in op een specifieke vorm van communicatie, namelijk interculturele communicatie. Aan het eind koppelen we de theorie weer aan voorbeelden uit de politiepraktijk en het onderwijs.

5.2 Multicultureel vakmanschap

Omgaan met diversiteit is geen nieuw thema en de vraag wat nodig is om op een effectieve manier met verschillen om te gaan heeft in de wetenschap dan ook veel aandacht gekregen. Multicultureel vakmanschap toont zich in het besef dat mensen met verschillende brillen naar de werkelijkheid kijken en de bereidheid en vaardigheid om op een effectieve manier met deze verschillen om te gaan. Daarbij zijn drie onderdelen van belang namelijk kennis, vaardigheden en houding. Hieronder lichten we deze toe.

5.2.1 Houding

Multicultureel vakmanschap begint met de juiste houding. Kenmerken daarvan zijn:

- *Openheid/ culturele empathie.* Dit betekent dat erkend wordt dat er verschillen tussen culturen zijn en dat deze gerespecteerd worden. Politie mensen voelen personen uit andere culturen aan en leven zich zoveel mogelijk in de situatie waarin deze persoon zich bevindt;
- *Motivatie.* Politie mensen moeten gemotiveerd zijn om deze interesse om te zetten in daadwerkelijke kennis van andere culturen om zichzelf te verbeteren in multiculturele werksituaties;
- *Om kunnen gaan met ambigüiteit/flexibiliteit.* Dit duidt op het vermogen om je aan te passen aan verschillende situaties. Op het ene moment zijn politie mensen bezig met een heftige arrestatie, maar als een oude buurman komt vragen wat er aan de hand is moet deze vriendelijk te woord worden gestaan.

5.2.2 Kennis

Kennis is tweede onderdeel van multicultureel vakmanschap. Kennis omvat het volgende:

- *Kennis van culturele verschillen.* Moeten politiemensen kennis hebben van alle culturen? Het antwoord is nee. In een stad als Amsterdam leven bijvoorbeeld 178 nationaliteiten. Het is een onmogelijke opgave om van al deze nationaliteiten de normen en waarden te kennen. Belangrijk is te weten dat er culturele verschillen bestaan, op welke dimensies culturen kunnen verschillen en wat gevolgen kunnen zijn van deze verschillen. Het gaat hier niet om kennis over specifieke culturen, maar om kennis over de mechanismen. Vandaar de aandacht in dit boek voor mentale processen en groepsprocessen (hoofdstuk drie en vier) en voor dimensies waarop culturen kunnen verschillen (hoofdstuk twee). Tegelijkertijd is het in sommige gevallen wel belangrijk om meer te weten over een bepaalde cultuur. Politiemensen die verantwoordelijk zijn voor buurtgebonden werk in een multiculturele wijk moeten over een zekere mate van kennis hebben over de culturele achtergrond van de mensen in deze wijk. Het gaat hier dan over kennis over normen, waarden en gebruiken en kennis over omgangsvormen en communicatiestijlen. Drie kanttekeningen moeten hierbij geplaatst worden. Ten eerste zijn culturen aan verandering onderhevig en kennis daarover moet dus op peil gehouden worden. Nog niet zo heel lang geleden was het in Nederland bijvoorbeeld volstrekt geaccepteerd dat volwassenen (ouders of andere opvoeders/volwassenen) kinderen een corrigerende tik gaven. De meeste men-

sen vinden dat tegenwoordig niet meer acceptabel. Ten tweede is kennis over culturen algemene kennis die niets zegt over hoe een individu daar in de praktijk betekenis aan geeft. Kijk dus uit voor stereotyperingen. Tot slot is de relatie tussen kennis en actie niet eenduidig. Weten dat het in bepaalde culturen gewoonte is je schoenen uit te trekken wil niet zeggen dat je dat altijd moet doen;

- *Cultureel zelfbewustzijn.* Politiemensen moet zich bewust zijn van de eigen achtergrond en culturele referentiekader en hoe dat de werksituatie kan beïnvloeden. Daarbij zullen zij rekening moeten houden met het eigen referentiekader ten opzichte van het referentiekader van de ander. Het gaat hier vooral om het besef dat eigen opvattingen niet automatisch gedeeld worden door anderen en zelfs kunnen botsen met de waarden van de ander;
- *Kennis van ontwikkeling in de samenleving.* Het gaat hier om het kunnen bepalen van de eigen positie als politiemedewerker en het kunnen plaatsen van maatschappelijke fenomenen. Vandaar dat in de inleiding ook aandacht aan maatschappelijke ontwikkelingen besteed wordt.

5.2.3 Vaardigheden

- *Communicatievaardigheden (verbaal en non-verbaal).* Multicultureel vakmanschap staat of valt met de juiste communicatieve vaardigheden. Politiemensen moeten meerdere communicatie stijlen kunnen gebruiken om aan te kunnen sluiten bij verschillen. Daarbij moeten zij goed kunnen luisteren en (non-) verbale signalen van anderen interpreteren. Verder moeten politiemensen aan kunnen geven in hoeverre er rekening

gehouden kan worden met culturele gewoonten en gebruiken en dit ook op een respectvolle manier uitleggen. Meer hierover in paragraaf 5.3 over interculturele communicatie;

- *Sociale vaardigheden*. Voorwaarde voor een goede communicatie is dat politiemensen over goede sociale vaardigheden beschikken zoals het kunnen opbouwen van een vertrouwensband en een klantvriendelijke houding;
- *Perceptuele vaardigheden*. Het gaat hier om het goed inschatten van situaties. Ook moeten politiemedewerkers goed kunnen relativeren. Ze moeten een scheiding kunnen maken tussen de rol als agent en de persoonlijke rol, zodat dilemma's en conflicten in werksituaties niet persoonlijk worden opgenomen. Ook moeten ze kunnen inschatten wanneer misbruik wordt gemaakt van

hun begrip voor culturele en religieuze gebruiken;

- *Creativiteit*. Er bestaan geen kant-en-klaar oplossingen om met diversiteit om te gaan. Politiemensen moeten creatief zijn in het vinden van oplossingen om met moeilijke en nieuwe situaties om te gaan. Belangrijk daarbij is dat de normen en waarden van de Nederlandse politie niet worden overschreden;
- *Teamvaardigheden*. Een politiemedewerker moet in staat zijn de kwaliteiten van een divers samengesteld team te benutten aan de hand van zich voordoeende situaties om optimaal gebruik te kunnen maken van diversiteit;
- *Erkennen eigen grenzen*. Een belangrijke vaardigheid tot slot is hulp inroepen van anderen wanneer de eigen kennis of vaardigheden over het omgaan met culturele dilemma's tekort schieten.

5.3 Interculturele communicatie

In diverse thema's is het belang van communicatie al aan de orde gekomen in het omgaan met diversiteit. In deze paragraaf gaan we dieper in op een specifieke vorm van communicatie, namelijk interculturele communicatie.

5.3.1 Wat is interculturele communicatie?

Er bestaat geen eenduidige definitie van interculturele communicatie. Volgens Shadid (1998) kan interculturele communicatie globaal omschreven worden als communicatie tussen personen met verschillende culturele achtergronden. In de wetenschap en in het dagelijkse spraakgebruik wordt de term interculturele communicatie alleen gebruikt voor communi-

catie tussen mensen die een verschillende taal spreken of een andere nationaliteit hebben. Deze definitie gaat voorbij aan het feit dat culturele verschillen ook gebaseerd kunnen zijn op verschillen in leeftijd, geslacht, geloof, seksuele geaardheid, groepslidmaatschap, woonwijk enzovoort. Er kunnen meer cultuurverschillen zijn tussen een docent uit Rotterdam en een leerling uit een klein dorpje in Twente, dan bijvoorbeeld tussen een wetenschapper uit Turkije en een wetenschapper uit Nederland.

De brede definitie van cultuur maakt dat iedere communicatie als intercultureel kan worden gezien. Toch wordt er vaak een onderscheid gemaakt tussen 'gewone' communicatie en interculturele communicatie.

Er wordt gesproken van interculturele communicatie wanneer bewust of onbewust culturele verschillen in de communicatie een rol spelen. Communicatie wordt interculturele communicatie als mensen op grond van culturele verschillen anders benaderd of niet begrepen worden, of als de verschillen verkeerd geïnterpreteerd worden. Interculturele communicatie wordt dus vaak als problematisch ervaren. In de dagelijkse praktijk komen interculturele communicatieproblemen vaker voor dan je denkt, ook bij Nederlanders onderling. Dit geldt vooral als mensen elkaar voor het eerst ontmoeten. Maar communicatie tussen mensen met een andere culturele achtergrond hoeft dus niet altijd intercultureel te zijn. Over het algemeen geldt dat als mensen vaker contact met elkaar hebben interculturele misverstanden verminderen. Ook zullen mensen die zich met veel verschillende groepen identificeren minder interculturele communicatieproblemen ervaren.

5.3.2 De aard van interculturele communicatieproblemen

Versillen in de culturele achtergrond kunnen leiden tot communicatieproblemen. Communicatie is meer dan alleen dat wat gezegd wordt. Culturele verschillen kunnen zich in de praktijk voordoen op het gebied van taal, lichaamstaal en verschillende omgangsvormen en verwachtingspatronen.

Taal

In de communicatie kunnen problemen optreden als beide partijen niet dezelfde taal spreken. Het wordt dan ingewikkeld om elkaar te begrijpen. Wat bedoelt bijvoorbeeld een jongere die roept: “Ey smatje! Fawaka?”? Miscommunicatie kan ook ont-

staan als mensen denken dat ze dezelfde taal spreken maar dit niet het geval blijkt te zijn. Er kunnen grote problemen ontstaan als iemand in het Fries tegen je zegt dat iets “net ken” en jij denkt dat de persoon Nederlands praat en het dus kan. De Fries bedoelt namelijk dat het *niet* kan.

Lichaamstaal

Taal is niet alleen gesproken taal. Cultuurverschillen kunnen ook voorkomen in lichaamstaal. Antillianen zouden luider spreken en ‘met het hele lichaam praten’: met veel armbewegingen en dicht bij de toehoorder. Iemand die hier niet aan gewend is kan dit als bedreigend of intimiderend ervaren. Een ander voorbeeld is een puber die hangt op zijn stoel. Dit kan geïnterpreteerd worden als desinteresse of luiheid, maar dat hoeft niet zo zijn.

Omgangsvormen

Ook verschillen in omgangsvormen kunnen tot misverstanden leiden. Een voorbeeld is het verschil tussen ouderen en jongeren in gebruik van mobiele telefoons en andere sociale media. Jongeren vinden het heel gewoon om een gesprek te voeren en ondertussen bijvoorbeeld een sms te versturen. Ouderen zijn dit niet gewend en kunnen dit vaak ook niet tegelijkertijd. Een oudere kan dit gedrag onbeschoft vinden en zich afvragen of de jongere wel luistert.

Verwachtingspatronen

Tot slot kan er ook onbegrip ontstaan op grond van verwachtingspatronen. Soms zijn deze verwachtingen gebaseerd op het eigen beeld dat men heeft over de rol van de ander. Een voorbeeld is het verschil in machtsafstand tussen Amerika en Nederland. Hier in Nederland is het volstrekt normaal dat een arts aan je vraagt wat je

zelf denkt wat je hebt. Een Amerikaan zal dit hoogst vreemd vinden en gaan twifelen aan de autoriteit en kennis van de arts.

5.3.3 Waardoor ontstaan interculturele communicatieproblemen?

Het mag duidelijk zijn dat verschillen in (lichaams)taal, omgangsvormen en verwachtingspatronen niet automatisch leiden tot een communicatieprobleem. Interculturele communicatieproblemen ontstaan als mensen geen oog hebben voor culturele verschillen in de communicatie en de communicatie niet op elkaar afstemmen. Dat kan verschillende oorzaken hebben.

Vaak ligt de oorzaak van interculturele communicatieproblemen in het feit dat mensen hun communicatie niet *kunnen* aanpassen. Dat kan verschillende redenen hebben.

Een mogelijke reden is een gebrek aan *kennis* over communicatieverschillen tussen culturen. Als je niet weet dat er culturele verschillen in de communicatie zijn, zal het ook niet snel in je opkomen dat het soms effectiever is om de stijl van communiceren aan te passen aan de ander.

Een andere mogelijke reden is dat mensen niet zien dat er sprake is van een cultureel communicatieverschil. Soms weten mensen wel dat er culturele verschillen in de communicatie kunnen zijn, maar zien ze niet wanneer er sprake van is. Veel mensen verwachten bijvoorbeeld niet dat culturele communicatieproblemen kunnen optreden in het contact met medelanders. Op grond van stereotypen beoordelen we de ander als hetzelfde als ons en zien niet dat er sprake is van miscommunicatie.

Ook kunnen er problemen ontstaan als mensen denken dat ze hun communicatiestijl aanpassen aan de ander, maar de aanpassingen gebaseerd zijn op incomplete of onjuiste kennis. Een voorbeeld hiervan is iemand die denkt dat alle allochtonen slecht Nederlands spreken en in simpele zinnen begint te praten tegen iedereen met een allochtoon uiterlijk. Hoe vriendelijk dit ook bedoeld is, het kan heel beledigend overkomen.

Soms hebben mensen wel de juiste kennis maar niet de juiste *vaardigheden*. Ze zien wel dat culturele verschillen de oorzaak van het communicatieprobleem zijn, maar weten niet hoe hier mee om te gaan. Een voorbeeld hiervan is iemand die steeds harder gaat praten tegen iemand die niet begrijpt wat er gezegd wordt, in plaats van te proberen de boodschap op een andere manier duidelijk te maken.

Andere mensen hebben de juiste kennis en vaardigheden, maar vinden het *moeilijk* om zich aan te passen. Culturele waarden en normen zitten diep en zijn daardoor lastig te veranderen. Bovendien zit er vaak een emotionele lading aan normen en waarden, omdat ze gaan over wat goed of fout is. Als je bent opgevoed met de norm dat het respectvol is om 'u' te zeggen tegen een ouder iemand kan het heel lastig zijn om iemand met 'je' aan te spreken, ook al dringt die ander daar op aan.

Soms *willen* mensen hun communicatie bewust niet aanpassen. Een voorbeeld is iemand die vindt dat iedereen die in Nederland woont de Nederlandse taal moet beheersen en ook als de communicatie moeizaam verloopt, weigert de manier van communiceren aan te passen aan de ander. Deze gesloten houding kan tot escalaties leiden.

Het niet willen of kunnen ligt niet altijd aan de mensen zelf. Sommige situaties versterken interculturele communicatieproblemen. In conflictsituaties of situaties waarin snel gehandeld moet worden is er vaak minder bereidheid en/of tijd om betekenissen op elkaar af te stemmen.

5.3.4 Hoe kunnen interculturele communicatieproblemen voorkomen worden?

De vraag is natuurlijk hoe interculturele communicatieproblemen voorkomen kunnen worden. Duidelijk is dat er geen standaardoplossing is, omdat geen enkele mens hetzelfde is (zie ook paragraaf 2.1). Wel kan er een aantal aandachtspunten genoemd worden die interculturele communicatieproblemen helpen voorkomen of oplossen. Net als bij multicultureel vakmanschap zijn drie onderdelen van belang, namelijk houding, kennis en vaardigheden.

Houding

- *Een open houding.* De basis voor het voorkomen en oplossen van interculturele communicatieproblemen ligt in een open houding. Dat wil zeggen dat je respect hebt voor de ander en de dialoog aan wilt gaan;
- *Cultureel zelfbewustzijn.* Het gaat hier om het besef van de eigen normen en waarden en de rol die deze spelen in de communicatie met anderen.

Kennis

- *Kennis van culturele verschillen in communicatie.* Om culturele verschillen in de communicatie te herkennen moet je weten dat er culturele verschillen kunnen optreden in de communicatie.

Vaardigheden

- *Oog hebben voor verschillende betekenissen.* Interculturele communicatieproblemen kunnen optreden op onverwachte momenten en ook in contact met medelanders;
- *Kunnen doorvragen bij onduidelijkheden.* Reageren op basis van stereotypen kan leiden tot interculturele communicatieproblemen. Miscommunicatie kan voorkomen worden door bij onduidelijkheid de ander te vragen wat hij of zij bedoelt;
- *Kunnen reflecteren.* Wat is je eigen rol in het interculturele communicatieconflict, wat is het aandeel van de ander en wat zijn de heersende waarden en normen in deze situatie;
- *Beheersen van meerdere communicatiestijlen.* Wacht niet af tot de ander de eerste stap zet, maar zoek zelf naar mogelijkheden om de communicatie meer effectief te maken. Het hanteren van verschillende manieren van communiceren is niet iets wat de meeste van ons makkelijk af gaat, maar oefening baart kunst.

5.4 **Praktijk: politie en omgaan met diversiteit**

Een voorbeeld over interculturele communicatie komt van een wijkteamchef in een Rotterdamse buurt met veel overlast. Daar was weinig contact tussen de politie

en de bewoners en hij wilde daar verandering in brengen. Om dit te bereiken sluit de wijkteamchef nauw aan bij de cultuur van de Rotterdamse buurtbewoners.

Hij weet dat de Rotterdammers veel klagen over de politie en dat 'vroeger alles beter was'. Hij neemt deze verhalen serieus, ongeacht of ze kloppen. Een klacht was bijvoorbeeld dat de politie 's avonds niet surveilleert. Dit deed de politie echter wel, maar de buurtbewoners merkten het niet omdat ze hun gordijnen dicht hadden. En dus zet de wijkteamchef de bereden poli-

tie in voor de avondsurveillance, zodat de bewoners duidelijk horen dat de politie wel degelijk aan het surveilleren is 's avonds. De wijkteamchef weet dat de buurtbewoners de lokale kranten lezen en dus schrijft hij een column voor die krant. Ook communiceert hij digitaal met de bewoners via een populaire lokale website.

5.5 Praktijk: onderwijs en omgaan met diversiteit

In iedere groep zit wel een student die nooit vragen stelt. Vanuit je eigen normen en waarden kan dit een bepaalde betekenis hebben, bijvoorbeeld dat de student niet meedoet met de les. Maar er zijn meerdere betekenissen mogelijk. De student heeft bijvoorbeeld geen vragen of is verlegen en durft geen vragen te stellen. Een andere optie is dat de student heeft geleerd dat het onbeschoft is om zelf vragen te stellen en

beleefd om te wachten tot de docent om een antwoord vraagt.

Alle opties vragen om een andere aanpak. Een verkeerde aanpak kan tot miscommunicatie en conflicten leiden. Welke aanpak het beste is, is niet te zien aan het gedrag van de student. Ook lesgeven vraagt dus om multicultureel vakmanschap. Bekijk 'vertrouwde' situaties eens door een andere bril.

5.6 Meer lezen?

Boeken

- Hoffman, E. (2002). *Interculturele gespreksvoering: Theorie en praktijk van het TOPOI-model*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Leenders, F. & Wesselingh, B. (2003). *Blauw en andere kleuren: cultuurverschillen in communicatie tussen politie en allochtonen*. Utrecht: Centrum voor Verslavingsonderzoek.
- Shadid, W. (1998). Interculturele communicatie. In: Penninx, R., Münstermann, H. & Entzinger, H. (red.): *Etnische minderheden en de multiculturele samenleving*. Groningen, Wolters-Noordhoff, pp. 137-168.
- Vries, S. de, Ven, C. van de & Winthagen, T. (2007). *Aan de slag met diversiteit*. Hoofddorp: TNO.
- Vries, S. de (2009). *E=MCV². Oftewel: Effectiviteit = Multicultureel Vakmanschap²*. Apeldoorn: Politieacademie.

6. Diversiteit in organisaties

6.1 Inleiding

Steeds meer organisaties willen hun personeelsbestand meer divers maken. Zij zien voordelen in een goede mix van leeftijd, cultuur, geslacht, enzovoort. Dat geldt ook voor de politieorganisatie. In dit hoofdstuk bespreken we het belang van diversiteit in de politieorganisatie voor de legitimiteit en de kwaliteit van de politie. De voordelen zijn evident.

De praktijk is echter dat het werken in diverse teams niet automatisch tot een betere kwaliteit leidt. In dit hoofdstuk bespreken we de valkuilen van werken in divers samengestelde teams en geven we handvatten om de voordelen van divers samengestelde teams optimaal te benutten. Daarbij is speciale aandacht voor de rol van de leidinggevende die hier een spilfunctie in heeft.

6.2 Productiviteit van teams

6.2.1 Voordelen van divers samengestelde teams

Onderzoeken tonen aan dat een divers personeelsbestand verschillende voordelen kan opleveren voor de organisatie. Zie ook hoofdstuk één voor de redenen waarom diversiteit een issue is voor de politie. Voor de politie gaat het om vier belangrijke voordelen.

Ten eerste vergroot een divers samengesteld team de **legitimiteit** van de politie. De politie verricht in haar werkzaamheden in een multiculturele samenleving. De hoofdtaak van de politie is handhaving van wetten en actieve rechtsbescherming. De politie kan deze taak beter uitvoeren als mensen zich vertegenwoordigd voelen door de uitvoerders van deze taak. Ten tweede vergroot een divers samenge-

steld team de **kwaliteit**. Werken in een multiculturele samenleving vraagt om nieuwe kennis en vaardigheden. De politie kan mensen met een andere culturele achtergrond beter begrijpen en beter omgaan met culturele verschillen als daar in de eigen organisatie al ervaring mee is opgedaan. In een divers team worden politiemensen geconfronteerd met andere manieren van denken tijdens het werk. Op deze manier leren politiemensen over het bestaan van culturele verschillen en hoe hier mee om te gaan. Deze ervaring kunnen ze gebruiken in hun werkzaamheden op straat. Dit is in het bijzonder voor de politie van groot belang gezien haar speciale rol in de samenleving. Onhandig of fout optreden van de politie kan maatschappelijke spanningen oproepen of aanwezige spanningen doen escaleren.

Andere onderzoeken tonen aan dat een divers samengesteld personeelsbestand de **creativiteit** binnen de organisatie stimuleert. Verschillende invalshoeken, ervaringen en visies voorkomen een ‘tunnelvisie’ en inspireren medewerkers om buiten de gebaande paden en bestaande kaders te denken. Politiemensen met een Marokkaanse achtergrond kijken mogelijk anders aan tegen het omgaan met Marokkaanse jongeren dan hun autochtone collega’. Door de verschillende ideeën samen te brengen ontstaan nieuwe manieren van denken die gebaseerd zijn op een bredere ervaring en een grotere verscheidenheid aan denkbeelden. Vaak leiden dergelijke ideeën tot effectiever werken.

Een divers personeelsbestand kan het **imago** van de politie als werkgever verbeteren. Dit is van groot belang voor het kunnen werven en binden van de beste medewerkers. Kiezen voor de beste kandidaat betekent steeds vaker kiezen voor een vrouw, voor iemand van allochtone afkomst, of iemand die om een andere reden ‘anders’ is dan de standaard. Bij ‘standaard’ wordt daarbij regelmatig verwezen naar het oude stereotype beeld van de politiemann: groot, blond, man, hetero en macho, met grote handen, en bij voorkeur afkomstig van buiten de Randstad. Voorwaarde daarbij is wel dat er sprake is van een substantiële diversiteit: één vrouw in een mannenorganisatie maakt de organisatie niet divers. Ook de krapte op de arbeidsmarkt wordt vaak als argument genoemd: als het aanbod van kandidaten knapper wordt door bijvoorbeeld de vergrijzing, kan een organisatie het zich niet permitteren een deel van die markt niet te benutten.

6.2.2 Valkuilen van divers samengestelde teams

De voordelen van een divers samengesteld team ontstaan niet vanzelf. Diversiteit in het personeelsbestand betekent dat de medewerkers verschillen in hun wensen en verwachtingen, hun gedrag, enzovoort. Voor veel mensen is het omgaan met diversiteit moeilijk. Zoals we ook al bespraken in hoofdstuk vier gaan mensen liever om met mensen die op hen lijken. De praktijk is dat mensen uit verschillende culturen, leeftijden, achtergronden en interesses minder makkelijk met elkaar omgaan, zowel privé als op de werkvloer. Medewerkers uit een bepaalde groep kruipen bijvoorbeeld in de pauze steeds bij elkaar. Of er is sprake van een generatiekloof tussen jongere en oudere medewerkers waarbij er weinig oog en begrip is voor de sterke en zwakke kanten van de ander. Kortom: organisaties met een diversiteit aan medewerkers lopen het risico dat medewerkers die wel op elkaar lijken bij elkaar kruipen waardoor subgroepen ontstaan. De voordelen van een divers samengesteld team, zoals het leren kijken vanuit verschillende standpunten, omgaan met culturele verschillen en het voorkomen van een kokervisie worden dan niet benut. Politiemensen vormen hier geen uitzondering op.

Omgaan met diversiteit in de organisatie is iets dat we moeten leren. Doen we dat niet dan kan diversiteit leiden tot conflicten, stigmatisering, stereotypering, discriminatie en pesten (zie ook hoofdstuk drie). Dat leidt tot een onveilig werkklimaat waar mensen niet goed kunnen functioneren, de prestaties vaak minder zijn en er sprake is van een hoger verzuim en verloop.

6.2.3 Benutten van de voordelen van divers samengestelde teams

Er zijn diverse manieren om de voordelen van de dynamiek van diversiteit naar boven te halen en ervoor te zorgen dat individuen zich kunnen ontplooiën, ook al zijn ze anders.

Tengaan van subgroepvorming

In een divers samengesteld team zullen mensen met dezelfde kenmerken de neiging hebben om naar elkaar toe te trekken waardoor subgroepen ontstaan. Als deze groepen onderling niet goed met elkaar samenwerken worden zoals gezegd de voordelen van een divers team voor de kwaliteit van de politie niet optimaal benut. Door te sturen op teamresultaten zijn teamleden genoodzaakt meer met elkaar samen te werken. Dit kan subgroepvorming tegen gaan.

Multicultureel vakmanschap

Omgaan met diversiteit binnen het team vraagt van teamleden dezelfde vaardigheden als omgaan met diversiteit in het dagelijkse politiewerk. Multicultureel vakmanschap helpt om handen en voeten te geven aan diversiteit in het dagelijkse werk, dus ook in de eigen organisatie (zie hoofdstuk vijf over multicultureel vakmanschap).

Sturing op goed omgaan met diversiteit

Leidinggevenden vervullen een spilfunctie in het succesvol omgaan met diverse teams. Ze moeten in staat zijn om mensen met zeer verschillende behoeften, wensen en mogelijkheden en met verschillende verwachtingen over de rol van de leidinggevende effectief aan te sturen en te ondersteunen.

Ook moeten zij teamleden durven aanspreken op ongewenst gedrag. Gebeurt dit niet, dan wordt dat al snel geïnterpreteerd als een vrijbrief: blijkbaar is de afspraak toch niet zo hard. Meer hierover in paragraaf 6.3 over leiderschap en diversiteit.

Een veilige werkomgeving

Om individuele teamleden ieder met hun eigen normen en waarden, wensen en behoeften, optimaal tot hun recht te laten komen en verzuim te voorkomen, is een veilig werkklimaat nodig. In een veilige werkomgeving voelen alle teamleden zich vrij om zichzelf te zijn. Een veilige werkomgeving is een omgeving waar onderling begrip heerst en respect is voor verschil. Bovendien zijn er duidelijke organisatieregels over wat wel en wat niet mag. In onderling overleg kunnen teams aanvullende afspraken maken over gewenst gedrag en over grenzen. Is een arm om je schouder bijvoorbeeld leuk of bedreigend?

Opleiding en ontwikkeling

Onderzoek laat zien dat organisaties vooral investeren in de opleiding en ontwikkeling van jonge, hoogopgeleide fulltimers. Dat betekent dat ouderen, lager opgeleiden en mensen met een parttime aanstelling vaak minder mogelijkheden krijgen om zich verder te ontplooiën. Vrouwen werken vaker parttime en allochtonen zijn vaker laag opgeleid. Hierdoor wordt niet optimaal gebruik gemaakt van de ontwikkelmogelijkheden van een deel van de medewerkers. Een goed opleidings- en ontwikkelbeleid voor alle medewerkers voorkomt dit.

6.3 Leiderschap en diversiteit

Leidinggevendens vervullen een spilfunctie in het succesvol omgaan met diversiteit. Leidinggevendens moeten in staat zijn om mensen met verschillende behoeften, wensen en mogelijkheden effectief en prettig te laten samenwerken. Bovendien moeten ze in kunnen spelen op de verschillende verwachtingen van teamleden over de rol van een leidinggevende. Wat heeft een goede leider nodig om succesvol om te gaan met diversiteit?

6.3.1 Is er een ideale leiderschapsstijl?

Een leidinggevende heeft grote invloed op de dagelijkse gang van zaken en daarmee op het succes van de organisatie. Geen wonder dat er veel onderzoek is gedaan naar de vraag wat een leider succesvol maakt. In de loop der jaren is er vanuit verschillende invalshoeken gezocht naar wat een leider succesvol maakt. De eerste invalshoek gaat er vanuit dat succesvolle leiders geboren worden en bepaalde karaktereigenschappen delen. Het is de taak van de organisatie om mensen met de juiste eigenschappen te selecteren voor de functie van leidinggevende.

Andere invalshoeken gaan er vanuit dat effectief leidinggeven te leren is. Door het volgen van de juiste trainingen kan iemand de kwaliteiten ontwikkelen om een succesvolle leider worden.

Weer andere stromingen benadrukken dat er niet een bepaalde stijl van leidinggeven is die succesvol is. De stijl van leidinggeven moet aansluiten bij de organisatie waarin de leidinggevende werkt. Het idee hierbij is dat verschillen in doelen, samenwer-

kingsverbanden, taken, functies, klanten en type medewerkers vragen om verschillende stijlen van leidinggeven.

De meest dominante opvatting is dat de ideale leiderschapsstijl een combinatie is van bovenstaande invalshoeken. Concreet betekent dat dat je wel over een bepaalde aanleg moet beschikken om een goede leider te worden, maar dat veel ook te leren valt. Hieronder bespreken we welke aspecten daarbij van belang zijn als het gaat om leiding geven aan diversiteit.

6.3.2 Leidinggeven aan diversiteit: aandachtspunten

- Mensen hebben verschillen verwachtingen over een 'goede leidinggevende'. Wat is een goede leidinggevende, wat moet die doen? Op die vraag zijn veel antwoorden mogelijk, en die antwoorden hangen ondermeer af van wat je gewend bent. Bovendien zijn er verschillen in stijl van leidinggeven tussen landen, maar ook tussen typen organisaties en afdelingen. Mensen waarderen meestal vooral de stijl die ze gewend zijn omdat ze dan weten wat ze kunnen verwachten. En een leidinggevende die zich gedraagt zoals je verwacht maakt het werken een stuk makkelijker.
- Verschillende wensen en behoeften Leidinggevendens hebben niet alleen te maken met verschillende verwachtingen over hun stijl van werken, maar ook met verschillende wensen en behoeften. Inspeelen op deze verschillen vergroot de motivatie en betrokkenheid van medewerkers.

- **Complexe groepsprocessen**

Een ander belangrijk aspect is het sturen van het groepsproces in het team (zie ook paragraaf 6.1). Een dergelijk proces is ingewikkelder naarmate er meer diversiteit aanwezig is. Meer diversiteit betekent immers dat de groepsleden moeten omgaan met meer verschillen in persoonlijkheid, verwachtingen, manieren van communiceren enzovoort. Dat gaat niet vanzelf en zonder goede sturing ontstaan er vaak problemen. Mensen kunnen zich buitengesloten voelen of stereotypen of vooroordelen over elkaar ontwikkelen.

6.3.3 Leiderschapscompetenties voor het managen van diversiteit

De beschreven aandachtspunten laten zien dat leidinggeven een complexe taak is. Naarmate er meer diversiteit in het team is, wordt die taak complexer. Welke competenties heeft een leidinggevende nodig om daar mee om te kunnen gaan?

Vijf competenties zijn essentieel bij het leidinggeven aan een divers team. De competenties zijn:

- *culturele empathie*: je kunnen inleven in een andere cultuur;
- *open mind*: een open en onbevooroordeelde houding ten opzichte van mensen of groepen die zich anders gedragen of andere normen of waarden hebben dan je zelf gewend bent;
- *sociaal initiatief*: actief omgaan met sociale situaties en zelf initiatief nemen;
- *flexibiliteit*: om kunnen gaan met veranderingen;
- *emotionele stabiliteit*: om kunnen gaan met stress.

Daarnaast zijn belangrijk:

- *zelfreflectie*: bereid en in staat zijn te kijken naar de eigen rol, de eigen mogelijkheden om zaken anders aan te pakken en bewustzijn over de eigen valkuilen, belemmeringen en sterke punten;
- *nieuwsgierigheid*: naar de drijfveren en wensen van de ander, maar ook naar die van jezelf;
- *vertrouwen kunnen geven*: met name ook aan mensen die zaken heel anders aanpakken dan je het zelf zou doen;
- *leef*: om dingen te doen die buiten de gebaande paden gaan, en om een standpunt in te nemen;
- *communicatie met oog voor verschil*.

Leidinggevend die succesvol diversiteit weten te managen durven de dialoog aan te gaan. Ze accepteren dat verschillende culturen naast elkaar bestaan en proberen daar waar ze met elkaar in botsing komen een oplossing te vinden die zo goed mogelijk bij beide partijen past (zie ook paragraaf 2.5.3 over pluralisme).

De competenties kunnen ontwikkeld worden door het volgen van trainingen, opleidingen of door intervisie, maar ook door ervaring op te doen met het zelf werken in divers samengestelde groepen.

6.3.4 Multicultureel vakmanschap voor leidinggeven bij de politie

Bovengenoemde competenties gelden in het algemeen voor leidinggeven aan diversiteit. Speciaal voor leidinggevend bij de politie zijn elf multicultureel vakmanschap leiderschapscompetenties geformuleerd. Er is enige overlap met de competenties die hierboven worden

genoemd, maar de onderstaande competenties zijn meer toegespitst op de politie. De competenties geven richting aan het goed leiding kunnen geven aan een team binnen de politieorganisatie.

Basishouding

1. De leidinggevende benadert mensen of groepen die zich anders gedragen of andere normen en waarden hebben, met een open, flexibele en nieuwsgierige houding.
2. De leidinggevende is zich bewust van de eigen culturele programmering en de impact hiervan op het eigen denken en doen.
3. De leidinggevende toont voorbeeldgedrag, specifiek op het gebied van multicultureel vakmanschap.

Kennis van multicultureel vakmanschap

4. De leidinggevende heeft kennis over multicultureel vakmanschap en schat deze op waarde in. Indien nodig maakt de leidinggevende gebruik van experts.

Omgevingsbewustzijn

5. De leidinggevende heeft inzicht in de interne en externe werkomgeving en vertaalt dit naar het dagelijkse werk.

Multicultureel vakmanschap in missie, visie en beleid

6. De leidinggevende heeft multicultureel vakmanschap herkenbaar opgenomen in missie, visie en beleid, waarbij aangesloten is bij de algemene missie, visie en beleid van de organisatie.

Leidinggeven en multicultureel vakmanschap

7. De leidinggevende kan spanningen en conflicten die gaan over aspecten van multicultureel vakmanschap in constructieve banen leiden.
8. In de dagelijkse aansturing maakt de leidinggevende medewerkers alert op multicultureel vakmanschap, het gebruik van hun multicultureel vakmanschap competenties en hun verdere ontwikkeling hierin.
9. De leidinggevende kan voor alle medewerkers een veilige en prettige werkomgeving creëren.
10. Uit de dagelijkse werkzaamheden blijkt dat de leidinggevende multicultureel vakmanschap uitdraagt.
11. De leidinggevende kan kwaliteiten van de medewerkers herkennen, benoemen, benutten en ontwikkelen om de organisatiedoelen te bereiken.

6.4 Praktijk: politie en diversiteit in organisaties

Uit het onderzoek 'Allochtonen naar de top' komt naar voren dat leidinggevendenden een belangrijke rol spelen bij de doorstroom van allochtonen binnen de politie. Die rol kan zowel positief als negatief zijn. Een leidinggevende kan een positieve bijdrage leveren door talenten te herkennen en medewerkers te stimuleren om door te groeien. In een divers samengesteld team is het herkennen van talent een aandachtspunt, want ook talent dat afwijkt van je eigen norm moet je kunnen herkennen.

Dat is best lastig, want een afwijkende aanpak wordt niet altijd gewaardeerd binnen de politie. Maar leidinggevendenden kunnen de doorstroom naar een hogere positie ook belemmeren, of zelfs tegenwerken. Bijvoorbeeld omdat zij een sollicitant niet 'in het plaatje vindt passen' of omdat ze verwachten dat de bewoners in een bepaalde wijk niet gewend zijn aan 'andere' mensen. Maar wat past er dan niet? Is dat te benoemen?

6.5 Praktijk: onderwijs en diversiteit in organisaties

Als docent kom je diversiteit dagelijks tegen: verschillen tussen mannen en vrouwen, culturen, achtergronden, werkervaring, intelligentieniveau etc. Hoe ga je als docent om met deze verschillen? Benut je alle voordelen van diversiteit of merk je dat je toch stiekem voorkeur hebt voor die student die zich precies zo gedraagt als jij prettig vindt?

Om met diversiteit om te kunnen gaan zijn de competenties die in dit hoofdstuk zijn benoemd van belang. Merk je dat je andere competenties nodig hebt of gebruikt wanneer de klas zeer divers is? Ga je bijvoorbeeld anders om met een klas met een mix van mannen en vrouwen, of een mix aan

werkervaring of culturen?

De weg naar een goede beheersing van deze competenties is voor iedereen verschillend. Iedereen heeft op verschillende punten blokkades of belemmeringen waar aan gewerkt moeten worden. Waar zitten die bij jezelf? Pak er eens een competentie uit en kijk hoe je er zelf op scoort. Waarom scoor je goed of slecht op deze competentie? Hoe zou je deze competentie kunnen verbeteren? Welke angsten, beelden, blokkades moeten worden opgeheven? Je merkt dat er kennis over jezelf nodig is om goed onderwijs te kunnen geven aan een diverse klas.

6.6 Meer lezen?

Boeken en artikelen

- Geffen, G. van (2007). *Vershil moet er zijn: de kritische succesfactoren diversiteitsmanagement*. Amsterdam: Business Contact.
- Luik, A. (2007). *Multiculturele competenties van en voor de Nederlandse Politie*. Apeldoorn: Politieacademie.
- SER (2009). *Diversiteit in het personeelsbestand*. Den Haag: SER.
- Vries, S. de, Ven, C. van de & Winthagen, T. (2007). *Aan de slag met diversiteit*. Hoofddorp: TNO.
- Vries, S. de (2009). *E=MCV². Oftewel: Effectiviteit = Multicultureel Vakmanschap²*. Apeldoorn: Politieacademie.
- Waard, J. de & Godding, B. (2010). *Coaching zonder grenzen: Effectief leidinggeven aan Juan, Fatima en Thomaz*. Zaltbommel: Haystack.
- Wever, N., Vos, M. & Zee, K. van der (2010). *Rapport klimaatonderzoek. Regiopolitie Brabant Zuid-Oost*. Groningen: ISW.
- Wolk, J. van der (2009). *Creatief met Turk*. Hoofddorp: TNO.

Colofon

Uitgave

Politieacademie

ISBN

978-90-79149-42-1

Datum

april 2011

Oplage

1200 exemplaren

Productiebegeleiding

Communicatie & Marketing Politieacademie

Fotografie

Hollandse Hoogte, Amsterdam

Vormgeving:

Clicsoft & design BV, Enschede

Drukwerk

OBT, Den Haag

c 2011 Politieacademie

Niets uit deze uitgave mag worden overgenomen zonder schriftelijke toestemming van de uitgever.

11-018

