

Leiders in cultuurverandering

Hoe Nederlandse organisaties
succesvol hun cultuur
veranderen en strategische
vernieuwingen realiseren

Jaap Boonstra



Stichting Management Studies

Van Gorcum



Veranderen vanuit passie en lef

Verschil maken in een cultuur van gelijkheid en uniformiteit

Onderzoekers:

Kilian Bennebroek Gravenhorst en Annet Weitering





Inhoud

- 16.1 Inleiding: overstijgen van een fundamenteel waardenconflict
- 16.2 Korps wil bijdragen aan veiligheid en leefbaarheid in de samenleving
- 16.3 Krachtige cultuurkenmerken en hun keerzijde
- 16.4 De diversiteitopgave
- 16.5 Gedrevenheid en een gedeeld verlangen als vertrekpunt
- 16.6 Diepgaande verandering en lerend vernieuwen: eerst wrijving, dan glans
 - 16.6.1 Lerend vernieuwen als veranderaanpak
 - 16.6.2 Leren in leergroepen
 - 16.6.3 Monitoring van het leren en de verandering
 - 16.6.4 Interventies bij dynamiek en tumult
- 16.7 Resultaten na een jaar
 - 16.7.1 Positieve uitkomsten tussenevaluatie
 - 16.7.2 Waarnemingen procesbegeleiders
 - 16.7.3 Diversiteitsprijs
 - 16.7.4 Belangstelling van andere korpsen
- 16.8 Reflecties en leerervaringen
 - 16.8.1 Vijf succesfactoren
 - 16.8.2 Leerzaam
 - 16.8.3 Aandacht blijven houden



Voorwoord

Cultuurverandering is taaie materie. Het kost tijd, volharding en bovenal een vast geloof in het proces dat is ingezet. Er is geen vast of tastbaar product dat je aan het eind van de rit kunt opleveren. Dat is een lastig gegeven in onze prestatiegedreven samenleving, waarin we managers afrekenen op harde cijfers. Cultuurverandering laat zich niet dwingen of aansturen vanuit de top. Mensen in een organisatie bepalen met elkaar de cultuur. En precies dat maakt cultuurverandering zo boeiend en inspirerend. Het gaat namelijk over onszelf en over wie wij als collectief zijn. In onze missie en waarden, onze historie, ons handelen van nu en de beelden die wij hebben van de toekomst van ons korps verschuilt zich onze identiteit. Maar hoe helder is wie wij zijn en wat ons handelen bepaalt?

Het is al lastig om dat als individu te doorgronden, laat staan als een organisatie van ruim 6000 mensen. En het beeld van de toekomst, is dat een gemeenschappelijk en gedragen beeld? Op zoek naar die doorgronding hebben wij in mijn leergroep vorig jaar een organisatieopstelling gedaan. Daarmee onderzochten we wat nodig is om het diversiteitsbeleid in het korps succesvol te maken. Zo'n organisatieopstelling maakt onderliggende en vaak verscholen patronen zichtbaar die ons handelen bepalen. Zo ontdekten wij mogelijke belemmeringen en obstakels in de realisatie van het beleid. Onze opstelling liet mooi zien hoe helder ons toekomstbeeld over diversiteit in het korps is en hoezeer het ook wordt gedragen. Toch bleef het toekomstbeeld op afstand staan. Het lukte ons niet het dichterbij te krijgen, alsof het ons telkens uit de handen glipte. Ik leerde dat ons eigen gedrag

ons in de realisatie van het diversiteitbeleid ernstig belemmert. De hang naar 'de straat', onze actiegerichtheid, de drang om in het hier en nu ons resultaat te halen, leidt ons af van de verwezenlijking van onze langetermijndoelstelling. De oplossing is dat we een betere balans vinden in onze aandacht voor het hier en nu, onze actiegedrevenheid, en onze aandacht voor de toekomst. Het vinden van een goede balans daarin is voor elke leider een opgave, maar voor politieleiders misschien wel des te meer. De druk op het halen van prestaties in de buitenwereld is groot en de doorsnee politieleider houdt van actie. Voor velen is het een belangrijke reden geweest om bij de politie te gaan. Het vraagt daarom extra veel leiderschap, leiderschap over jezelf, om het diversiteitbeleid binnen de politie te realiseren.

Vanuit dit besef is de leergang Diversiteit in Leiderschap opgezet. Een meerjarig traject, waarin we op basis van een waarderende methodiek, een ontdekkingsreis zijn aangegaan. We kijken naar wie we zijn en wat we willen zijn, met als dieperliggend doel om de diversiteitgedachte duurzaam in ons korps te verankeren. Dit onderzoek laat zien dat die reis niet over rozen is gegaan. Het geeft een indringend beeld van de obstakels die moesten worden overwonnen om te komen waar we nu zijn. Maar bovenal laat dit onderzoek de kracht zien van ons korps. Een korps dat zijn eigen kwetsbaarheden onder ogen durft te zien om van daaruit te leren en te ontwikkelen. Een korps dat een nieuwe balans aan het vinden is in kracht, denken en voelen. Het onderzoek geeft mij inspiratie om de reis te vervolgen. Ik hoop dat jullie je na lezing net zo geïnspireerd voelen en mijn reisgenoot willen blijven!

Liesbeth Huyzer

Hoofd Professionalisering en Opsporing



16.1 Inleiding: overstijgen van een fundamenteel waardenconflict

Dit cahier gaat over de start van een cultuurverandering in het politiekorps Amsterdam-Amstelland. De opgave is om meer ruimte te maken voor diversiteit en variëteit binnen de organisatie. Dat vraagt van politiemensen dat zij verschil

waarden en ongelijkheid erkennen. Twee belangrijke waarden in de politiecultuur zijn gelijkheid en uniformiteit. Die culturele waarden staan diametraal tegenover de diversiteitsgedachte.

Diversiteit gaat over meer vrouwen op leidinggevende posities. Veel politiemannen én -vrouwen ervaren voorkeursbeleid als onrechtvaardig, vanwege ongelijke kansen voor mannen die ook een stap willen maken in hun carrière. Diversiteit gaat over etniciteit. Meer allochtonen in het korps betekent dat er collega's bij komen vanuit bevolkingsgroepen waar de politie juist vaak tegen optreedt, omdat die de wet overtreden. Diversiteit gaat over andere aanpakken en het inzetten van andere kwaliteiten, dan die traditioneel gelden als belangrijk voor goed politiewerk. En diversiteit gaat over seksuele voorkeur, evenmin een gemakkelijk onderwerp in een organisatie waar de stereotype stoere heteroman de dienst uitmaakt. Extra middelen inzetten voor diversiteit, promotie stimuleren van specifieke groepen, posities koppelen aan bepaalde (persoons)kenmerken tart het rechtvaardigheidsgevoel van veel dienders en roept sterke emoties op.

Sommigen vinden meer diversiteit waardevol en omarmen het idee onmiddellijk. Anderen stellen bewust of onbewust de huidige situatie en zichzelf als norm. Zij zeggen dingen als "Ze kunnen zich toch ook aan ons aanpassen" en "Het werk zoals we het nu doen is goed en dat vereist een specifiek soort mensen. Niet iedereen is geschikt voor politiewerk" en "Ik heb stapje voor stapje carrière gemaakt, dat moeten anderen ook doen". Ook hier speelt gelijkheid een rol, in combinatie met rechtvaardigheid. Deze waarden zijn diep geworteld in de organisatie en met meer verbonden dan sekse, etniciteit en geaardheid. Zij raken ook de kern van het politiewerk. Gelijkheidsdenken en uniformiteit staan op gespannen voet met ruimte maken voor variëteit en anders-zijn als noodzakelijk zien of zelfs waardevol. Net als de meeste mensen werken dienders graag met hun gelijken. Weinigen zien verschillen als een waardevolle verrijking van het politiewerk en het korps.

De korpsleiding wil de aandacht voor diversiteit vergroten als onderdeel van het proces naar een meer multiculturele organisatie, die in staat is om effectiever in te spelen op de vraagstukken waar de organisatie mee wordt geconfronteerd. In een leergang voeren alle leidinggevers diepgaande gesprekken over het thema diversiteit en over zichzelf. Zij onderzoeken hun eigen waarden en ontdekken al lerend wat ervoor nodig is om de heersende cultuur te verrijken. Daarmee zoeken zij ook de spanning op die het onderwerp met zich meebrengt en ervaren zij hoe die verbonden is met het leiderschap in het korps.

Het veranderingsproces dat volgt is zeldzaam en bewonderenswaardig. Er zijn weinig voorbeelden van organisaties die een veranderingsproces beginnen dat raakt aan eigen overtuigingen en identiteit, nog minder organisaties houden het ook vol. Boeiende invalshoeken in dit verhaal zijn:

- Werken aan meer diversiteit is een ingewikkelde opgave binnen het korps. Jaren werken daaraan leverde nog maar weinig vooruitgang op. Nu gebeurt het toch en het lukt om een onomkeerbare beweging in gang te zetten.
- Een klein groepje gedreven mensen vindt elkaar, ontwikkelt een veranderaanpak en maakt een leergang voor de top 300 als start van die onomkeerbare



beweging. Zonder hun passie en lef was de cultuurverandering niet gestart en niet doorgezet.

- Alle leidinggevendenden doen verplicht mee, verdragen het ongemak dat zij ervaren en gaan zich verhouden tot het onderwerp. Dat zij zich persoonlijk verhouden tot het diversiteitvraagstuk is een eis, hoe zij zich ertoe verhouden is een individuele zaak.
- De ingezette cultuurverandering zorgt voor flinke interne spanning. Betrokkenen verschillen sterk in hun reacties, die variëren van volledige erkenning van de veranderopgave tot een volstrekte ontkenning van de relevantie van het diversiteitvraagstuk. De vaak heftige emoties die het onderwerp diversiteit oproept gaan zij niet uit de weg. Daardoor ontstaan inzichten over de organisatie, leiderschap en mogelijkheden voor verandering.
- De gekozen veranderaanpak past bij de opgave, maar staat haaks op wat de organisatie gewend is en veroorzaakt veel commotie. Die commotie verdwijnt, zodra leidinggevendenden de mogelijkheden zien die de aanpak biedt en gaan werken aan wat zij belangrijk vinden.

Dit cahier laat zien wat ervoor nodig is echt werk te maken van diversiteit in een organisatie. Eind 2009 besluit KPN dat alleen nog vrouwen mogen solliciteren op bepaalde functies, de politiek roept om streefcijfers voor vrouwen in bestuursfuncties en de minister eist keer op keer dat percentages vrouwen en allochtonen van politiekorpsen toenemen. Vervolgens constateren velen verontwaardigd dat het (weer) niet lukt, ontstaan de meest wilde theorieën over oorzaken en gaan deskundigen zich buigen over nieuwe oplossingen. De roepers van dit soort doelstellingen lijken geen besef te hebben van de complexiteit van het vraagstuk en de investering die het vergt om de benodigde ingrijpende cultuurverandering te realiseren.

Het verhaal van Amsterdam-Amstelland beschrijft de ingewikkeldheid van de opgave binnen dit politiekorps. De organisatie kan met recht trots zijn op het diepgaande bewustzijn dat in een jaar is ontwikkeld. Diversiteit staat op de agenda en gaat daar niet meer vanaf. Resultaten zijn al zichtbaar in de leergroepen waarin leidinggevendenden aan diversiteitthema's werken. Dit cahier is leerzaam voor iedereen die wil weten wat het vraagt om een cultuurverandering te bewerkstelligen die de kern van de organisatie raakt.

16.2 Korps wil bijdragen aan veiligheid en leefbaarheid in de samenleving

Het motto van de Nederlandse politie is: 'waakzaam en dienstbaar'. Het staat in gouden letters op het korpsbrevet dat elke politieagent op zijn uniform draagt, dicht bij zijn hart. De politie is dienstbaar aan de waarden van de rechtsstaat en waakzaam op alles wat die waarden in gevaar kan brengen. In de Politiewet van 1993 staan

handhaving, opsporing en noodhulp omschreven als de drie taken van de politie. De politie is daarmee onderdeel van de veiligheidsketen. Korpschef Bernard Welten:

“ Samen met het bestuur, justitie en samenwerkingspartners spant de politie zich in voor de integriteit van de samenleving en de veiligheid van haar burgers. De politie zit met de neus bovenop ontwikkelingen en signaleert vaak als eerste zorgwekkende trends. De huidige tijdsgeest kenmerkt zich door een verminderd gevoel van veiligheid bij grote groepen burgers, intolerantie, polarisatie en verharding. Het waarborgen van de veiligheid, beschermen van de democratie en bestrijden van discriminatie wordt almaar complexer en vraagt van de politie dat zij meer samenwerkt met anderen. ”

De samenwerking met anderen en het contact met de samenleving krijgen op verschillende manieren vorm. Gebiedsgebonden werken is een leidend principe om invulling te geven aan de basisveiligheidszorg van de overheid. Het lokale politiebureau en de wijkagent zorgen ervoor dat de politie dicht bij de burger zit. Als aanvulling op de aandacht voor wijken en buurten richt de politie zich ook op andere gemeenschappen, zoals brancheorganisaties, sociale groeperingen en maatschappelijke organisaties. Programmasturing is een belangrijk middel om invulling te geven aan de samenwerking met relevante partijen. Ten slotte is er in toenemende mate aandacht voor samenwerking tussen de politieregio's.

Het korps Amsterdam-Amstelland heeft veiligheid en leefbaarheid als centrale thema's benoemd. Juist deze thema's houden de inwoners van de hoofdstad en de regio het meest bezig. Het korps zet daarom zoveel mogelijk capaciteit in op zeven speerpunten: overlast, jeugd- en veelplegers, zware en georganiseerde criminaliteit, geweld, discriminatie, terrorisme en radicalisering, inbraak en diefstal. In het werken aan de speerpunten zoekt de politie samenwerking met de buurt, winkeliers, de gemeente, het openbaar ministerie, de belastingdienst en andere organisaties. De politie is er voor iedereen, maar kan het niet alleen.

Bijdragen aan veiligheid en leefbaarheid in een almaar complexer wordende Amsterdamse samenleving is ingewikkeld. De diversiteit in de stad is inmiddels vele malen groter dan de samenstelling van het politiekorps. Geen andere stad in de wereld is zo multicultureel als Amsterdam: met 150 verschillende nationaliteiten heeft onze hoofdstad het wereldrecord. Dit zorgt voor afstand tot grote groepen in de stad, wantrouwen en angst (deze politie is er niet voor ons), moeite met contact en verminderd begrip van vraagstukken. Binnen het korps is diversiteit nodig om op straat goed politiewerk te kunnen doen, ontwikkelingen te snappen, voeling te houden met de stad en om samen te kunnen werken met anderen.

16.3 Krachtige cultuurkenmerken en hun keerzijde

Het korps Amsterdam-Amstelland omvat de gemeenten Aalsmeer, Amsterdam, Amstelveen, Diemen, Uithoorn en Ouder-Amstel. In dit gebied woont bijna een miljoen mensen. Het korps bestaat uit ruim 6000 politiemensen en heeft jaarlijks een budget van 400 miljoen euro. De regio Amsterdam-Amstelland is verdeeld in vijf districten en 32 wijkteams. De districten zijn verantwoordelijk voor de openbare orde en veiligheid in hun gebied. Binnen een district nemen wijkteams de totale politiezorg voor een bepaalde buurt voor hun rekening. Een vierhoofdige korpsleiding bestuurt de organisatie, samen met het regionaal managementteam (districtchefs en hoofden van dienst), diverse managementteams binnen de ondersteunende diensten, vijf districtmanagementteams (districtchef met hun wijkteamchefs) en het wijkteamoverleg (wijkteamchef met projectleiders). Drie programma's (die zich richten op korpsbrede thema's) en de eigen academie (die voortdurend investeert in kwaliteit en professionaliteit) vallen direct onder de korpsleiding.



Loyaliteit aan de leiding en organisatie is volgens Sinan Çankaya een van de belangrijkste cultuurkenmerken van het korps.¹ In 'Welkom in Politie' beschrijft hij zijn onderzoek naar insluiting en uitsluiting van etnische minderheden. De politie is als uitvoeringsorganisatie loyaal aan het gezag. Binnen de organisatie

¹ Uiteraard is elke schets van 'de' Amsterdamse cultuur een vereenvoudiging van de werkelijkheid. Er is niet één cultuurtypering te geven die geldt voor alle districten, bureaus en diensten van het korps. De hier genoemde dominante kenmerken zijn herkenbaar voor iedereen die de organisatie kent en tegelijk kunnen zij die ook nuanceren.

zijn leidinggevend loyaal aan de korpsleiding. Hiërarchie en rang zijn belangrijk in de onderlinge verhoudingen. Sinan Çankaya:²

‘Individuele belangen zijn bij de politie ondergeschikt aan de organisatie en de groep. Agenten zijn 24 uur per dag agent, ook tijdens piketdienst, in het uitgaansleven en bij het aangaan van vriendschappen. Werken bij de politie betekent vaak een loopbaan voor het leven.’

Het zogenoemde ‘wij-zij’-denken is een gevolg van de sterke identificatie met de organisatie en collega’s. ‘Wij’ kan de Nederlandse politie zijn of het korps of een onderdeel daarvan. Intern is het onderscheid ‘executief’ (wapendragend, doet het echte politiewerk)/‘niet-executief’ (administratief-technisch personeel) van betekenis. Ook is er een kloof tussen de leiding en de werkvloer. Niettemin zorgen het uniform, het mandaat voor autoriteit op straat en handhaving van de wet én de unieke aard van het politiewerk voor een sterke band tussen politiemensen, zowel binnen korpsen, tussen korpsen als ook internationaal. Naar buiten presenteert de politie zich als een eenheid en is er een gesloten cultuur. Iedereen die niet bij de politie zit is ‘een burger’.

Solidariteit is nodig in een soms onberekenbare en kwaadaardige omgeving. Agenten moeten kunnen vertrouwen op hun maatjes, in sommige situaties hangt hun leven daar zelfs vanaf. Sinan Çankaya:

‘Acceptatie van nieuwe collega’s vindt plaats op grond van het aantonen dat zij het werk aankunnen en dat zij voldoen aan de verwachting van loyaliteit en solidariteit naar de groep toe. De verregaande loyaliteit en solidariteit zorgen voor veel gelijkenissen met een familie.’

Aan het hoofd staat de hoofdcommissaris, als een soort pater familias. Bernard Welten:

‘Ik schuif mezelf altijd naar voren als er kritiek is op mijn mensen, om de klappen op te vangen.’

Gelijkheid en uniformiteit passen bij de uitvoering van het werk en bij de onderlinge omgang. De politie voert de wet uit en past die op dezelfde manier toe op elke burger, althans dat is de bedoeling. Binnen de organisatie zijn conformisme en consensus belangrijke normen. Doe maar ‘gewoon’, dan doe je al gek genoeg. Niet afwijken – in gedrag, noch ambitie – is een Nederlandse waarde die voor politiemensen geldt als een deugd. Bert Poelert:

2 In de bijlage staat de lijst met alle geïnterviewden en hun functie.



‘Dat krijgen politiemensen al mee tijdens de opleiding. Nieuwe dienders krijgen de waarschuwing om niet te veel op te vallen in het begin, dat bevordert de acceptatie binnen de groep. Ook is kritiek leveren lastig, want dat valt op en is niet solidair naar een collega of de organisatie toe.’

Deze cultuurkenmerken zorgen ervoor dat de politie succesvol is, maar vormen tegelijk ook een probleem voor de kwaliteit van het politiewerk. Zij maken de politie tot een geoliede machine. Nederland heeft waarschijnlijk de beste politie ter wereld. Amsterdam-Amstelland is een toonaangevend korps, geniet aanzien in de andere regio's en in het buitenland. In veel ontwikkelingen loopt het korps voorop, het doet gedurfde experimenten – als het JUXTA-programma³ – die volop in de belangstelling staan en als opleidingskorps levert Amsterdam-Amstelland veel nieuwe dienders af. Ook levert het topprestaties bij grootschalige optredens en bij calamiteiten. Nergens ter wereld heeft de politie zo goed voeling met de samenleving en weet zij als geen andere wat er speelt in de (probleem)wijken. Amsterdam-Amstelland is ook een moeilijk doordringbare organisatie, zeker voor mensen die niet direct passen in de heersende cultuur of die zich daar niet (geheel) naar willen voegen. Die andere mensen zijn wel nodig om goed politiewerk te blijven doen in de almaar complexer wordende Amsterdamse samenleving.

16.4 De diversiteitopgave

Werken aan meer diversiteit in het korps heeft de hoogste prioriteit. Het thema is gekoppeld aan de bijdrage die de politie wil leveren aan de veiligheid van de Amsterdamse samenleving. De politie is er voor iedereen, ook voor andere bevolkingsgroepen dan autochtone Nederlanders. Allochtonen, homoseksuelen en andere groepen moeten zich ook beschermd voelen door de politie en daar terecht kunnen als zij zich onveilig voelen, gediscrimineerd worden of om een andere reden de politie nodig hebben. Leo Wilde:

‘Veiligheid bieden buiten op straat vraagt dat politiemensen zich in de organisatie veilig voelen. Om de toegenomen complexiteit buiten te kunnen hanteren is het nodig dat het korps in de eigen organisatie met complexiteit kan omgaan.’

Inmiddels is diversiteit ook een ‘business case’. De opgave is niet zozeer om een representatieve weerspiegeling te zijn van de bevolkingsgroepen die wonen

3 Twaalf wetenschappers krijgen gedurende anderhalf jaar grote vrijheid om uiteenlopend onderzoek te doen binnen de Politie Amsterdam-Amstelland. Doel is om het korps te voorzien van frisse blikken van ‘tegenders’ en nieuwe manieren om de criminaliteitsproblemen van de 21e eeuw het hoofd te bieden.

en werken in het verzorgingsgebied. Het gaat erom expertise te ontsluiten die nodig is om de toegenomen complexiteit in de samenleving succesvol te kunnen hanteren. Traditionele methoden zijn niet meer toereikend om effectief op te sporen, te handhaven en veiligheid te bieden. Sommige methoden sorteren zelfs geen of juist een averechts effect.

Intern is het korps Amsterdam-Amstelland nog een Hollands mannenbedrijf waar de 'oude garde' de dienst uitmaakt. Er werken meer mannen dan vrouwen. Vrouwen dringen maar beperkt door tot leidinggevende posities, al gaat dat al wel beter dan voorheen. Allochtonen stromen wel in, maar nog voor of kort na afronding van de opleiding vertrekken er al veel. Van de mensen met een 'diverse' achtergrond die besluiten om te blijven blijkt een substantiële groep het korps na een paar jaar toch te verlaten, veelal omdat zij zich onvoldoende thuis voelen in de organisatie. Het Nisso-onderzoek leert dat bejegening een belangrijke rol speelt. Mensen die niet direct in de bestaande cultuur passen voelen zich niet thuis in de organisatie. Als etniciteit, sekse, leeftijd, geaardheid, geloof of persoonlijkheid afwijken van de norm hebben nieuwelingen en zij-instromers het moeilijk. Complexiteit hanteren is ingewikkeld. Gerrit van Roekel:

‘Dienders houden van duidelijkheid en regels. In traditioneel politiewerk was het waarschijnlijk makkelijker om keuzen te maken. Politiewerk in een multiculturele samenleving kenmerkt zich juist door ingewikkelde dilemma’s.’

Bert Poelert:

‘Situaties zijn niet eenduidig en politiewerk van dit moment vraagt vaak om andere competenties dan snel en daadkrachtig kunnen optreden.’

Diversiteit is al een aantal jaren een thema binnen het korps. De organisatie werkt onder meer met voorkeursbeleid om meer vrouwen in leidinggevende functies te krijgen (positieve actie), gerichte wervingscampagnes en een speciale allochtonenklas op de politieschool. Het starten van INDIGO, een groot project over INtegriteit, DIversiteit en Gewenste Omgang, zorgt voor verbinding met twee andere ingewikkelde korps thema's. Niet al deze activiteiten leiden tot resultaat, maar er gebeurt veel. Het korps krijgt de diversiteitsprijs van de minister voor de maatregelen die het neemt om de werkomgeving te verbeteren voor vrouwen, allochtonen en homoseksuelen. Het Nisso-rapport laat juist zien dat deze zelfde groepen zich gediscrimineerd voelen, onveiligheid ervaren op de werkplek en dat de leiding hen te weinig ondersteunt. Leo Wilde:



‘De diversiteitsprijs krijg je voor de inspanningen die je doet als korps, het Nisso-rapport laat zien dat het resultaat nog te wensen overlaat.’

16.5 Gedrevenheid en een gedeeld verlangen als vertrekpunt

De verbinding tussen diversiteit, cultuur en leiderschap komt tot stand doordat verschillende mensen vanuit hun functie met deze thema's bezig zijn. Zij zijn ervan overtuigd dat versterking van deze thema's essentieel is voor politiemensen, de kwaliteit van het korps en, in het verlengde daarvan, de veiligheid van de Amsterdamse samenleving. De thema's zijn niet nieuw, daar is al langer aandacht voor binnen het korps. Wel nieuw is dat mensen elkaar vinden, dat voldoende 'kritische massa' ontstaat om te beginnen en dat de gelegenheid zich voordoet. Onderstaande passages geven een beeld van de gedachten van een aantal initiatiefnemers. Dat beeld is niet volledig en de beschikbare ruimte is te beperkt om iedereen aan het woord te laten die heeft bijgedragen aan de start van de cultuurverandering. Piet Keesman:

‘In normaal politiewerk en in crisissituaties zijn wij ontzettend goed. Dat leidt gemakkelijk tot de gedachte dat leiderschap gaat over het zorgen voor de kwaliteit van het operationele werk. Hier maken we een denkfout. Leiderschap gaat over zorgen voor de mensen in de organisatie, hen helpen met problemen en zorgen dat zij goed of beter kunnen presteren. Bij bureau Integriteit komt narigheid langs. In principe gaat dat over incidenten en individuen. Bij elke zaak stel ik me de vraag hoe dit kon ontstaan. Het maakt in principe niet uit of het gaat om pesterijen, discriminatie en (seksuele) intimidatie en vriendjespolitiek of om zaken die onder strafrecht vallen. Er is altijd een link met leiderschap en cultuur. Als er wat misgaat in onze organisatie gebeurt dat onder het oog van een leidinggevende. Het kan zijn dat hij het toestaat, het kan zijn dat hij het niet weet. Beide is erg. Ons leiderschap moet aan de hoogste normen voldoen. Wij zijn het voorbeeld, wij laten zien hoe het moet, het is onze verantwoordelijkheid om misstanden te voorkomen of aan te pakken. Ik heb zelf ervaren hoe het is om je onveilig te voelen in deze organisatie. Dat is een verschrikkelijke periode geweest in de veertig jaar dat ik hier werk.’

Mieke Siemons:

‘Traditioneel is 'kracht' het belangrijkste kenmerk van een politieleider. We hebben daar eenzijdig op geselecteerd en vervolgens gaat zo'n

patroon zich versterken. Krachtige mannen gaan andere krachtige mannen aannemen. Met heel veel moeite lukt het dan om ruimte te maken voor krachtige vrouwen. In mijn functie als centrale vertrouwenspersoon zie ik ook de minder mooie kanten van eenzijdige aandacht voor 'kracht'. Mensen vertellen vaak dat zij voor problemen niet terecht kunnen bij hun leidinggevende. In ons nieuwe leiderschapsprofiel zoeken we meer een balans met 'denken' en 'voelen'. Die balans kan je vinden in één persoon, die afhankelijk van de situatie verschillende accenten legt. Het kan ook in een team, waar je een balans zoekt in kwaliteiten van verschillende personen. We hebben onze visie op leiderschap gedeeld met alle leidinggevenden. Uiteraard is er nog een hele weg te gaan om daar in de praktijk invulling aan te geven. Het verhaal sloeg aan, mensen begrijpen het. Leiderschap is gekoppeld aan cultuur, hoe we met elkaar omgaan en wat we waarderen. We gaan anders naar leiderschapsontwikkeling kijken. Ik ben ervan overtuigd dat we daar goed aan doen. ”

Leo Wilde:

“ Ik strijd tegen discriminatie. Ik heb altijd iets met de underdog gehad. Die maakt dat democratie werkt. Ik ben zelf autonoom, onafhankelijk van iedereen. Dat gun ik anderen ook. Ik zie veel mensen die niet authentiek kunnen zijn, zichzelf niet zijn, omdat anderen hen daarin belemmeren. Authenticiteit is heel belangrijk. In een peloton hoef ik geen authenticiteit te hebben, dan is het genoeg als ik mij volgzaam gedraag. Maar als je je in koppels tussen opgewonden demonstranten begeeft, dan is authenticiteit enorm belangrijk. Je moet je kunnen verbinden, met ze kunnen praten. Het is belangrijk dat je hun grondrecht van demonstratie beschermt. Dan heb je authenticiteit en een multicultureel korps nodig. Je moet de taal spreken en weten wat er geschreeuwd wordt. We staan tussen dertigduizend moslim-demonstranten die lucht geven aan hun verontwaardiging. Eén van de demonstranten gaat enorm tekeer, hij schreeuwt en hij gebaart wild met zijn armen. Elke keer wijst hij naar de politie. Met mijn traditionele blik zie ik een opruier. Ik vraag een Marokkaanse collega bij die man te gaan staan om te luisteren wat hij roept. Dat hoeft niet, zegt mijn collega. Die man staat een vers uit de koran te citeren dat gaat over vrede en respect voor andersdenkenden. ”

Liesbeth Huyzer:

“ Ik heb de heersende cultuur zelf ervaren toen ik hier binnenkwam als zij-instromer. De organisatie probeert je op te slurpen, als een gulzige



familie. Het is aanlokkelijk, je wilt deel zijn van de groep, bij de familie horen. Tegelijkertijd werkt het verstikkend en kun je je eigen toegevoegde waarde niet meer leveren. Dus hoe blijf je overeind en kun je jezelf zijn? In de korpsleiding heb ik Professionalisering als een van mijn portefeuilles. Het programma Diversiteit en de nieuwe visie op leiderschap leren dat we op zoek moeten naar meer variëteit in het korps. Wil je andere mensen met andere kwaliteiten, dan moeten die zich wel thuis voelen. Mensen moeten kunnen floreren en de mogelijkheid krijgen om te ontwikkelen waar ze goed in zijn. Dus niet gedwongen worden om mee te doen met wat we al kunnen. Daarom wil ik ruimte maken in de brede zin van het woord. Onze organisatie houdt mensen nog te vaak klein. Mijn opgave is om het nieuwe te verbinden met wat er al is, daar ben ik goed in en dat maakt dat ik de kracht heb om erin te stappen, ook als het moeilijk is. ”

In hun onderlinge contacten tijdens de samenwerking in het INDIGO-project constateren Mieke Siemons, Piet Keesman en Leo Wilde inhoudelijk veel overlap. Bij elk van de bureaus komen andere zaken binnen en toch hebben zij het over dezelfde dingen. Vaak gaat het over het ontbreken van respect voor de ander of het andere. De werkplekken die Leo Wilde lastig vindt met betrekking tot diversiteit zijn herkenbaar vanuit Integriteit en Gewenste Omgangsvormen. Leo Wilde:

“ Zo kom je snel bij leiderschap en cultuur als thema's om ook aan te werken. De inhoudelijke agenda die we in INDIGO hebben ontwikkeld staat als een huis. Het lukte alleen organisatorisch niet om samen een leergang te starten. Ik had op dat moment de voordelen van de hype rond diversiteit en ik had budget, dus dat gaf de gelegenheid om aan de slag te gaan. ”

De initiatiefnemers voor de cultuurverandering geven aan dat leidinggeven-den in belangrijke mate bepalend zijn voor de huidige cultuur. Wat leidinggeven-den doen (of laten) is volgens hen verbonden met de mooie en minder mooie kanten van het Amsterdamse politiekorps. Op de mooie kanten zijn zij trots. Net als veel collega's spreken zij vol passie over hun organisatie, houden zij van politiewerk en is hun maatschappelijke betrokkenheid hoog. De minder mooie kanten van de organisatie leiden tot boosheid, verontwaardiging en schaamte. Het verlangen van de initiatiefnemers is om de huidige cultuur te verrijken en om dat samen met de leidinggevendenden te doen. Dan ontstaat de ruimte die nodig is om mensen in de organisatie zichzelf te laten zijn en tot hun recht te laten komen. Kracht door variëteit, authenticiteit en gelijkwaardigheid zijn sleutelbegrippen voor de initiatiefnemers. Hun droom is een veilig klimaat in de organisatie, waardoor de politie buiten op straat ook over de veiligheid kan waken.

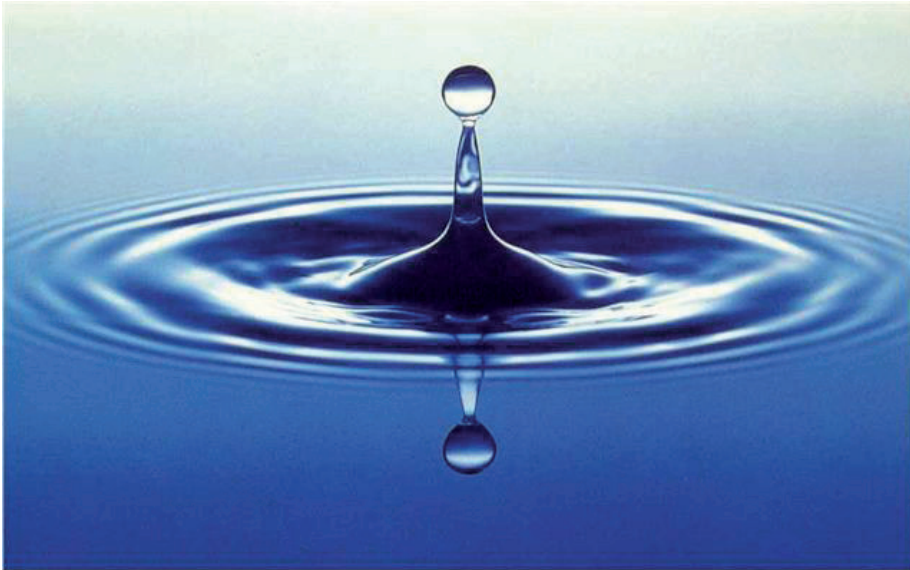
16.6 Diepgaande verandering en lerend vernieuwen: eerst wrijving, dan glans

In september 2008 start de leergang Diversiteit in leiderschap. Tot eind 2010, dus ruim twee jaar, gaan alle leidinggevendenden aan de slag met het thema. Er is een aantal bijzondere aspecten aan die leergang en gebeurtenissen die bijdragen aan de start van de cultuurverandering. De opgave kent twee paradoxen: verplichte deelname aan een leertraject (gij zult leren) en ruimte maken voor verschil in een organisatie die gericht is op het elimineren van variëteit. Dit hoofdstuk is gebaseerd op gesprekken met mensen die bij de totstandkoming betrokken waren, met de makers en begeleiders van de leergang en met deelnemende leidinggevendenden (zie de bijlage voor een lijst met namen en functies). Uit die gesprekken komen vier werkzame ingrediënten naar voren bij de verandering die de kern raakt van de cultuur in het korps. Lerend vernieuwen als veranderaanpak, kleine leer groepen, monitoring van de verandering en goed doordachte interventies, in combinatie met krachtig leiderschap van de makers van de leergang zorgen voor een beweging die leidinggevendenden confronteert én uitnodigt om zelf het verschil te gaan maken.

16.6.1 Lerend vernieuwen als veranderaanpak

De dominante veranderaanpak in het korps is, net als in andere korpsen en veel Nederlandse organisaties, top-down, doelgericht en projectmatig. Het is gebruikelijk om vanuit een probleemdefinitie te starten, vervolgens de gewenste oplossing te bepalen en dan te kijken wat er nodig is om het gat te dichten. Leren gaat traditioneel op een vergelijkbare manier. Kennis en vaardigheden voor politiewerk zijn per rang en functie gedefinieerd. Als een diender stappen wil maken in zijn ontwikkeling of niveau, toetsen opleiders of hij voldoet aan vooraf gedefinieerde criteria. De Politieacademie biedt bijvoorbeeld aparte leergangen voor het operationele, tactische en strategische niveau. Deelnemers komen vanuit alle korpsen en ontwikkelen in de leergangen de daarvoor geldende competenties, managementvaardigheden en vaardigheden op het gebied van leidinggeven. Voor elk niveau gelden voor de hele Nederlandse politie dezelfde eisen. De opleidingen van de Politieacademie vormen het referentiekader voor de leidinggevendenden die met de leergang Diversiteit in leiderschap starten. Het merendeel heeft de masteropleiding voor tactisch leidinggevende afgerond of is daarmee bezig. Daarin leren zij over het begeleiden van eenheden en hun operationeel leidinggevendenden, besluitvormingsprocessen, procedures, gebiedsgebonden politiezorg, grootschalig politieoptreden en verandermanagement. De recherche heeft een aparte tactische opleiding, speciaal gericht op leidinggeven aan researcheteams.

Werken aan diversiteit en leiderschap krijgt vorm in een leergang (zie het volgende kader). Die leergang is gebaseerd op een lerend vernieuwen als verander-



aanpak. Kenmerkend voor die aanpak is het starten met een gezamenlijk zoekproces waarbij de leidinggevenden de ruimte krijgen om gaandeweg de richting van de verandering te concretiseren. De druppel in het 'logo' van de leergang symboliseert het bewustzijn dat leren geleidelijk gaat én dat beweging op één plek doorwerkt naar andere plekken. In lijn met het thema diversiteit is gekozen om de leergroepen zelf onderwerpen te laten kiezen die zij belangrijk vinden. Mary van Bortel en Cher ten Have:

“Het is een leergang over diversiteit, dus we streven ook naar verschil tussen de vierentwintig groepen. In elke groep zitten andere leidinggevenden. Dat betekent dat ook de belangstelling per groep verschilt. De groepen kunnen zelf kiezen op welk onderwerp zij willen verdiepen, met als enige voorwaarde dat het onder de paraplu van de leergang valt. Dat kan eigenlijk bijna altijd, we zijn daar niet streng op. Het belangrijkste is dat de groep iets kiest waar energie op zit, waar hun belangstelling ligt en waar ze mee aan de slag willen. Er zijn voor twee bijeenkomsten inleiders beschikbaar die kunnen vertellen over ontwikkelingen in de samenleving en politiewerk, over de politiecultuur en over de visie op diversiteit die het landelijk expertisecentrum van de politie heeft ontwikkeld. Die inleidingen zijn bedoeld om de groepen een beetje op weg te helpen. Overigens is het geen must om dat programma te volgen, als een groep een ander idee heeft dat past bij hun thema vinden we dat prima.”

In de voorbereidingsfase ontwikkelen de opdrachtgever en de academie van het korps een voorkeur voor deze veranderaanpak. Samen met het externe bureau dat is aangetrokken voor het maken van de leergang verkennen zij een aantal alternatieven. De lerende aanpak sluit aan bij het doel van de verandering: een meer divers korps, waarin mensen verschillen zien als waardevol en die gebruiken voor

goed politiewerk. De aanpak spreekt Liesbeth Huyzer ook aan, al is zij zich ook bewust van de spanning die de aanpak gaat opleveren. Liesbeth Huyzer:

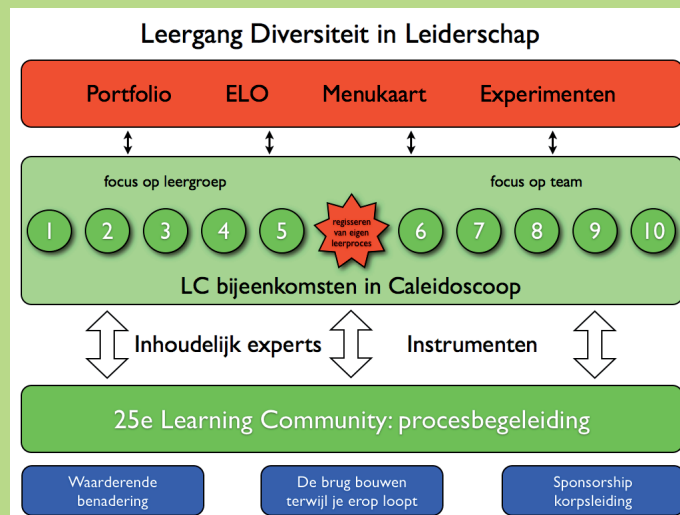
“Wat ik mooi vind aan de leergang die de academie heeft gemaakt is dat die de groepen de ruimte biedt om aan het werk te gaan met wat zij belangrijk vinden. Ik weet ook dat dat ingewikkeld is. Wij zijn dat niet gewend. Wij kijken graag toe en leveren dan commentaar. Dat is hier dus niet meer aan de orde. Nu gaat het erom zelf een programma te bedenken en dat ook te organiseren. Dat is wennen en dat roept emotie op, want mensen worden onzeker.”

Tijdens de voorbereiding van de leergang zoekt Ingrid Bakker aansluiting bij de opbrengst van eerdere initiatieven en legt zij verbinding met sleutelfiguren. Er ontstaat draagvlak voor de inhoud van de leergang, omdat belangrijke onderwerpen centraal komen te staan. De lerende veranderaanpak komt minder aan de orde. In eerste instantie hebben alleen de makers van de leergang daar een helder beeld van. Ingrid Bakker:

“Ik heb met de mensen van INDIGO gesproken, die veel voorwerk hebben verricht. Dan is er de nieuwe leiderschapvisie, waarin de sterke kant van de politieleaders, ‘kracht’, in balans wordt gebracht met ‘denken’ en ‘voelen’. Ik zag verbindingsmogelijkheden, al was dat nog best zoeken in het begin. Op een gegeven moment kregen alle puzzelstukjes een plek. We kregen met elkaar steeds scherper waar het heen moest. In de gesprekken had ik een A4'tje bij me met de schets van de onderwerpen in de leergang. Ik heb dat besproken met iedereen die belangstelling had. Dat hielp om te vertellen waar we mee bezig waren. We konden ook toetsen hoeveel steun we hadden en wat een aantal belangrijke mensen vonden. Uiteindelijk hebben we de aanpak voor het eerst gepresenteerd aan alle leidinggevers tijdens een managementbijeenkomst. Daar waren betrekkelijk weinig vragen. Achteraf denk ik dat veel mensen zich op dat moment nog geen voorstelling konden maken van het leerconcept. Dat is ook niet zo gek, want we hebben zoiets nog niet eerder gedaan.”

Ontwerp leergang Diversiteit in Leiderschap

De leergang kent drie uitgangspunten: 1) aansluiten op wat er al is, gebruikmaken van de kracht van de organisatie en een waarderende manier van werken (leren gericht op eigen ontwikkelwensen in plaats van op invullen van een deficiëntie), 2) de leergang is niet af bij de start, 'samen de brug bouwen terwijl je erop loopt' zorgt voor flexibiliteit, ruimte en eigenaarschap en 3) sponsorship door de korpsleiding die beschikbaar is wanneer gewenst en deelname aan de leergang door Liesbeth Huyzer vanuit de korpsleiding.



Kleine leergroepen van ongeveer twaalf leidinggevendenden komen minimaal tien hele dagen bij elkaar in de Caleidoscoop, een speciaal voor de leergang ingerichte vleugel in een gebouw van het korps. In de eerste helft van de leergang ligt de focus op de leergroep zelf (samen leren en experimenteren), daarna verschuift de focus naar het toepassen in de dagelijkse praktijk van de eigen werksituatie (omgaan met diversiteit in het eigen team). In totaal zijn er vierentwintig leergroepen.



Elke leergroep heeft een procesbegeleider. Samen met de opdrachtgevers vormen zij de zogenaamde LC 25 die bijeenkomt tussen de bijeenkomsten van de 'gewone' leergroepen. LC 25 zorgt voor uitwisseling van de leerervaringen, legt verbindingen tussen de leergroepen en volgt het verloop van het leerproces in de groepen. Tevens is het een parallel leerproces waarin de procesbegeleiders hun ervaringen met de groepen delen en begeleidingsvragen bespreken.

16.6.2 Leren in leergroepen

Bij het samenstellen van de groepen zijn veiligheid en variëteit de belangrijkste criteria. Om veiligheid te creëren zijn de groepen klein en zijn de hiërarchische verschillen niet groot. De gedachte is dat gesprekken over een moeilijk onderwerp als diversiteit in relatie tot eigen leiderschap dan makkelijker gaan. Bij variëteit gaat het erom gebruik te maken van de aanwezige diversiteit in de top 300. Het gaat dan om de verhouding man/vrouw en executief (districten en wijkteams)/niet-executief (ondersteunend, administratief-technisch). Gert Warnink:

‘Je denkt misschien dat je met die criteria ‘even’ vierentwintig groepen indeelt. De realiteit is anders. We hebben namelijk niet zoveel vrouwen in de hoogste functiegroepen. Bovendien laten die collega's zich niet zonder meer indelen in een groep. Uiteindelijk zijn we tot een indeling gekomen die niet perfect is, maar waar we wel tevreden over zijn. Overigens ben ik teleurgesteld over de hoeveelheid commentaar die we kregen op de indeling. Niets leek goed. De een kon niet veilig praten bij vreemde collega's, de ander juist niet bij bekenden. Dat zal wel bij de spanning van het begin horen, denk ik nu. Het belangrijkste doel is dat je tot andere combinaties van mensen komt dan gebruikelijk in onze organisatie. Over het algemeen zoeken wij onze gelijken op, bazen bij elkaar, recherche bij recherche. Dat helpt niet om verschillen zichtbaar en bespreekbaar te maken. De bedoeling is dat mensen in de groepen van elkaar kunnen leren over diversiteit. Dan moet je niet allemaal dezelfde mensen in de groep hebben die het met elkaar eens zijn. ’

In de meeste groepen is de dynamiek tijdens de eerste bijeenkomst moeizaam. Er is onvrede over de communicatie vooraf, de doelstelling van de leergang, de leerruimte, de groepsindeling, het leerconcept, het portfolio met materiaal om het persoonlijke leren te ondersteunen, de korpsleiding die niet voltallig meedoet. Eigenlijk is niets goed, behalve dat een deel van de leidinggevendenden het goed vindt om aan diversiteit te werken. De gasten die tijdens de tweede en derde bijeenkomst de inleiding verzorgen nemen een deel van de onvrede weg. Het zelf programmeren van de vierde en vijfde bijeenkomsten zet de meeste groepen in beweging. Mary van Bortel:



‘We zijn nu halverwege de leergang en als je dan terugkijkt, is het begin makkelijker te begrijpen. Voor ons als procesbegeleiders is het moeilijk geweest om geaccepteerd te worden. De groepen wisten niet goed wat ze van ons konden verwachten. Alleen, politiemensen zeggen niet dat ze iets ingewikkeld vinden of dat ze in verwarring zijn. Die zeggen dan dat ze het niks vinden, die leergang, en keren zich als groep tegen jou. Dat ging er soms heftig aan toe. We konden even helemaal voelen wat het betekent om anders te zijn. Het kostte even tijd en gaandeweg is het leren in de meeste groepen goed op gang gekomen. We zien dat mensen hun nek uitsteken door iets te gaan organiseren, dat iemand durft te zeggen dat zij er anders over denkt dan de groep, dat de groep dan luistert in plaats van in discussie gaat. Het proces van groepsontwikkeling helpt daar ook bij, mensen raken aan elkaar gewend, voelen zich op hun gemak en de beslotenheid van een kleine groep is ook behulpzaam.’

Leidinggevend ervaren de persoonlijke worsteling die de start met zich meebrengt. Zij merken ook dat de veranderaanpak de organisatiecultuur zichtbaar maakt. Fouad el Adel:

‘Ik zie dat leidinggevend bij ons in de organisatie veel vrijheid genieten. Als in een bedrijf de directie zegt: “Dit gaan we doen”, dan gebeurt dat. Hier kan je zelf beslissen of je meedoet aan de leergang. Dat is ingewikkeld. Ik vind dat wij het aan onze functie verplicht zijn om mee te doen. Dan kunnen wij gezamenlijk commitment, verbondenheid en vertrouwen in de gedachtegang van de leerlijn uitstralen. Ik ben gemotiveerd om te leren. De leergang maakt mij duidelijk welke waarden mijn keuzen bepalen, maar ook hoe anderen denken die heel anders zijn dan ik. Je leert je persoonlijke opvattingen expliciet te maken en echt naar anderen te luisteren.’

Margot Snijders:

‘Door het open begin raken mensen de kluts kwijt, omdat er geen heldere lijn is. De eerste bijeenkomst is daar een goed voorbeeld van. Ik zie allemaal ruimte, vrijheid en denk: “Daar gaan we er iets leuks van maken.” Tegelijk zie ik allemaal mensen stressen: waar moeten we uitkomen zonder structuren? De politie is van structuren en regels. Dat is ons houvast, die hebben we graag. Ik denk dat ik daarom soms ook bots in de organisatie, ik heb minder behoefte aan regels.’

Trude van Rees:

“Wij houden van debatteren, we zoeken niet zo erg de dialoog en de nuance. Het is vooral je gelijk halen, wat is wel waar en wat is niet waar. Meerdere visies op de werkelijkheid bestaan bij ons niet. Dat is voor een deel van het politiewerk natuurlijk wel handig, dan wil je kunnen zeggen: “Zo is het en niet anders.” Maar voor onderwerpen als diversiteit en leiderschap werkt dat natuurlijk niet zo. Dan moet je wat meer de diepte in gaan. Ik zie dat de behoefte daaraan verschilt, dat is ingewikkeld. Volgens mij heeft het ook met mannen en vrouwen te maken. Wij vrouwen zijn in de minderheid. En veel van onze mannen worden wat oncomfortabel als je echt de verbinding aan wilt gaan.”

Margot Snijders:

“Ik heb ook initiatief genomen bij de voorbereiding. Ik hoorde van andere groepen dat die bekenden als Ahmed Marcouch en Jaap Peters uitnodigden en ik dacht: “Kijk in je eigen organisatie, we hebben zo veel in huis.” Dus ik heb twee jongens uitgenodigd van het Marokkaanse netwerk en een inspecteur van Surinaamse afkomst. Die hebben veel dingen meege maakt in het korps. Hoe gaan zij om met hun pijn? Hoe gaan zij om met die collega's die dat gedaan hebben? Hoe werk je er nu mee samen? Hoe vergeef je? En dan de vraag: “Wat als Wilders aan de macht komt?” Die zorg, over of ze dan nog bij de politie kunnen werken. Of dat ze Nederland uit moeten. Dat wordt dan ineens heel duidelijk, ook als je denkt: “Waar is zo'n leergang nou helemaal voor nodig?” Discriminatie, angst, onveiligheid, het speelt overal. Als leiding moeten we met onze eigen mensen in gesprek gaan, juist over de moeilijke onderwerpen.”

De procesbegeleiders maken na de vijfde serie bijeenkomsten een inventarisatie van versnellers en vertragers voor het leren.

Belangrijke versnellers zijn:

- Leerdoel bepalen met groep;
- Delen persoonlijke verhalen, individuele leidinggevend en leiderschap tonen;
- Tegenstellingen en paradoxen in de groep zichtbaar maken en goed bespreken;
- Indrukwekkende sprekers;
- Pittige groepsthema's;
- Bruikbare methoden.



Wat vertraagt is:

- Geen affiniteit met diversiteit;
- Opleidingsmoeheid;
- Te veel ruimte waar normaal hiërarchie is;
- Moeizame verhouding tot procesbegeleider;
- ‘Groupthink’ – allemaal hetzelfde vinden.

Een aantal procesbegeleiders bespreekt de inventarisatie met hun leergroepen. Dat leidt tot veel herkenning en tot het inzicht dat het erg wennen was in het begin. Mary van Boxtel:

“De groepen die inmiddels lekker bezig zijn hadden wel plezier in onze inventarisatie. Er was minder belangstelling bij de paar groepen waar het leren minder goed gaat. Dat is begrijpelijk, want dan ben je ook wel een beetje uitgepraat over het leren. Daar blijven we proberen om beginnetjes te vinden. Tegelijk moet je er ook vrede mee hebben dat er bij vierentwintig groepen een paar tussen zitten waar het minder gaat.”

Paradox van verplicht leren en veranderen

Alle driehonderd leidinggevenden vanaf salarisschaal tien en hoger moeten meedoen aan de leergang. Dat is een besluit van de korpsleiding. Daar is lang over nagedacht. Het is gebruikelijk om deelname aan opleiding en training te verplichten, bijvoorbeeld als ingangseis bij functies en om vaardigheden op niveau te houden. Tegelijk is nu gekozen voor een ongebruikelijke veranderaanpak en komt het idee op om mensen uit te nodigen die willen deelnemen of te wachten tot er meer steun is dan de aanvankelijke support van zo'n dertig mensen. Leo Wilde: "De weg naar gelijkwaardigheid, de weg naar een multiculturele organisatie is er niet een die je op een democratische wijze zult bereiken. Wij kunnen niet wachten totdat 51% van de korpsstemmen zegt: "Yes, we gaan voor diversiteit." Dat zou vereisen dat al die mannen zoals ik, de blanke koloniale zeg maar, uit zichzelf het licht zien. Dat die zeggen: "Goh, leuk Leo, dat diversiteitprogramma van jou, daar wil ik wel aan meedoen." Het kan in deze situatie niet via een democratisch proces. Dus het is ook een top-down verhaal. Tegelijk kan je de dominante cultuur niet veranderen door alleen het commitment van de leiding, we moeten er allemaal wat mee. Ook de leidinggevenden die nu voorop lopen, die zullen in de meest heftige confrontaties terecht komen. Met zichzelf, maar ook met al die krachtige mensen die ze om zichzelf heen hebben verzameld. Dat inzicht leidde tot de beslissing tot verplichte deelname. Wat de mensen gaan doen in de leergroepen en wat ze daar gaan leren, dat weten we niet, daar gaan we niet over."

Cher ten Have (over hoe de keuze vervolgens uitpakt): "In het begin was ik ongelukkig met de verplichting, net als de meeste procesbegeleiders. We zaten met flinke weerstand in de groepen, ook vanwege de verplichting. Leo ging zich afvragen of het wel een goede keuze was geweest. Hij heeft de procesbegeleiders gezegd dat hij zich schaamde voor wat hij ons aandeed met die groepen. Hij had niet verwacht dat de leergang zulke heftige reacties zou oproepen. Inmiddels is de rook opgetrokken en zijn we ervan overtuigd dat de verplichting goed is geweest. Natuurlijk kan je leren niet afdwingen, want als je niet wil dan doe je het niet, althans niet met betrekking tot je eigen opvattingen en gedrag. Het effect van de verplichting is wel dat elke leidinggevende zich moet verhouden tot een onderwerp dat de korpsleiding hoge prioriteit geeft. In zekere zin leer je dan altijd. Zelfs de mensen die niet komen of zijn uitgestapt, die leren toch, al is dat in negatieve zin. Zij leren dat ze er niets mee kunnen, dat dit thema aan hen voorbij gaat. Wat we daarmee moeten weten ik nog niet."



16.6.3 Monitoring van het leren en de verandering

De procesbegeleiders volgen het leren van leidinggevend en de ontwikkeling met het ruimte maken voor diversiteit die de groepen doormaken. Twee belangrijke hulpmiddelen zijn de verslagen van de bijeenkomsten van de leergroepen en de bijeenkomsten van de procesbegeleiders. Van elke bijeenkomst van een leergroep maakt de procesbegeleider een verslag. In dat verslag staat waar die dag over ging (het inhoudelijke thema), het verloop van de dag en het groepsproces en de reflecties van de begeleider. De procesbegeleider stuurt het verslag naar zijn eigen groep, naar de andere begeleiders en naar de academie. Ingrid Bakker:

‘We zaten met de vraag hoe je het leren van vierentwintig groepen volgt. Voor ons als academie is het belangrijk om inzicht te krijgen in wat er gebeurt in de leergroepen. Procesbegeleiders hebben elk twee of drie groepen. Zij willen ook weten wat er in de andere groepen speelt. De verslagen zijn een goed middel om onderling uit te wisselen en op de hoogte te blijven. Het vraagt natuurlijk wel wat om van al die bijeenkomsten een verslag te maken en die verslagen ook weer te lezen. De procesbegeleiders geven aan dat het maken van het verslag voor hen zelf leerzaam is. Ze krijgen daardoor hun begeleidingsvragen scherper en die bespreken ze dan met elkaar. Voor mijzelf is het enorm waardevol geweest om voeling te krijgen met wat er in de groepen gebeurde. Wij nemen zelf niet deel en je hoort wel veel verhalen, maar dat is toch niet het hele plaatje. Door de verslagen hebben we een goed overzicht over alle groepen.’

Voorafgaand aan elke serie bijeenkomsten van de leergroepen komen de procesbegeleiders bij elkaar om terug te blikken op de vorige keer en vooruit te kijken naar de komende serie. Ingrid Bakker en Gert Warnink zijn als de ontwikkelaars van de leergang aanwezig en maken de verbinding met de academie. Regelmatig schuift Leo Wilde als opdrachtgever aan. Ingrid Bakker:

‘Die bijeenkomsten van LC 25 noem ik wel eens het kloppend hart van de leergang. We spreken daar altijd in een half uurtje over wat operationele zaken rond planning, ruimtes, aanwezigheidsformulieren, enz. Waar het echt om gaat is het verbinden van de leergroepen, onze verbinding met de procesbegeleiders en de grote lijn van de leergang. In het begin van de leergang kwamen de inleiders eerst in LC 25 om ook de inhoudelijke voorbereiding te kunnen doen. Later gingen de groepen hun eigen focus maken en ging het er veel meer om dat de procesbegeleiders elkaar op de hoogte hielden. Wat heel erg waardevol was, is dat we aan het begin merkten dat vrijwel alle groepen moeite hadden met de leergang. Dan ga je twijfelen of je wel de goede keuzes hebt gemaakt, want we weten dat

we een voor het korps ongebruikelijke leergang hebben ontwikkeld. Dat is voor ons best spannend. Met de procesbegeleiders kan je dan duiden wat er in de groepen gebeurt. En we hebben besproken hoe we daarmee om willen gaan. Je kunt elkaar dan ook helpen. Leo Wilde is toen langs geweest. Hij kon als opdrachtgever vertellen dat het wat hem betreft geen reden was om in te grijpen. Hij zei juist dat het begrijpelijk was wat er gebeurde en dat hij ons steunde. Inmiddels zijn we veel verder en kijken we met LC 25 hoe we straks aan het einde van de leergang de opbrengsten zichtbaar kunnen maken en behouden.

Omgaan met onvermogen

Het begin van de leergang veroorzaakt een groot ongemak bij de leidinggevend en legt hun onvermogen bloot om in te gaan op de uitnodiging van de korpsleiding en de academie. De uitnodiging lijkt eenvoudig en verleidelijk: de leergroepen kunnen elk thema kiezen dat zij belangrijk vinden, mits het over diversiteit in leiderschap gaat. Zij mogen sprekers uitnodigen, op excursie gaan, zelf wat organiseren. ‘Volg waar energie op zit’ is het credo en elke groep heeft een procesbegeleider om het leren te ondersteunen.

De procesbegeleiders ervaren de start als zeer ingewikkeld. De leergang is door de academie ontwikkeld, er is een kennismaking geweest met een vertegenwoordiging van het korps tijdens de tweedaagse waar de procesbegeleiders met elkaar de leergang op hoofdlijnen doorwerkten, de procesbegeleiders hebben korte stages gedaan bij contactpersonen uit hun leergroepen, maar dat heeft geen aanwijzingen opgeleverd om het begin te kunnen voorzien of begrijpen. Cher ten Have: “Er was kritiek op ongeveer alles, het leek wel of niets deugde. Daar zaten wij als procesbegeleiders dan voor, hartstikke enthousiast over deze unieke leergang. Na de aanvankelijke schok kwamen we bij elkaar en vroegen we ons af wat er nou was gebeurd. Het duurde wel even voor bij ons het besef doordrong wat de leergang vraagt van leidinggevend en hoe wezensvreemd dat voor veel politiemensen is. Je bent zelf eerst wel even de kluts kwijt. Net als de leidinggevend eigenlijk. Doordat wij steun hadden van de opdrachtgever en van elkaar was het mogelijk om het ongemak te laten bestaan. Dat duurde wel even en het ging er stevig aan toe. Vanaf de derde bijeenkomst zie je dat groepen in beweging komen. Ze doen dat zelf, vaak doordat een of enkele leidinggevend het verschil maken. Die laten dan precies zien waar het om gaat. Leiderschap tonen, je nek uitsteken. Een mooi voorbeeld is een groep die vastzat in een negatieve dynamiek met de begeleider. De groep zat als een gesloten blok tegenover hem, totdat een van de leidinggevend zei dat die daar genoeg van had en de groep voorstelde om er wat van te gaan maken en anders gewoon helemaal te stoppen.”

De opdrachtgever begreep de dynamiek die de leergang teweegbracht, al had die vooraf de heftigheid ervan niet voorzien. Ingewikkelder was het om vervolgens zijn eigen reactie te bepalen. Leo Wilde: “Toen ik van de procesbegeleiders terugkreeg hoe de eerste serie bijeenkomsten was verlopen realiseerde ik me dat we flink de spanning hadden opgezocht. En ik weet wat spanning doet met politiemensen, die sluiten de rijen en daar sta je dan tegenover als procesbegeleider. Wat ik persoonlijk moeilijk vond was om trouw te blijven aan het waarderende uitgangspunt van de leergang. Je voelt de neiging om via de hiërarchie te gaan, onze kracht te tonen en actieve deelname te eisen omdat de korpsleiding besloten heeft tot deze leergang. Dat is de cultuur waar we vanaf willen en die zou ook contraproductief zijn geweest. Ik ben in de vertraging gegaan, realiseerde me dat er tijd nodig was. Niet te snel willen, bij mijzelf is het ook allemaal niet in één keer geland. Ik heb respect voor de procesbegeleiders die de volle laag kregen. En vergis je niet, ik heb ook diep respect voor de leidinggevendenden die zich afvragen waarom ze het moeilijk vinden. Die zijn hard aan het werk met zichzelf en met dit korps.”

De korpsleiding volgt de start van de leergang met grote belangstelling. Ook daar komt de vraag op of ingrijpen nodig is. De start loopt namelijk anders dan gepland en het is gebruikelijk om dan in actie te komen en te gaan corrigeren. In plaats daarvan laat de korpsleiding het ongenoegen toe, maakt zij ruimte om daar serieus over in gesprek te gaan en neemt daarbij wat minder vaart in de leergang voor lief. Liesbeth Huyzer: “De start van de leergang maakt in korte tijd de cultuur van het korps zichtbaar en heeft ons geleerd waar de weerstand is, wat genetisch bepaald is bij de politie. Het was niet de bedoeling dat het zo zou lopen, maar het proces in de leergroepen levert ons een diepgaande cultuurdiagnose op. Die diagnose leert ook dat het nog jaren gaat duren om af te maken waar we nu mee zijn gestart. Het is duidelijk dat we er met tien bijeenkomsten niet gaan komen. Het is mooi dat dat bewustzijn er nu is en dat sommige groepen al extra bijeenkomsten organiseren. Het is geen gemakkelijke opgave, maar ik blijf me er wel volledig voor inzetten.”

16.6.4 Interventies bij dynamiek en tumult

Niet alleen is de leergang zelf een ingrijpende interventie die voor een flinke spanning zorgt, ook zijn drie andere interventies van belang in de eerste helft van de leergang: Leo Wilde die als spreker bij alle leergroepen langsgaat, het instellen van de stuurgroep en de tussenevaluatie. Deze interventies sluiten aan bij de uitgangspunten van de leergang en die congruentie maakt dat zij verduidelijken wat de bedoeling is en de gekozen richting bekrachtigen. Geen van de interventies is vooraf gepland. Deze volgen op de monitoringactiviteiten van de procesbegeleiders en op de dynamiek die in de organisatie ontstaat als gevolg van de leergang.

1. Tijdens de tweede bijeenkomst is Leo Wilde inleider bij alle groepen. Gert Warnink vertelt dat door omstandigheden de geplande spreker voor deze serie bijeenkomsten niet doorgaat. Dat is uiterst vervelend, want het gaat om de inhoudelijke start van de leergang. Leo vertaalt deze situatie naar een kans, maakt vierentwintig dagen in zijn agenda leeg en verzorgt de inleiding over de maatschappelijke ontwikkelingen waar de politieorganisatie mee te maken heeft. Het biedt hem ook de mogelijkheid om als opdrachtgever van de leergang in gesprek te gaan over de kritiek. Cher ten Have:

“De meeste leergroepen reageerden positief op deze krachtige interventie. In enkele groepen is dat zelfs het begin van de omslag, die zien dan dat het serieus is en dat zij echt zelf kunnen bepalen waar het over gaat. Leo's uitnodiging om in actie te komen heeft meer effect dan toen wij dat als procesbegeleiders deden. Dat komt voor een deel door zijn hiërarchische positie in de organisatie. Hij is commissaris en hij is opdrachtgever van de leergang, daar nemen mensen meer van aan dan van ons. Ik denk dat het meest meespeelt dat hij daar in uniform staat, als politieman, en dat hij zegt: “Dit is belangrijk voor mij, voor ons, hier moeten we als korps mee aan de slag.” Dat werkt anders dan wanneer wij als buitenstaander – of buitenlander, zo voelen wij ons toch wel in deze organisatie – vragen of je leuk met ons mee op reis wilt naar een vreemd land. Dat Leo daar zichtbaar was als opdrachtgever, ook luisterde naar de kritiek en zijn visie vertelde, is bij een aantal mensen goed gevallen. Zo hebben we weer een stapje gezet.”

2. Na de tweede bijeenkomst stelt Leo Wilde een stuurgroep in. Een belangrijke overweging daarbij is om een gremium in de organisatie te hebben bestaande uit deelnemende leidinggevenden die het verloop van de leergang zorgvuldig volgen. De stuurgroep kan ook de academie wat uit de wind halen. Stuurgroeplid Chris Koers is tevens onafhankelijk voorzitter van het overleg van de wijkteamchefs. In dat overleg merkt hij dat er hevige kritiek is op de leergang. Chris Koers:

“Dat was een ingewikkelde situatie. Ik ben zelf ook deelnemer en heb daardoor mijn eigen mening over de leergang en die is best kritisch. In het overleg van de wijkteamchefs ben ik onafhankelijk voorzitter. Tegelijk zit ik in de stuurgroep, daar probeer ik vooral vanuit m'n functie naar de leergang te kijken. Dan zit je met heel veel petten op naar veel emotie te luisteren. Die wilde ik kanaliseren. Tijdens het overleg heb ik de wijkteamchefs gevraagd om hun kritiek op papier te zetten en dat signaal aan de stuurgroep te richten. Mede daardoor is de stuurgroep ook na gaan denken over een tussentijdse evaluatie.”



De stuurgroep heeft geen inhoudelijke bemoeienis met de leergang, want daar gaan de academie en de leergroepen over. Als de stuurgroep voor de tweede keer bijeenkomt ligt er een brandbrief, ondertekend door vijftien wijkteamchefs.

Leo Wilde:

‘ In de brief stond meer en minder genuanceerde kritiek op de leergang. Gezien het aantal afzenders en het feit dat zij aangaven voor een groot aantal collega’s te spreken zou het logisch zijn geweest te escaleren naar de korpsleiding. Dat hebben we niet gedaan. Je moet jezelf dan overwinnen om de briefschrijvers vanuit de stuurgroep te bedanken voor hun openhartigheid. Het is zeer ongebruikelijk in onze organisatie om je kritiek formeel kenbaar te maken, met je naam eronder. Dus ik waardeerde dat dat gebeurde. Het is ook zeer ongebruikelijk om vervolgens de wijkteamchefs uit te nodigen voor een gesprek. Dat hadden ze niet verwacht en het is goed dat we dat hebben gedaan. ’

3. De stuurgroep kiest ervoor om halverwege het traject een tussenevaluatie te doen. Dat idee ontstaat mede als reactie op de commotie die de leergang teweegbrengt. Maaike van Walstijn:

‘ Ik kreeg de opdracht om een evaluatie uit te voeren waar je van kunt leren. Daarom heb ik een vragenlijst in drie versies gemaakt, zodat we het perspectief van de deelnemers, de procesbegeleiders en het management kunnen zien. De evaluatie is speciaal voor deze leergang ontwikkeld. Een procesbegeleider heeft mij geholpen om de formulering van de vragen goed te laten aansluiten. Een onderzoeker van het korps heeft de vragenlijsten online beschikbaar gemaakt. Vervolgens is iedereen uitgenodigd om de vragenlijst in te vullen, zodat we een goed beeld zouden krijgen van hoe mensen de leergang ervaren. De uitkomsten gaan we later nog verdiepen in focusgroepen om de conclusies en verwonderpunten preciezer te maken. ’

De tussenevaluatie helpt om terug te kijken op de eerste helft van de leergang. De wens is om de uitkomsten te gebruiken als leermiddel voor de nog komende bijeenkomsten. De procesbegeleiders kunnen met hun groepen bespreken wat goed werkt, wat minder goed gaat en wat dat betekent voor de tweede helft van de leergang. Liesbeth Huyzer:

‘Dat klinkt congruent met uitgangspunten van de leergang en dat is het ook. Tegelijk is het ook een spannend moment, want we steken onze nek uit, terwijl we nog maar net de zoekfase achter de rug hebben. Er zijn ook mensen in de organisatie die de evaluatie zien als middel om leergang te stoppen. De officiële tekst was dat de leergang ongeacht de uitkomst doorgaat. Diep in ons hart weten wij dat de leergang niet overeind blijft als de stemming halverwege nog steeds heel negatief is.’

16.7 Resultaten na een jaar

De aard van de leergang maakt het lastig om halverwege al resultaten te bepalen. De opdrachtgever noemt bewustwording het belangrijkste resultaat om aan het einde van de leergang te bereiken. Hij is tevreden als leidinggevenden doordrongen raken van de problematiek en wil diversiteit blijvend op de agenda van het korps hebben. Tegelijk is zijn ambitie groter, net als die van de korpsleiding. Met de leergang willen zij een belangrijke stap zetten in een cultuurverandering die meer ruimte maakt voor diversiteit, zorgt dat mensen die anders zijn zich veilig voelen in het korps en zich durven uit te spreken. Als het korps variëteit gaat zien als rijkdom is dat goed voor de organisatie en kan de politie buiten op straat meer kwaliteit leveren. De academie vraagt de leidinggevenden om aan het einde van de leergang te laten zien wat zij over diversiteit te weten zijn gekomen en hoe zij daar invulling aan geven in hun teams. Zo ver is het nog niet tijdens het schrijven van dit cahier. Niettemin zijn halverwege de leergang als resultaten te melden: onverwacht positieve uitkomsten van de tussenevaluatie, waarnemingen van de procesbegeleiders, de diversiteitsprijs Nederlandse Politie 2009 en belangstelling uit andere korpsen voor de Amsterdamse aanpak.

16.7.1 Positieve uitkomsten tussenevaluatie

Tegen de verwachting in zijn de uitkomsten van de tussenevaluatie positief. In de evaluatie krijgen alle leidinggevenden de gelegenheid zich uit te spreken over de doelstellingen, inzet en houding, leer- en werkklimaat in de leergroepen, inhoudelijke thema's, structuur en opbouw leergang, begeleiding en aansluiting op eigen werkpraktijk. Zestig procent van de leidinggevenden vult de vragenlijst in. De gemiddelde beoordeling van elk van de negen onderwerpen is hoger dan de neutrale middencategorie. Deze uitkomst is verrassend, omdat de inschatting van de makers en de procesbegeleiders was dat de meerderheid van de leidinggevenden negatief zou oordelen. Een interpretatie van deze uitkomsten is dat vooral de kritische geluiden indruk maken in de leergroepen en in de wandelgangen. Een andere interpretatie is dat individuele leidinggevenden in de groep nog voorzichtig zijn met uit te spreken dat zij het goed vinden om aan diversiteit te werken en dat dat



wat in de groep gebeurt waardevol is. Wel is er verschil tussen de leergroepen, sommige zijn positiever dan het gemiddelde, andere negatiever. De uitkomsten tonen aan dat het, halverwege het traject, goed gaat met de leergang, dat de meeste groepen positief zijn en dat mensen ervaren dat het leren resultaat oplevert. Tijdens een managementbijeenkomst voor alle leidinggevendenden vindt een open terugkoppeling plaats van de algemene uitkomsten. In de leergroepen kunnen mensen de uitkomsten van hun eigen groep bespreken.

16.7.2 Waarnemingen procesbegeleiders

Naar aanleiding van de tussenevaluatie vragen de procesbegeleiders aan de leidinggevendenden om in hun groepen te benoemen wat zij tot nu toe hebben geleerd. Die vraag is bedoeld om hen te helpen hun leeropbrengst te verwoorden en om in de groep zichtbaar te maken wat de worsteling aan het begin en de bijeenkomsten daarna hebben opgeleverd. In de meeste groepen levert dat goede gesprekken op en ontdekken deelnemers dat er al meer is gebeurd dan zij dachten. De teneur is dat het overal erg zoeken was in het begin, maar dat het leren inmiddels goed op gang is gekomen. Volgens Mary van Boxtel vatten de procesbegeleiders de leeropbrengsten als volgt samen:

- Bewustwording van de complexiteit van het thema diversiteit. Daarbij gaat het zowel om meer kennis over het onderwerp (naar aanleiding van de sprekers), als om het zelf ervaren hoe moeilijk het is om met de diversiteit in de groep om te gaan. Drie diversiteitsthema's komen aan bod in elke leergroep: ontwikkelingen in de relatie tussen samenleving en politie, eigentijdse visie op diversiteit en in- en uitsluitingsmechanismen bij de politie. De thema's die de groepen zelf kiezen voor andere bijeenkomsten dekken een breed scala aan gerelateerde thema's. Alle leidinggevendenden gaan zich daardoor verhouden tot de diversiteitsthema's en tot de variëteit in de groep die zij onderzoeken en leren waarderen.
- De kwaliteit van de gesprekken neemt toe. Er is minder discussie, en minder behoefte om de ander te willen overtuigen en gelijk te krijgen. Er is meer luisteren, inleven en begrip voor de ander (competenties die horen bij balans in leiderschap);
- De groepen staan verschil toe. Leidinggevendenden mogen afwijken van de gelijkheidsnorm zonder te worden uitgesloten. Als iemand iets anders vindt, mag die dat zeggen. De procesbegeleiders krijgen erkenning voor hun anders-zijn en mogen hun rol vervullen.
- Eigen initiatief neemt toe. De groepen zijn minder gericht op wat zij nodig hebben van anderen en op wat belemmerend werkt, omdat het ontbreekt. De focus ligt meer op wat zij zelf belangrijk vinden en kunnen doen. Leidinggevendenden nemen de ruimte die er is. De groepsdynamiek verschuift van 'wij' naar 'ik';

- Een aantal groepen heeft de tweede helft van de leergang al scherp. Sommigen zijn bezig met de vraag hoe zij aan het einde van de leergang voor anderen zichtbaar kunnen maken wat de leergang heeft opgeleverd. Anderen hebben het programma tot het einde van de leergang gevuld.

16.7.3 Diversiteitprijs

Mede vanwege de leergang krijgt het korps Amsterdam-Amstelland de diversiteitsprijs Nederlandse Politie 2009. Het juryrapport is vol lof over het korps vanwege de vasthoudendheid, innovatie, creativiteit en lef, ook bij tegenvallende resultaten met bijvoorbeeld het aantrekken van allochtonen. Precies over dat laatste is de minister ontevreden. Zij wil 'klinkende resultaten', daar zijn namelijk afspraken over gemaakt. In haar toespraak bij de prijsuitreiking zegt zij dat het erop lijkt dat de politie de diversiteitsdoelstellingen wel met de mond belijdt, maar niet in daden omzet. Haar logica is als volgt. Je maakt afspraken en die kom je na. Als je die niet nakomt maak je nogmaals afspraken en kom je ze alsnog na. Lukt dat niet, dan verdien je straf. In 2010 schaft de minister de diversiteitsprijs af. Prijzen werken namelijk verlamdend, zo stelt zij in dezelfde toespraak. Dit cahier laat zien dat echt werk maken van diversiteit meer omvat dan afspraken maken over klinkende resultaten. Het laat ook zien dat het korps Amsterdam-Amstelland de diversiteitsprijs verdient, juist vanwege de inspanningen. Op termijn gaan die zich ook vertalen in de cijfers die de minister graag ziet.

16.7.4 Belangstelling van andere korpsen

De academie van het korps merkt dat er veel belangstelling bestaat bij andere korpsen voor de leergang en voor de aanpak om met diversiteit aan het werk te gaan. Ingrid Bakker en Gert Warnink hebben, mede naar aanleiding van de diversiteitsprijs, inmiddels contact gehad met enkele andere korpsen. In eerste instantie vragen de andere korpsen om het portfolio dat voor de leergang is gemaakt. In dat portfolio staan de achtergrond en uitgangspunten van de leergang, werkvormen om het leren te ondersteunen en is ruimte die de leidinggevers kunnen gebruiken om het eigen leren te documenteren. Daardoor lijkt het op een cursusboek en dat is wat de andere korpsen kennen als hulpmiddel om te leren. De inhoud van het portfolio is niet geschikt om over te dragen waar de leergang over gaat. Bovendien heeft in Amsterdam een beperkt deel van de leidinggevers met het portfolio gewerkt, voor de meeste was het te vernieuwend.

Ingrid Bakker en Gert Warnink vertellen daarom liever hun versie van het verhaal over de leergang: hoe zij die ontwikkeld hebben, wat zij tegen zijn gekomen en hoe het er halverwege voorstaat. Zij vinden dat zij in die gesprekken de kern van de leergang beter kunnen overdragen. Het lukt ook om duidelijk te maken dat het geen kopieerbaar concept is om 'even uit te rollen' in een andere orga-



nisatie. Het resultaat is dat zij nieuwsgierigheid oproepen en dat mensen uit andere korpsen zicht krijgen op de complexiteit van het diversiteitsvraagstuk. Zij nemen dit vervolgens mee in hun eigen afwegingen en zoektocht om aan diversiteit te werken. Ingrid Bakker:

‘We merken dat niet iedereen er gelukkig mee is als wij vertellen wat we hebben ontwikkeld en hoe moeilijk het aan het begin was. Ze vermoeden het natuurlijk al wel een beetje, want de mensen die wij spreken zijn wel goed ingevoerd in diversiteit. Dus ze weten dat dat een flinke kluit is. Sommigen gaan weg en zeggen dat ze nu beter snappen wat ze te doen staat. Anderen zeggen dat ze er binnen hun korps alleen voor staan of zelfs dat ze er maar een dag in de week voor hebben. Het goede van de gesprekken, vind ik, is dat we de andere korpsen over onze ervaringen vertellen, zodat ze weten waar ze aan beginnen. Zo delen we wat we hier al geleerd hebben en dat is winst. ’

16.8 Reflecties en leerervaringen

Ter afsluiting van dit cahier staan hier de reflecties van de auteurs in de vorm van vijf factoren die hebben bijgedragen aan de succesvolle start van de cultuurverandering. Deze factoren zorgen ervoor dat het proces in gang is gezet en dat de eerste resultaten zijn bereikt. Ook zijn de koppeling van inhoudelijke thema's en de gekozen veranderaanpak leerzaam voor anderen. Het cahier eindigt met de aanbeveling om de aandacht voor de succesfactoren goed vast te houden, omdat de ingezette verandering nog kwetsbaar is.

16.8.1 Vijf succesfactoren

Leiderschap vanuit passie. De mensen die het belang zien van de cultuurverandering en de leergang ontwikkelen vertonen een vorm van leiderschap die anders is dan het gebruikelijke krachtige optreden waar de politie goed in is. Zij maken verschil en gaan aan het werk om diversiteit echt op de agenda te krijgen. Hun gedrevenheid komt voor uit passie voor mensen, voor de organisatie en voor het politievak. De makers van de leergang hebben een duidelijk beeld van de organisatie waar zij willen werken, gekoppeld aan de opgave van het korps in de samenleving. Zij hebben ook scherp voor ogen wat zij *niet* willen: de lelijke kant van de organisatie waarmee zij vanuit een morele overtuiging de strijd aangaan. Zij vinden elkaar zowel in hun passie voor als in hun afkeer van de schaduwzijde van het korps. Die verbondenheid maakt dat zij hun ziel en zaligheid leggen in een

ongebruikelijke leergang en dat zij zich er vervolgens in volle overtuiging voor kunnen inzetten.

Lef en doorzettingsvermogen. Het vergt moed om verschil te gaan maken in een organisatie waar het de norm is om niet af te wijken. De opgave is pittig: werken aan diversiteit heeft eerder weinig resultaat opgeleverd, het vraagstuk is ingewikkeld en het is nodig om de huidige gesloten cultuur ter discussie te stellen. De opdrachtgever durft het aan om opportunistisch te werk te gaan als het moment zich voordoet om te kunnen starten. De korpsleiding durft het aan om een leergang te financieren waarvan niet op voorhand duidelijk is wat die gaat opleveren. De opdrachtgever en korpsleiding hebben de moed om onverstoorbaar vast te houden aan hun eigen principes en de uitgangspunten van de leergang, als het begin voor vuurwerk zorgt. De opdrachtgever, korpsleiding en stuurgroep gaan dan niet de (machts)strijd aan met de tegenstanders. Zij luisteren en willen begrijpen wat er gebeurt. Hun doorzettingsvermogen én dat van de mensen van de academie die de leergang ontwikkelen zijn van grote waarde. Zij houden vol, blijven rustig als het spannend is, nemen en geven de tijd om goed te kijken wat er nodig is.

Ook het doorzettingsvermogen van de leidinggevendenden helpt om de start te maken. Zij blijven komen naar de bijeenkomsten, ook al vinden zij de leergang slecht of moeilijk. Zij gaan de zoektocht in volle heftigheid aan met elkaar, met de procesbegeleider en, sommige groepen, met de opdrachtgever. De meesten blijven zich inspannen en gaandeweg zien zij mogelijkheden om te gaan leren over het ingewikkelde onderwerp diversiteit dat ook over henzelf gaat.

Ten slotte zetten de procesbegeleiders door. Die waren als ‘allochtonen’ eerst niet welkom, maar zijn gebleven en hebben hard gewerkt om een plekje te veroveren van waaruit zij de groepen kunnen helpen leren. Zij blijven aansluiting zoeken bij de energie in de groep en de persoonlijke behoefte van deelnemers. Zij blijven zoeken naar verbinding, verplaatsen zich in de beleving van de deelnemers en houden vol tot zij ‘de knop omzetten’ en instappen.

Massa ontwikkelen en eigenaarschap verbreden. De cultuurverandering begint bij een klein groepje mensen, waar de eerste ideeën ontkiemen. Zij peilen welke steun er is voor een leergang over diversiteit voor leidinggevendenden en zoeken in hun omgeving naar mensen die daaraan willen bijdragen. Zo ontstaat een vitale coalitie van mensen die het belangrijk vinden dat het korps met het onderwerp aan de slag gaat. Dat geeft de makers van de leergang vertrouwen dat zij door kunnen. Er is steun vanuit de korpsleiding en vanuit verschillende onderdelen van de organisatie. De leergang werkt als een sneeuwbal. De initiatiefnemer verzamelt steun om zich heen, de mensen van de academie ontwikkelen de leergang en verbinden collega’s die eerder met het thema bezig zijn geweest. Voorafgaand aan de start van de leergang maakt de, dan al wat grotere, vitale coalitie kennis met de procesbegeleiders. De procesbegeleiders lopen stage bij een leidinggevende uit elk van hun groepen. Na de start stimuleren de procesbegeleiders de mensen die ideeën hebben voor het programma, een bijeenkomst willen organiseren of op een andere manier willen bijdragen.



Gaandeweg het proces ontwikkelt zich meer massa, met als basis dat mensen diversiteit belangrijk vinden en zich ervoor willen inzetten. Anders dan in veel organisaties kiezen de makers er niet voor energie te steken in het creëren van een 'sense of urgency' die vaak moeilijk overdraagbaar blijkt. Zij geven de mensen die wat willen de gelegenheid hun energie in de leergang te steken. Deze manier van werken zorgt ervoor dat het eigenaarschap gaandeweg verbreedt, meer mensen zich verbonden voelen met het diversiteitvraagstuk en daar actie op ondernemen.

De toekomst tonen in het heden. De leerruimte is in overeenstemming met de inhoud van de leergang. De Caleidoscoop is anders dan welke fysieke ruimte dan ook in het korps, kleurrijk, geen politiebureau of kantooromgeving, vol voorwerpen en foto's uit andere culturen en materiaal uit het korps dat over diversiteit gaat. De makers vertonen gedrag dat in overeenstemming is met de doelstelling van de leergang. Zij nodigen uit om te leren over diversiteit, vragen leidinggevendenden om zich te verhouden tot de variëteit in de groep en zijn in staat om zelf te reageren op de diversiteit aan reacties die de leergang oproept. De procesbegeleiders vertellen niet hoe het moet, maar ondersteunen het leren van de groepen. De tussentijdse evaluatie is een leermiddel om te bepalen wat nodig is voor de tweede helft van de leergang. De makers en procesbegeleiders benaderen de leidinggevendenden vanuit gelijkwaardigheid en die ervaren hoe dat werkt. Er is ruimte voor emotie, er vindt geen veroordeling plaats als iemand (nog) niet meedoet, er zijn geen disciplinaire maatregelen bij afwezigheid, iedereen krijgt de tijd om in te stappen en er wordt geluisterd naar kritiek. Ze gaan het waardenconflict niet aan, dat zou een gevecht opleveren. Tegenstrijdige waarden zijn er en mogen naast elkaar bestaan. Dit handelen vanuit gelijkwaardigheid laat in het heden de gewenste verrijking van de cultuur zien.

Minutieus volgen van het proces en duurzaam verbinden. Vanaf de start van de leergang volgen de makers en procesbegeleiders zorgvuldig hoe het leerproces in de groepen verloopt en welke dynamiek de leergang in de organisatie teweegbrengt. Een systeem voor monitoring en een tussentijdse evaluatie maken nauwkeurig zichtbaar of en hoe leidinggevendenden vooruitgaan in het leren en welke resultaten de leergang oplevert. Die monitoring is belangrijk voor de opdrachtgever en voor de academie. De verslagen die de procesbegeleiders van de bijeenkomsten maken en de uitkomsten van de tussenevaluatie gaan ook naar de leergroepen. Daarmee zijn alle betrokkenen voortdurend en volledig op de hoogte van wat in de leergang speelt en hoe het gaat. Het gedurende het proces delen van de opgedane leerervaringen in de groepen zorgt voor verbinding van kleine initiatieven in de leergroepen. Mooie ideeën vormen zo inspiratie voor andere leergroepen. Het voortdurend blijven leggen van deze verbindingen blijkt een belangrijke hefboom. Ook de permanente verbinding tussen de groep, de procesbegeleiders en de opdrachtgevers blijkt een belangrijke succesfactor om vitaal te blijven en met frisse energie en nieuwe creatieve invalshoeken door te gaan. De korpsleiding en opdrachtgever laten zich niet van de wijs brengen als het leren moeizaam op gang komt. Door de wijze van monitoring komt dat niet als donderslag bij heldere he-

mel. Monitoring zorgt er ook voor dat gerichte bijsturing mogelijk is. De makers gaan in de vertraging als blijkt dat bij vrijwel alle vierentwintig groepen een vergelijkbaar patroon zichtbaar is bij de start. Dat helpt om de vraag te kunnen stellen wat er moet gebeuren om een volgende stap te kunnen zetten, ook al was dat niet de geplande of gewenste stap.

16.8.2 Leerzaam

Het korps maakt een koppeling tussen diversiteit, leiderschap en cultuur. Dat zorgt voor een krachtige inhoudelijke verbinding en brede blik op het diversiteitvraagstuk. De gebruikelijke invulling is dat diversiteit gaat over sekse, geloof, etniciteit, geaardheid en leeftijd. In de leergang krijgt diversiteit een ruimere betekenis en gaat het om het kunnen omgaan met variëteit, met anders-zijn. Dit koppelen de makers van de leergang aan de cultuur van het korps waarin gelijkheid een belangrijke waarde is. Zij zijn zich er tevens van bewust dat leidinggevers een sterke invloed hebben op die cultuur. Zo ontstaat het idee om alle leidinggevers te laten deelnemen. Zij kunnen de cultuur verrijken door hun teams meer divers te maken, mensen de ruimte te geven en op te treden bij discriminatie en onveiligheid. Dit is een andere denkrichting dan om bij wervingscampagnes deeltijdwerken onder de aandacht te brengen en foto's te gebruiken waarop ook allochtonen staan. Overigens is dat laatste ook belangrijk, maar onvergelijkbaar met de breedte van het diversiteitvraagstuk dat tijdens de leergang aan de orde komt.

De makers kiezen voor lerend vernieuwen als veranderaanpak. De belangrijkste overweging daarvoor is dat deze aanpak aansluit op de veranderopgave. De gedachte is dat een leerproces het mogelijk maakt om ruimte te creëren voor variëteit in een cultuur van gelijkheid. De makers kiezen bewust *niet* voor een programma met SMART geformuleerde doelen of een training multiculturele competenties. Zij zetten in op het leren van alle leidinggevers, de 'culturele wachters' die de huidige situatie bewaken en bestendigen. Voor het maken van een begin met de cultuurverandering nemen zij twee jaar de tijd en zij kunnen leven met de wetenschap dat het dan nog niet af is. De inzet is: meer bewustzijn bij de kern van de organisatie en een bredere basis om mee verder te gaan. Het is een organische visie op veranderen. Hoewel dit vocabulaire binnen het korps weinig voorkomt is de cyclus zichtbaar: zaaien, de tijd zijn werk laten doen en vervolgens oogsten.

16.8.3 Aandacht blijven houden

Na de tussentijdse evaluatie lijkt de aandacht voor de leergang te verslappen bij personen die een cruciale rol vervullen. De korpsleiding, opdrachtgever en stuurgroep zijn blij met de positieve uitkomsten. Na de spanning die het mogelijk stopzetten bij een te negatieve uitkomst met zich meebracht, is het prettig even rust te kunnen nemen. Ook zijn er veel andere zaken die aandacht vragen, zoals het op-



zetten van een vervolg op de leergang voor andere functiegroepen. Bovendien is de opdrachtgever vanwege gezondheidsredenen veel afwezig. De leergang is pas halverwege en het veranderingsproces nog kwetsbaar. De ingezette lijn is dat de eerste helft van de leergang gericht is op bewustwording bij de leidinggevendenden. In de tweede helft gaan zij aan de slag gaan met het toepassen in de teams waaraan zij leidinggeven. ‘Praten over’ maakt dan plaats voor ‘doen’. Dat is nog een flinke stap en zeker niet makkelijker dan de ambitie in de eerste helft. Hoewel die inmiddels is gerealiseerd, is het geen uitgemaakte zaak dat het toegenomen bewustzijn van het diversiteitsvraagstuk zich vertaalt in handelen en dat dat ook beklijft.

In de tweede helft van de leergang is het van belang om aandacht te blijven houden voor de succesfactoren. Het kleine groepje makers en de procesbegeleiders vervult daarin een essentiële rol. Inmiddels treden leidinggevendenden meer en meer op de voorgrond met eigen verhalen over de waarde van de leergang. De ingezette beweging is onomkeerbaar, moeite met leren maakt plaats voor plezier en zichtbare opbrengsten zorgen voor enthousiasme. Wat het korps in gang heeft gezet is dermate uitzonderlijk dat het verdere ontwikkeling verdient – voor alle mensen die hebben geïnvesteerd in de totstandkoming en de start, voor de leidinggevendenden die hun nek uitsteken en verschil maken, voor de variëteit in het korps en op termijn voor de Amsterdamse samenleving.



Bijlage: lijst met geïnterviewden

Korpsleiding

Liesbeth Huyzer, commissaris van politie en hoofd Professionalisering en Opsporing (vanuit die functie onder meer verantwoordelijk voor het programma Divers Samenleven en Samenwerken en voor de Academie Politie Amsterdam-Amstelland)

Initiatiefnemers en makers

Leo Wilde, commissaris van politie, programmamanager Divers Samenwonen en Samenleven en opdrachtgever van de leergang

Piet Keesman, commissaris van politie en chef Bureau Integriteit

Mieke Siemons, adviseur C en centrale vertrouwenspersoon

Ingrid Bakker, opleidingskundige Academie Politie Amsterdam-Amstelland

Gert Warnink, inspecteur van politie en inhoudsdeskundige Academie Politie Amsterdam-Amstelland

Mary van Boxtel, organisatieadviseur en medeontwikkelaar leergang vanuit bureau THP

Cher ten Have, organisatieadviseur en medeontwikkelaar leergang vanuit bureau THP

Stuurgroep

Leo Wilde, commissaris van politie, programmamanager Divers Samenwonen en Samenleven en opdrachtgever van de leergang

Piet Keesman, commissaris van politie en chef Bureau Integriteit

Mieke Siemons, adviseur C en centrale vertrouwenspersoon

Olivier Dutilh, commissaris van politie en directeur Academie Politie Amsterdam-Amstelland

Chris Koers, commissaris van politie en korpscoördinator Leiderschap

Procesbegeleiders

Mary van Boxtel, procesbegeleider, trainer, coach

Cher ten Have, veranderkundige

Leidinggevenden als deelnemer aan de leergang

Appie Akachar, inspecteur van politie Academie Politie Amsterdam-Amstelland

Arno Julsing, commissaris van politie en chef Dienst Regionale Recherche

Chris Koers, commissaris van politie en coördinator Management Development

Fouad el Adel, inspecteur van politie en gedetacheerd bij het Landelijk Expertise Centrum Diversiteit van de Politieacademie
Liesbeth Huyzer, commissaris van politie en hoofd Professionalisering en Opsporing
Margot Snijders, hoofdinspecteur van politie
Mieke Siemons, adviseur C en centrale vertrouwenspersoon
Olivier Dutilh, commissaris van politie en directeur Academie Politie Amsterdam-Amstelland
Piet Keesman, commissaris van politie en chef Bureau Integriteit
Trude van Rees, commissaris van politie en plaatsvervangend directeur Academie Politie Amsterdam-Amstelland

Sprekers

Bert Poelert, hoofdcommissaris en directeur Landelijk Expertise Centrum Diversiteit van de Politieacademie
Gerrit van Roekel, trainer van bureau Balans en medeontwikkelaar *Politie voor eenieder*, een eigentijdse visie op diversiteit van het Landelijk Expertise Centrum Diversiteit van de Politieacademie
Sinan Çankaya, deelnemer aan het JUXTA- programma en auteur van *Welkom in Politie*, een antropologisch onderzoek naar in- en uitsluiting van etnische minderheden binnen het korps Amsterdam-Amstelland

Onderzoeker

Maaïke van Walstijn: onderzoeker bij bureau Sourchan, dat de tussenevaluatie uitvoert.

Dit cahier is één van de uitgebreide verhalen over hoe 16 toonaangevende organisaties in Nederland bezig zijn met cultuurverandering. Deze verhalen maken deel uit van een onderzoek uitgevoerd door Jaap Boonstra in opdracht van Stichting Management Studies. Het volledige onderzoek en de resultaten leest u in

Leiders in cultuurverandering

Hoe Nederlandse organisaties succesvol hun cultuur veranderen en strategische vernieuwing realiseren

Jaap Boonstra

2010, 372 p. met cd-rom

ISBN folioboek incl. cd-rom cahiers: 978 90 232 4691 6

ISBN folioboek incl. cd-rom cahiers

+ Managementtopic cd-rom): 978 90 232 4696 1

ISBN e-book: 978 90 232 4692 3



Zonder succesvolle cultuurverandering geen strategische vernieuwing. Dit boek gaat over leidende bedrijven in Nederland, bedrijven die leiders zijn in verandering. Ze nemen het voortouw en doen het beter dan hun concurrenten. Het gaat ook over mensen die de leiding nemen. Dat zijn niet alleen topmanagers, maar ook leidinggevers, professionals en medewerkers. Mensen die het anders willen, hun nek uitsteken en initiatief nemen. Ze benoemen problemen, formuleren ambities, zoeken mensen die mee willen doen en gaan aan de slag. Juist het samenspel tussen deze spelers is één van de succesfactoren voor cultuurverandering. De initiatiefnemers in cultuurverandering praten niet over cultuurverandering en zijn misschien juist daarom succesvol.

Cultuurverandering raakt de reden van bestaan van organisaties, de maatschappelijke betekenis en de klantwaarde. Dit boek biedt leiders en managers in bedrijven, adviseurs en studenten voorbeelden, inzichten en inspiraties om succesvol te werken aan cultuurveranderingen. Gebaseerd op zestien studies in Nederlandse organisaties die werken aan hun organisatiecultuur biedt dit boek:

- Illustratieve voorbeelden hoe leiders succes boeken
- Praktische inzichten in veranderstrategieën om een passende aanpak te kiezen
- Talloze interventies die concrete handvatten bieden voor cultuurverandering
- Kritische succesvoorwaarden en randvoorwaarden voor succesvol handelen.

Dit boek bevat verhalen hoe Albert Heijn, KPN, Philips en Rabobank zich kwalificeren voor de toekomst, hoe Arcadis en KLM internationale samenwerking realiseren, hoe zorginstellingen 's Heeren Loo en Jeugdformat hun zorgverlening verbeteren, hoe de Nederlandse Spoorwegen, Tempo Team, Content en de IND de klant centraal stellen in hun dienstverlening, hoe politie Amsterdam-Amstelland werk maakt van diversiteit, het Ministerie van Binnenlandse Zaken innovaties stimuleert in het openbaar bestuur en hoe de gemeente Amsterdam jong talent weet te behouden.

Prof. dr. Jaap Boonstra is verbonden aan Sioo en hoogleraar organisatieverandering aan de Universiteit in Amsterdam en bij Esade Business School in Barcelona. Jaap Boonstra is betrokken bij vernieuwingsprocessen in organisatorische netwerken en begeleidt bedrijven en overheidsorganisaties in complexe veranderingen.

Bestel snel en eenvoudig:
www.vangorcum.nl