Erasmus School of Social and Behavioural Sciences

Samen sterker

Effectieve interventies voor het bevorderen van diversiteit en inclusie bij de politie

Erasmus University Rotterdam
Making Minds Matter

Erasmus
University
Rotterdam

Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van het Wetenschappelijk Onderzoeks- en Datacentrum (WODC)

Colofon

Titel: *Samen sterker. Effectieve interventies voor het bevorderen van diversiteit en inclusie bij de politie*

Prof. Dr. Gabriele Jacobs
Dr. Koen Migchelbrink
Prof. Dr. Laura den Dulk
Prof. Dr. Ferry Koster
Dr. Dragos Ciulinaru
Dr. Daphne van Helden
Samantha Metselaar Msc.
Mathijs de Ruiter Msc.

Uitgave: Erasmus School of Social and Behavioral Sciences, Erasmus Universiteit Rotterdam, Rotterdam, april 2025.

Foto's: Erasmus Universiteit Rotterdam

CC BY

Erasmus
University
Rotterdam

Managementsamenvatting

Hoe kunnen we diversiteit en inclusie binnen de politie effectief versterken zodat iedereen zich welkom en gewaardeerd voelt? De Nederlandse politie werkt al jarenlang met grote betrokkenheid aan diversiteit en inclusie. Juist omdat agenten midden in de samenleving staan weten zij als geen ander hoe belangrijk het is om open te staan voor iedereen. Leren uit het verleden, bewust worden van wat beter kan, en vooral vooruitkijken met vertrouwen: dát is waar de politie nu voor gaat. Want een diverse en inclusieve politie is een sterke politie, waarin alle agenten trots hun werk kunnen doen en waardoor burgers zich gezien en gehoord voelen. Dit vraagt om inzet van iedereen – samen sterker.

Maar hoe bereiken we dit? Het is duidelijk dat eerdere interventies nog niet altijd het gewenste resultaat opleveren. Daarom hebben wij ons in dit onderzoek gebogen over de vraag: **Welke mechanismen dragen bij aan succesvolle diversiteit en inclusie binnen de politie?** De politie is een unieke organisatie, belast met het handhaven van de sociale orde en toegerust met het geweldmonopolie. Als zodanig is de politieorganisatie afhankelijk van maatschappelijke steun en legitimiteit bij het uitoefenen van haar wettelijke taak. Daarom heeft de politie zich tot doel gesteld om een afspiegeling te zijn van de samenleving en waarin medewerkers met alle achtergronden veilig en met vertrouwen hun werk kunnen doen. Zo is de politie herkenbaar en representatief voor iedereen in onze maatschappij. Hiertoe wordt op verschillende plaatsen binnen de organisatie beleid ontwikkeld, programma's opgezet en interventies geïmplementeerd om D&I een integraal onderdeel van de organisatie te laten zijn. Dit past binnen een bredere sociale agenda rond veilig en gezond werken (VGW) en de opgave *Politie voor Iedereen* (Politie, 2023). Van de meeste interventies ter bevordering van diversiteit en inclusie is echter niet bekend of, en in hoeverre, ze effectief zijn, en hoe de organisatiecontext hierin een rol speelt.

Daarom onderzoek we in dit rapport de effectiviteit van mechanismen van interventies ter bevordering van diversiteit en inclusie bij de politie, en hoe de unieke organisatiecontext van de politie deze mechanismen beïnvloedt. Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van het Wetenschappelijk Onderzoek- en Datacentrum (WODC). Het onderzoeksdoel is om vanuit de wetenschappelijke literatuur inzicht bieden in de werkzame mechanismen van interventies ter bevordering van diversiteit en inclusie bij de politie. Wij brengen in kaart welke mechanismen in de wetenschappelijke literatuur zijn onderzocht, hoe deze mechanismen in de context van de politieorganisatie functioneren, en hoe de context van de politie als organisatie de effectiviteit van deze mechanismen en interventies beïnvloedt. Vanuit de opdracht van WODC focust dit onderzoek op twee van de vijf prioriteiten van de opgave *Politie voor iedereen*, namelijk: diverse instroom en veilige en inclusieve teams.

Ons rapport is expliciet geen evaluatie van diversiteit en inclusie bij de politie. Het is een leeropdracht om vanuit de literatuur met inzichten te komen over hoe diversiteit en inclusie bij de

politie verbeterd kan worden. Als zodanig kan het bijdragen aan de inzet die de politie al doet om diversiteit en inclusie in de organisatie te vergroten en deze inzet effectiever maken.

De volgende twee onderzoeksvragen staan centraal:

1. *Wat leert de wetenschappelijke literatuur over de effectiviteit van interventies ter bevordering van (a) diverse instroom en (b) veilige en inclusieve teams, welke mechanismen spelen hierbij een rol, hoe verhouden zij zich tot elkaar, en hoe staan zij in relatie met interventies en mechanismen op breder organisatieniveau en ontwikkelingen in de omgeving van de organisatie? Welke van deze mechanismen zijn het meest relevant voor de Nederlandse politie?*
2. *Hoe verhouden deze bevindingen uit de internationale literatuur zich tot de praktijk bij de Nederlandse politie, en wat kan de Nederlandse politie hiervan leren?*

Dit zijn complexe vragen die wij vanuit verschillende perspectieven oppakken. Zo is er het macroperspectief van de beleidscontext waarbinnen verwachtingen en normen rond diversiteit en inclusie aan de politie gesteld worden, het meso-perspectief van de organisatie waarbinnen diversiteit- en inclusie vorm en betekenis moeten krijgen, en het microperspectief van de individuele agenten waarvan verwacht wordt dat zij gepast met diversiteit en inclusie omgaan. We maken gebruik van een strategie waarin we verschillende informatiebronnen en onderzoekstechnieken combineren, en waarin verschillende onderzoekstappen op elkaar voorbouwen en elkaar aanvullen. Concreter bestaat dit onderzoek uit een documentanalyses, literatuuronderzoek, illustratief casestudieonderzoek, interviews en expertsessies.

Om beter zicht te krijgen op de context waarbinnen diversiteitsmechanismen worden ontworpen en toegepast richten wij ons eerst op het macroniveau. Dit niveau bestaat uit de beleidscontext waarbinnen normen en verwachtingen rond diversiteit en inclusie van de politie geformuleerd worden. Uit onze analyse blijkt dat de normen en verwachtingen die in de politiek en media aan de politie gesteld worden over tijd veranderen en uiteenlopen. Daarnaast valt op dat transparantie rond D&I bij de politie gevoelig ligt en dat veel onderzoek namens of door de politie niet openbaar wordt.

Vervolgens hebben we aan de hand van twee systematische literatuurstudies onderzocht welke werkzame mechanismen van interventies ter bevordering van diversiteit en inclusie sinds 2010 in de wetenschappelijke literatuur zijn onderzocht. Ook de invloed van de organisatiecontext op de effectiviteit van mechanismen hebben we hierbij meegenomen. We hebben ons niet alleen gericht op wetenschappelijk onderzoek bij en over politieorganisaties, maar hebben we een breed net uitgegooid over alle organisatiewetenschappen. Hier hebben we onderscheid gemaakt tussen mechanismen van interventies ter bevordering van diverse instroom en mechanismen van interventies ter bevordering van veilige en inclusieve teams. In totaal hebben we n = 199 wetenschappelijke publicaties in detail geanalyseerd en n = 8 mechanismen van interventies ter bevordering van een diverse instroom en n = 9 mechanismen van interventies ter bevordering van veilige en inclusieve teams vastgesteld (Tabel 1).

Tabel 1. Overzicht van mechanismen ter bevordering van diverse instroom en veilige & inclusieve teams

Diverse instroom	Veilige en inclusieve teams
1. Persoon-organisatie fit & persoon-baan fit	1. Individuele normen, waarden en competenties
2. Meta-stereotypen	2. Sociaal leren
3. Similarity attraction paradigm	3. Sociale uitwisseling
4. Status characteristic mechanisme	4. Psychologische veiligheid
5. Attributiefouten	5. Procedurele rechtvaardigheid
6. Biases (blinde vlekken	6. Sociale identificatie en categorisatie
7. Identiteitsbedreiging (Social identity threat)	7. Socialisatie
8. Autonomie	8. Representatie en signalen
	9. Organisatiestructuren

Het systematisch literatuuronderzoek naar mechanismen van interventies ter bevordering van diverse instroom laat zien dat de meeste in de wetenschap onderzochte mechanismen werkzaam zijn op microniveau en op interventies die erop gericht zijn om mensen aan te werven die (niet) lijken op de mensen die al voor de organisatie werken of de aanwerving uitvoeren. Het systematisch literatuuronderzoek naar mechanismen van interventies met betrekking tot veilige en inclusieve teams laat vooral mechanismen zien gericht op gedrags- en opvattingsuitkomsten op het microniveau (ervaren inclusie, uitingsbereidheid) en micro- en mesoniveau mechanismen zoals sociaal leren, socialisatie en procedurele rechtvaardigheid. Hierbij zijn sociaal leren en socialisatie mechanismen die onder cultuurgerichte interventies kunnen liggen, en procedurele rechtvaardigheid een mechanisme dat onder een structuurgerichte interventie kan liggen.

Voor beide literatuurstudies geldt dat interventies en mechanismen op macroniveau een uitzondering zijn. Dit is een belangrijke bevinding, ook voor de wetenschap. Veel onderzoekers richten zich vooral op het individu of de organisatie, terwijl diversiteit en inclusie juist sterk beïnvloed worden door de beleidscontext, dus maatschappelijke en politieke factoren. Die bredere context verdient meer aandacht om interventies effectiever te kunnen plannen. Dit inzicht laat mooi zien wat "samen sterker" ook betekent: vragen en uitdagingen uit de praktijk houden de wetenschap een waardevolle spiegel voor.

Vervolgens hebben we door middel van vier diepteboringen onderzocht hoe vier specifieke mechanismen voor interventies ter bevordering van diverse instroom en veilige en inclusieve teams terugkomen in de organisatie. In de selectie van diepteboringen hebben we gekozen voor twee structuur- en twee cultuurinterventies rondom diverse instroom en veilige en inclusieve teams. De vier diepteboringen geven een inkijk in hoe mechanismen van interventies ter bevordering van diverse instroom en veilige en inclusieve teams door de unieke organisatiecontext van de Nederlandse politie beïnvloed worden.

De eerste twee diepteboringen hebben betrekking op twee mechanismen van interventies ter bevordering van diverse instroom die we in het literatuuronderzoek hebben geïdentificeerd. In de eerste diepteboring richten we ons op *similarity-attraction paradigm* als mechanisme in de samenwerking tussen de politieacademies en ROC's bij de werving van meer culturele diverse

studenten. De tweede diepteboring gaat over het mechanisme *socialisatie* zoals toegepast in de Basisopleiding politieagent (BPO21) om studenten normen rond diversiteit en inclusie als onderdeel van de professionele politie-identiteit aan te leren. Hierbij heeft de eerste diepteboring betrekking op een structuurinterventie en de tweede diepteboring op een cultuurinterventie. De laatste twee diepteboringen hebben betrekking op twee mechanismen van interventies ter bevordering van veilige en inclusieve teams die we eveneens in het literatuuronderzoek hebben geïdentificeerd. Diepteboring drie gaat over het mechanisme *sociaal leren* zoals dat is toegepast in het PvI-gespreksbord om normen rond diversiteit en inclusie bespreekbaar te maken en te bestendigen. De vierde en laatste diepteboring gaat over *procedurele rechtvaardigheid* zoals dat wordt toegepast in de herziene sanctioneringssystematiek bij het sanctioneren van gevallen van uitsluiting, discriminatie en racisme door collega-agenten.

De diepteboringen wijzen op een aantal unieke kenmerken van de politieorganisatie die uitwerking hebben op hoe mechanismen van interventies ter bevordering van diversiteit en inclusie functioneren. Denk hierbij aan de hiërarchische structuur van de politieorganisatie, waarin veel verantwoordelijkheid ligt bij leidinggevenden, die tegelijkertijd een grote mate van autonomie hebben in de invulling van hun eigen verantwoordelijkheden. Die autonomie geldt ook voor individuele agenten en vormt een belangrijk onderdeel van hun professionele identiteit. Een ander voorbeeld is de politiecultuur van ‘de blauwe familie’ die zich kenmerkt door loyaliteitsgevoel, saamhorigheid en impliciete verwachtingen over hoe agenten zich in de groep moeten gedragen. Veel agenten ervaren de blauwe familie als een warm bad, maar het kan ook zorgen voor uitsluiting en blinde vlekken wanneer het aankomt op ongewenst gedrag.

Vervolgens hebben we wetenschappelijke experts en praktijkprofessionals gevraagd om op onze onderzoeksresultaten te reflecteren. Uit deze reflecties kwam naar voren dat diversiteit en inclusie een onderdeel moet zijn van de politie-identiteit en dat het van belang is om D&I expliciet en structureel te integreren in het dagelijkse professionele handelen. Hiervoor zijn duidelijke, herkenbare en begrijpelijke normen nodig waarop actief gestuurd wordt. De rol van leidinggevenden en managers is daarin cruciaal. Zij zouden expliciet verantwoordelijk gemaakt moeten worden voor het succesvol uitvoeren van D&I beleid en interventies. Daarbij is het belangrijk dat niet alleen de cultuur, maar ook de structuur – zoals HR-beleid, rolverwachtingen en formele processen – diversiteit en inclusie actief ondersteunen. Dit beleid moet overigens niet (alleen) vanuit een diversiteitsperspectief worden ontwikkeld, maar vooral gebaseerd zijn op goed werkgeverschap, professioneel vakmanschap en rechtsstatelijkheid. We zien nu nog een onevenwichtige focus op cultuur, terwijl structurele interventies minstens zo noodzakelijk zijn om duurzame verandering te bereiken. Ook hier dus: samen sterker – cultuur en structuurinterventies moeten hand in hand gaan.

Normen moeten geactiveerd worden om te werken. Diversiteits- en inclusienormen dienen helder en een vast onderdeel van de organisatie te zijn. Voor het slagen van de interventies dient de politieorganisatie een oplossing te vinden voor de spanning tussen hiërarchie en efficiëntie enerzijds en lokale autonomie en professionele ruimte anderzijds. Die spanning kan worden opgelost door

aandacht te besteden aan structurele (verankering van D&I-normen in beleid, werving en prestatie-indicatoren) en culturele (D&I-normen als onderdeel van het professionele kompas van politiemedewerkers) aspecten van de organisatie. Afstemming tussen die twee aspecten – structuur en cultuur – is essentieel. Zij dienen elkaar te ondersteunen in het voortdurende leerproces dat diversiteits- en inclusiebeleid is.

Er schuilt oude en nieuwe pijn in de verhalen rondom discriminatie, uitsluiting en racisme, binnen de politie én in de samenleving. Tegelijkertijd zien we in dit onderzoek een politieorganisatie die zich daarvan bewust is en die bereid is om samen de weg vooruit te gaan. Niet alleen met woorden, maar ook met concrete daden. *Samen sterker* is daarbij voor ons het centrale motto: samen met alle medewerkers, samen met de maatschappij, en ook samen met de wetenschap, zodat interventies niet alleen goedbedoeld, maar ook effectief zijn.

Dit rapport is geen evaluatie of afrekening. Het laat agenten zelf aan het woord en laat zien hoe zij dagelijks werken aan diversiteit en inclusie binnen een veranderlijke, vaak politiek gevoelige omgeving. Het maakt duidelijk dat verandering mogelijk is – omdat werkzame mechanismen in concrete handvatten te vertalen zijn. Diversiteit en inclusie zijn geen eindpunten, maar een voortdurend leerproces. Dat vraagt om moed, openheid en transparantie. Want alleen als we elkaar blijven opzoeken, kritisch durven reflecteren en van én met elkaar blijven leren, kunnen we bouwen aan een politie die er écht is voor iedereen.

Erasmus
University
Rotterdam

Leeswijzer

Volgens de bestandsinformatie kost het lezen van dit rapport 6 uur. Weinigen zal het dan ook gegeven zijn het hele document door te nemen. Gelukkig is het toch mogelijk kennis te nemen van de centrale boodschappen van dit rapport. Aan de hand van deze leeswijzer doen we aantal suggesties voor het efficiënt verwerken van de inhoud.

- Allereerst is het mogelijk te focussen op wat er speelt binnen de politieorganisatie. Ligt de interesse bij welke initiatieven de politie ontplooit op het terrein van diversiteit en inclusie, dan is Hoofdstuk 4 de moeite waard. Dit laat zich vooral goed combineren met Hoofdstuk 6, waarin een aantal casestudies de werking van het beleid bij de politie illustreert. In het eerste deel van Hoofdstuk 7 komen experts van de politieorganisatie aan het woord. En, Hoofdstuk 8 en 9 geven de belangrijkste conclusies en aanbevelingen weer.
- Ook is het een optie een snel overzicht van het rapport te krijgen door de conclusies van elk van de hoofdstukken te lezen. Hoofdstuk 2 bevat de theoretische achtergrond van de studies en de overwegingen die spelen bij het opstellen van het onderzoekmodel. Hoofdstuk 4 geeft een overzicht van centrale mechanismen voor de werking van diversiteits- en inclusiebeleid op basis van de wetenschappelijke literatuur. De conclusie van Hoofdstuk 6 geeft een overzicht van de casestudies. En, de conclusies uit Hoofdstuk 7 geven weer hoe de experts tegen de inhoud van dit rapport aankijken. Hoofdstuk 8 en 9 brengen alles samen.
- Voor de lezers die vooral interesse hebben in de wetenschappelijke kant van het onderzoek, ligt het juist voor de hand zich meer te verdiepen in het begin van de hoofdstukken. Zo gaat Hoofdstuk 2 in op de vraag hoe er in de sociaalwetenschappelijke literatuur gebruik wordt gemaakt van mechanismen voor het verklaren van de werking van beleid. Hoofstuk 3 behandelt de methodologische overwegingen. Voor wie daar alles van wil weten, vormt de Bijlage van dit rapport een bron aan informatie over de manier waarop het onderzoek is opgezet en uitgevoerd. Hoofdstuk 4 biedt vervolgens een schat aan informatie over welke mechanismen te vinden zijn in de wetenschappelijke literatuur. De gesprekken met de wetenschappelijke experts (Hoofdstuk 7) maken dit deel verder af.
- Wat ten slotte ook kan is te starten met Hoofdstuk 8. Alles wat eerder is besproken komt samen in hoofdstuk 8 en 9. In principe zijn deze hoofdstukken los te lezen van de andere hoofdstukken. Het is goed mogelijk dat het lezen daarvan vragen oproept. In dat geval is het aan te raden terug te bladeren naar de eerdere hoofdstukken waarin deze vragen beantwoord worden.

Welk van de routes ook wordt gekozen, wij wensen iedereen veel leesplezier.

Erasmus University Rotterdam

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting 3

Leeswijzer 9

1. Inleiding - Diversiteit en Inclusie bij de Nederlandse Politie: Binnen is buiten 13

2. Theoretisch beschouwing 19

3. Methodologische verantwoording 27

4. Beleidscontext: politiek en media 31

5. Mechanismen ter bevordering van diversiteit en inclusie 39

5.1. Interventies en mechanismen ter bevordering van diverse instroom 41

5.2. Interventies en mechanismen ter bevordering van veilige en inclusieve teams 53

5.3. Conclusie literatuurstudies 67

6. Mechanismen in de praktijk van de Politie 69

6.1 Diepteboring 1 – Diverse instroom in samenwerking met ROC's 71

6.2 Diepteboring 2 - Socialisatie van de norm in het basispolitieonderwijs 83

6.3. Diepteboring 3 - Sociaal leren in gespreksinterventies 100

6.4. Diepteboring 4 – Procedurele rechtvaardigheid; wanneer is een normoverschrijding plichtsverzuim? 112

6.5. Wat de diepteboringen zeggen over de activatie van mechanismen in de politieorganisatie 130

7. Expertinterviews en expertsessies 133

7.1. Expertinterviews 133

7.2. Expertsessie met medewerkers van Politie Nederland 137

7.3. Expertsessie met academische experts op het gebied van diversiteit en inclusie in organisaties 139

8. Discussie: Uitdagingen rond diversiteit & inclusie binnen de politieorganisatie 143

9. Conclusies en lessen 151

Literatuurreferenties 163

Bijlagen …… 188

Erasmus University Rotterdam

Lijst met figuren

Figuur 1. Het model van Coleman “de boot van Coleman” (Coleman, 1990) 23

Figuur 2. Overzicht toegepaste onderzoeksopzet 27

Figuur 3. Overzicht van diversiteits- en inclusieprogramma's bij de Nederlandse politieorganisatie .. 34

Figuur 4. Selectie afbeeldingen uit het blad Nieuwe Blauw gebruikt bij inlichtsessies 76

Figuur 5. Schematische weergave van het begrip Professionele identiteit (Respondenten 16 en 17; Politieacademie, z.d.) 86

Figuur 6. De reflectiecyclus uit de leermethode Blauw vakmanschap (van den Berg, 2022) 91

Figuur 7. Het PvI-gespreksbord, zonder antwoorden op de vragen (Politie, 2024a, p. 26) 104

Figuur 8: Trickle-down en bottom-up-dynamieken rondom D&I 145

Lijst met tabellen

Tabel 1. Overzicht van mechanismen ter bevordering van diverse instroom en veilige & inclusieve teams 5

Tabel 2. Overzicht van Diversiteit en inclusie (D&I) interventies (OECD, 2020) 25

Tabel 3. Overzicht van mechanismen per fase van het werving- en selectieproces. 41

Tabel 4. Mechanismen en voorbeelden van interventies voor veilige en inclusieve teams 54

Tabel 5. Overzicht van mechanismen ter bevordering van diverse instroom en veilige & inclusieve teams 67

Tabel 6. Overzicht diepteboringen 70

Tabel 7. Methoden en bronnen voor diepteboring 1 72

Tabel 8. Lijst met bij het convenant aangesloten Regionale Opleidingscentra 73

Tabel 9. Methoden en bronnen voor diepteboring 2 84

Tabel 10. Onderwijsvisie als beschreven in de strategische agenda 2022-2026 (Politieacademie, z.d.) 87

Tabel 11. Methoden en bronnen voor diepteboring 3 101

Tabel 12. Methoden en bronnen voor diepteboring 4 113

Tabel 13. Criteria voor rechtvaardige procedures (Leventhal, 1980) 113

Tabel 14. Begripsbepaling in het kader van UDR (Politie, 2024a) 115

Tabel 15. Criteria voor lijnonderzoek (Politie, 2024c, p. 15) 117

Tabel 16. Overzicht van belangrijke observaties per diepteboring 130

Tabel 17. Overzicht van mechanismen uit de systematische literatuurstudies 151

Erasmus
University
Rotterdam

1. Inleiding - Diversiteit en Inclusie bij de Nederlandse Politie: Binnen is buiten

Het creëren van een diverse en inclusieve organisatie is voor de Nederlandse politie een essentiële opdracht. Diversiteit en inclusie (D&I) dragen bij aan een rechtvaardige en productieve werkomgeving en versterken de maatschappelijke legitimiteit van de politie. Het vertrouwen van burgers en hun bereidheid samen met de politie te werken zijn voorwaarden voor het goed functioneren van de politie. Beide hangen samen met hoe goed de politie in staat is om diverse belangen en verwachtingen te begrijpen en toe te passen. Deze logica wordt door de politie vaak treffend als “binnen is buiten” beschreven. Het gedrag dat je als organisatie richting burgers wilt tonen, de normen en waarden waar je als organisatie voor staat en die je wilt uitdragen, moeten ook binnen de organisatie nageleefd worden. Dit geldt voor iedere organisatie, maar in het bijzonder voor de politie. De politie is er immers voor iedere burger. Iedereen in Nederland moet zich beschermd en vertegenwoordigd kunnen voelen door de Nederlandse politie.

De politie is expert in het verrichten van uitdagende en complexe taken, en heeft de wind mee wat betreft de kans op een geslaagde organisatieverandering rondom diversiteit en inclusie. De maatschappelijke en politieke druk is hoog, schendingen rondom uitsluiting, discriminatie en racisme worden meer dan ooit publiekelijk afgestraft. Hierdoor is de urgentie om te veranderen binnen de organisatie duidelijk. Dit op zichzelf is een voorwaarde voor een geslaagde verandering. De politie beschikt over de vaardigheden zich aan te passen aan veranderingen. De politie staat in nauw contact met de samenleving en merkt veranderingen daardoor vaak als eerste op en is gewend hier snel op te kunnen inspelen.

Het vermogen om tegenstrijdige doelen samen te pakken en te integreren zit in het DNA van de politie. Enerzijds moet zij *waakzaam* zijn als onderdeel van de uitvoerende macht met verregaande bevoegdheden, zoals het gebruik van geweld en de inbreuk op fundamentele burgerrechten. Anderzijds moet zij *dienstbaar* zijn aan de burgers in de samenleving en vertrouwen met hen opbouwen. Deze spanning vraagt om een organisatie die in staat is om verschillende identiteiten, behoeften en logica’s te begrijpen en toe te passen.

Gezien de cruciale maatschappelijke rol van de politie is het niet verbazingwekkend dat de politie al een aantal decennia bezig is met het ontwikkelen en implementeren van diversiteit- en inclusieprogramma’s. Ondanks de inspanningen om diversiteit en inclusie binnen de organisatie te bevorderen, blijven resultaten vaak achter. De politie staat hierin niet alleen, maar reflecteert als belangrijke maatschappelijke speler grotere en algemene nationale en internationale spanningen rondom diversiteit en inclusie. Organisaties zien zich geconfronteerd met een dynamiek die enerzijds vraagt om op een toenemend diverse en mondige bevolking in te spelen, en anderzijds vraagt om rekening te houden met een wereldwijde backlash rondom diversiteit en inclusie. Inspanningen en vragen rondom diversiteit en inclusie zijn sterk gepolariseerd en gepolitiseerd. De discussie rondom diversiteit en inclusie is vaak een bron van spanningen en ontevredenheid. Interventies ter

bevordering van diversiteit en inclusie kunnen daardoor als bedreiging of zelfs als uitsluitend en discriminerend worden ervaren.

Dit onderzoek richt zich op het analyseren van de mechanismen die diversiteit en inclusie binnen de Nederlandse politie kunnen bevorderen. Daarbij worden inzichten uit de academische literatuur vergeleken met interventies die de politie al heeft ingezet of momenteel uitvoert. Door deze vergelijking worden contextuele factoren geïdentificeerd die mechanismen versterken of juist verzwakken. Door middel van het identificeren van relevante mechanismen en de contexten waarbinnen deze mechanismen effectief kunnen zijn willen wij bijdragen aan de inzet die de politie doet om diversiteit en inclusie in de eigen organisatie te bevorderen.

Dit onderzoek richt zich op twee prioriteiten van het programma Politie voor Iedereen (Politie, 2023a):

1. Diverse instroom: Het streven naar een werknemersbestand dat zowel zichtbaar als onzichtbaar divers is. Een divers werknemersbestand vormt een afspiegeling van de samenleving en betekent aandacht voor verschillen die bijdragen aan legitimiteit, dienstverlening en toegankelijkheid.
2. Veilige en inclusieve teams: Het creëren van een werkomgeving waarin medewerkers zich veilig, gewaardeerd en gerespecteerd voelen, ongeacht hun achtergrond.

De onderzoeksopzet bestaat uit twee delen. Het eerste deel betreft een literatuurstudie naar succesvolle en onsuccesvolle interventies en mechanismen voor zowel diverse instroom als veilige en inclusieve teams. Het tweede deel richt zich op een context- en beleidsanalyse van de huidige interventies bij de Nederlandse politie, in combinatie met vier diepteboringen (illustratieve casestudies). Twee diepteboringen onderzoeken mechanismen ter bevordering van een diverse instroom en twee diepteboringen richten zich op mechanismen ter bevordering van veilige en inclusieve teams. Door in de literatuur geïdentificeerde mechanismen te analyseren in hun bredere organisatiecontext verkrijgen we inzicht in hoe deze mechanismen werken, elkaar kunnen versterken en waar verbeteringen mogelijk zijn.

Onderzoeksvragen

De politie wil een organisatie zijn die een afspiegeling vormt van de samenleving en die legitimiteit heeft en behoudt voor haar optreden. Het is daarbij van belang dat diversiteit en inclusie integraal ingebed zijn binnen de organisatie. Om dit te bereiken, wordt er binnen de politie op meerdere vlakken beleid ontwikkeld en initiatieven ontplooid, bijvoorbeeld in de werving van nieuwe medewerkers of de aanpak van grensoverschrijdend gedrag. Echter, van de meeste interventies gericht op het vergroten van diversiteit en inclusie is niet bekend waarom ze (niet) effectief zijn. Om hier duidelijkheid in te brengen hebben we de volgende twee onderzoeksvragen geformuleerd:

3. *Wat leert de wetenschappelijke literatuur over de effectiviteit van interventies ter bevordering van (a) diverse instroom en (b) veilige en inclusieve teams, welke mechanismen*

spelen hierbij een rol, hoe verhouden zij zich tot elkaar, en hoe staan zij in relatie met interventies en mechanismen op breder organisatieniveau en ontwikkelingen in de omgeving van de organisatie? Welke van deze mechanismen zijn het meest relevant voor de Nederlandse politie?

4. *Hoe verhouden deze bevindingen uit de internationale literatuur zich tot de praktijk bij de Nederlandse politie, en wat kan de Nederlandse politie hiervan leren?*

Wij onderzoeken onderzoeksvraag 1 door middel van een systematische literatuurstudie naar de werkzame mechanismen, contexten en uitkomsten van diversiteits- en inclusiesbeleid met betrekking tot diverse instroom en veilige en inclusieve teams. De volgende deelvragen staan daarin centraal:

1.1. Welke typen interventies (of beleidsmaatregelen) kunnen we onderscheiden ten behoeve van het bevorderen van diversiteit en inclusie in organisaties?

1.2. Wat leert de wetenschappelijke literatuur ons over de uitvoering en effectiviteit van interventies om diversiteit en inclusie in (publieke) organisaties te bevorderen?

In welke contexten vinden deze plaats (micro-, meso- en macro-omgevingen)?

Welke mechanismen spelen een rol bij de effectiviteit van interventies?

Wat zijn de bedoelde en onbedoelde uitkomsten (effecten en neveneffecten)?

1.3. Welke mechanismen zijn (mede gezien de context waarbinnen ze zich afspelen) het meest relevant voor de Nederlandse politie?

Wij onderzoeken onderzoeksvraag 2 door middel van een uitgebreide beleidsanalyse, inclusief bureauonderzoek naar bestaande interventies en maatregelen ter bevordering van diverse instroom en veilige en inclusieve teams bij de politie in Nederland. Dit wordt aangevuld met de vier diepteboringen waarin we de werking van specifieke mechanismen en de invloed daarvan op diverse instroom en veiligere en inclusievere teams binnen de context van de Nederlandse politieorganisatie onderzoeken. De volgende deelvragen staan daarin centraal:

2.1. Wat is de beleids- of interventielogica van de door de politie ingezette (beleids)maatregelen en interventies ter bevordering van D&I in de afgelopen jaren tot heden?

2.2. Hoe is de uitvoering van eerdere trajecten ter bevordering van D&I binnen de politie in de praktijk verlopen en welke resultaten zijn daarbij behaald?

2.3. Hoe verloopt de uitvoering van de huidige trajecten ter bevordering van D&I binnen de politie (specifiek: prioriteit "Diverse instroom" en "Veilige en inclusieve teams" uit Politie voor Iedereen) in de praktijk en welke resultaten worden daarbij (tot nog toe) behaald?

2.4 Hoe verhouden de trajecten "Diverse instroom" en "Veilige en inclusieve teams" zich tot breder D&I beleid (focus op Politie voor Iedereen) binnen de politie?

2.5 Welke mechanismen liggen ten grondslag aan de door de politie ingezette (beleids)maatregelen en zijn deze tot wasdom gekomen op de werkvloer?

2.6 Hoe verhouden deze zich tot de in systematische literatuurstudie gevonden relevante/ veelbelovende mechanismen?

2.7 Welke lessen kunnen hieruit worden getrokken om de activiteiten van de politie rondom "diverse instroom" en "veilige en inclusieve teams" te verbeteren? Bijvangst: Welke input kunnen de lessen van de politie leveren voor verder wetenschappelijk onderzoek?

Erasmus
University
Rotterdam

Woord van dank

Dit onderzoek was niet mogelijk geweest zonder de medewerking van de Nederlandse politie en de politieambtenaren die er werken. Wij zijn alle respondenten met wie wij in de context van dit project mochten spreken erg dankbaar. Diversiteit en inclusie is een thema dat niemand koud laat, en dit hebben wij duidelijk mogen ervaren.

Dank aan het team aanpak Politie voor Iedereen voor het openzetten van de deuren van de politieorganisatie, en het faciliteren en soms organiseren van contacten met verschillende politieambtenaren binnen de politieorganisatie.

Hartelijke dank aan al onze gesprekspartners binnen de politie. Dank voor de vragen, de zorgen en de terughoudendheid, dank voor het actieve meedenken, dank voor de angst, de pijn, de teleurstelling en de tranen, dank voor het enthousiasme, de vechtlust, de hoop en het optimisme. Vooral dank voor de grote liefde voor het politiewerk dat in alle gesprekken voorop stond. Wij hebben geprobeerd goed te luisteren en wij hopen dat ons rapport een bijdrage kan leveren om diversiteit en inclusie effectiever in het politiewerk te integreren.

Dank aan de experts vanuit de praktijk en de wetenschap, die met ons over de inzichten open en kritisch nagedacht hebben. Jullie expertise heeft ons zeer geholpen. En ook een bijzondere dank aan de uiterst kritische, constructieve en ondersteunende begeleidingscommissie: prof. dr. Saniye Çelik (Universiteit Leiden), Hilbert Elsinga MSc (Ministerie van Justitie en Veiligheid), dr. Onur Sahin (Staatscommissie tegen Discriminatie en Racisme) en drs. Frank Willemsen (WODC).

Wij hebben van de diversiteit binnen ons team geprofiteerd, en zijn onze studenten assistenten Tess Seuren, Soumia el Mossaoui en Lana van Dongen dankbaar voor hun waardevolle bijdragen en perspectieven. We zijn ook onze collega's van projectmanagement Bo Schijven en Paula Etman dankbaar voor hun steun en zorgvuldige omkadering van de administratieve, ethische en privacyaspecten van dit onderzoek.

Dit onderzoek was een intens proces, dat ook ons als projectteam met onze eigen kijk op diversiteit en inclusie en onze wetenschappelijke en maatschappelijke verantwoordelijkheid daarin confronteerde. De literatuurstudie, een belangrijk deel van dit onderzoek, dwong ons kritisch in de spiegel te kijken en over de rol van wetenschap in dit debat na te denken. Door het analyseren van beleid, het politieke debat en mediaberichten werd ons duidelijk hoe diep het debat over diversiteit en inclusie verbonden is met alle lagen van de samenleving. Dit inzicht maakt helder dat ook wij als wetenschappers en universiteiten een belangrijke verantwoordelijkheid dragen. Het is daarom essentieel dat wij onze eigen rol actiever en bewuster invullen.

Diversiteit en inclusie zijn geen status die iemand kan vaststellen, maar een continu leerproces waar we samen aan werken; wij moeten het van en met elkaar leren. Wij als projectteam zijn dankbaar voor dit leerzame traject. Het resultaat stemt ons hoopvol. Misschien biedt de wapenspreuk van Rotterdam hier inspiratie: *Sterker door strijd*. Het onderstreept dat het bereiken van echte inclusie inspanning, volharding en soms ook confrontatie vraagt. Maar juist in dat proces kunnen we, zoals de titel van dit rapport zegt, *samen sterker* worden.

2. Theoretisch beschouwing

> *"Daar waar diversiteit zich richt op heterogeniteit en de demografische samenstelling van teams of organisatieonderdelen, ligt de focus van inclusie meer op de betrokkenheid van medewerkers, en op de integratie van diversiteiten in de werkomgeving en in organisatorische processen en systemen"* (Çelik, 2024b, p. 419).

Om te kunnen begrijpen hoe de politie een diverse en inclusieve organisatie kan worden staan we stil bij de vraag welke aspecten daarbij doorgaans in de onderzoeksliteratuur worden onderscheiden. Op basis van die literatuur is het nodige te zeggen over wat diversiteits- en inclusie (D&I)-beleid is, hoe het effectief kan worden ingezet en welke haken en ogen er doorgaans aan de implementatie ervan zitten. Daarbij maken wij onderscheid tussen twee aspecten van beleid gericht op diversiteit en inclusiviteit. Ten eerste onderzoeken wij initiatieven die de diversiteit van de organisatie proberen te vergroten door te werken aan **diverse instroom**. Hierbij gaat het dus om initiatieven gericht op de samenstelling van het personeelsbestand in termen van geslacht, etniciteit, cultuur, enzovoorts. Ten tweede vereist inclusiviteit dat gewerkt wordt aan **veilige en inclusieve teams**. De aandacht gaat hierbij uit naar het managen van een divers personeelsbestand.

Het aannemen van personeel is een proces waarbij organisaties individuen identificeren, aantrekken en selecteren die beschikken over de vaardigheden en eigenschappen die nodig zijn om het werk dat bij een bepaalde functie hoort uit te voeren. Het wervings- en selectieproces bestaat meestal uit verschillende fasen. Onderzoek naar instroom besteedt bijzondere aandacht aan zowel de voorkeur voor een specifieke identiteit of groep, d.w.z. *vooringenomenheid* (Henderson & Welsh, 2024), als aan de ongelijke behandeling van een persoon die niet tot de voorkeursidentiteit of -groep behoort, d.w.z. discriminatie (Henderson & Welsh, 2024).

In de literatuur wordt onderzocht hoe vooroordelen hun weg vinden in werving- en selectieprocessen en richt zich op processen en hulpmiddelen die dit mogelijk kunnen voorkomen (Dutz et al., 2022). Interventies die ingezet worden om **diverse instroom** te realiseren zijn bijvoorbeeld anonieme sollicitatieprocedures, netwerkbijeenkomsten, transparante en inclusieve werving en selectie, inzet van quota's of streefcijfers, *implicit bias* trainingen, et cetera. Ook hier geldt dat er twee kanten zitten aan dit beleid. Hoewel het invoeren van beleid als succes gezien kan worden, hoeft dat nog niet te zeggen dat het ingevoerde beleid ook bijdraagt aan meer diversiteit van de organisatie. Onderzoek laat zien dat niet alle interventies succesvol zijn, of soms zelf negatief kunnen uitpakken (Ellemers & de Gilder, 2022; Kalev et al., 2006). Beleid gericht op diverse instroom kan weerstand oproepen bij zowel de meerderheidsgroep als mensen uit de ondervertegenwoordigde groepen. Werknemers uit de meerderheidsgroep zien niet altijd de noodzaak in van het beleid, ervaren er geen directe voordelen van en kunnen het als bedreigend opvatten. Daarnaast willen de personen uit de ondervertegenwoordigde groepen niet altijd gebruikmaken van de regelingen die er zijn en liever op eigen merites aangenomen worden.

Daarnaast blijkt dat zonder een **inclusieve werkomgeving**, werknemers die zijn binnengehaald om de diversiteit te vergroten de organisatie snel weer verlaten, niet optimaal kunnen functioneren of niet kunnen doorstormen naar hogere functies (Çelik et al., 2022; Ellemers, 2018; Kalev et al., 2006; Nishii & Rich, 2013). Daarom is het van belang dat diversiteitsbeleid ook aandacht besteed aan een inclusieve werkomgeving op alle niveaus van de organisatie. Volgens Nishii & Rich (2013) zijn er drie elementen van belang bij het creëren van een inclusief werkklimaat.

Ten eerste is het van belang dat D&I-beleid niet losstaat van de rest van het gevoerde HR-beleid, zodat de organisatie het signaal uitdraagt dat alle werknemers gewaardeerd worden en gelijke toegang hebben tot beloning, doorstroom en ontwikkeling. Van belang is dat beleid gericht op gelijke kansen en waardering daadwerkelijk geïmplementeerd wordt en dat werknemers het beleid niet ervaren als een loze belofte. Immers een *policy-practice gap* waarbij er een kloof bestaat tussen bedoeld en ervaren beleid kan ertoe leiden dat beleid niet resulteert in de gewenste uitkomsten.

Ten tweede is het van belang om een veilige werkomgeving te creëren in teams waarin verschillen worden gewaardeerd en waarin werknemers niet het gevoel hebben zich te moeten confirmeren aan heersende normen of ideaalbeelden. Wanneer dit niet het geval is kunnen in diverse teams sociale categorisatieprocessen optreden waardoor teams in subgroepen uiteenvallen, wat de kans groter maakt op vooroordelen, conflicten en spanningen (Ellemers, 2018). Interactie tussen groepsleden, aandacht voor *sense of belonging*, en het uitwisselen van diverse perspectieven (óók de onzichtbare verschillen) kan leiden tot een inclusief en veilig werkklimaat binnen teams.

Ten derde is inclusieve besluitvorming waarbij diverse perspectieven worden meegenomen van belang. Nishii & Rich (2013) geven aan dat er aandacht moet zijn voor bottom-up communicatie, informele feedback en openheid voor alternatieve ideeën die meegenomen worden in de besluitvorming (van Knippenberg & van Ginkel, 2022). Dit vraagt om vertrouwen en leiderschap. Met andere woorden, voor het realiseren van diverse instroom en veilige en inclusieve teams is een geïntegreerde aanpak nodig met verschillende maatregelen en interventies waarbij oog is voor de bredere context.

Veel studies naar diversiteit en inclusie starten met het benadrukken van de voordelen van het vergroten ervan. Die voordelen worden gezien als de belangrijkste reden voor het voeren van een dergelijk beleid. Globaal worden hierbij twee verschillende overwegingen onderscheiden (Thomas & Ely, 1996) te weten: een organisatie werkt aan D&I omdat daardoor de effectiviteit, innovatiekracht en legitimiteit toeneemt (Hossain et al., 2020; Joshi et al., 2006; Stauffer et al., 2023), of een organisatie werkt aan diversiteit en inclusie uit morele overwegingen, omdat zij vindt dat het zo hoort. Waar in het eerste geval extrinsieke redenen een rol spelen, is de tweede overweging meer intrinsiek gemotiveerd. Die overwegingen sluiten elkaar overigens niet uit. Dat publieke organisaties zoals de politie als doel kunnen hebben een afspiegeling te vormen van de samenleving (Stauffer et al., 2023; van den Brink & Benschop, 2018), valt in beide overwegingen te plaatsen. Enerzijds gaat het hier om te voldoen aan een maatschappelijke behoefte en morele overwegingen dat het goed is dat de politieorganisatie de samenstelling van de samenleving weerspiegelt, terwijl het tegelijkertijd kan bijdragen aan de productiviteit en legitimiteit van de politieorganisatie.

Hoewel in D&I-studies de veronderstelde opbrengsten vaak worden benadrukt, zijn de auteurs er ook kritisch over (Nishii et al., 2018; Thomas & Ely, 1996). Doorgaans worden die opbrengsten niet behaald of blijkt het invoeren van het beleid zeer moeizaam te verlopen. Dit roept dus de vraag op waarom en onder welke omstandigheden het organisaties wel lukt D&I-beleid in te voeren en resultaat te boeken. Wat in ieder geval duidelijk is, is dat het voeren van dergelijk beleid een grote inspanning van de organisatie vereist en adequaat en actief gemanaged moet worden. Overigens is het daarbij van belang helder voor ogen te hebben wat de doelen van het beleid zijn. Onduidelijkheid over de doelen van D&I-beleid is een van de belangrijkste faalfactoren in beleid gericht op het vergroten van diversiteit en inclusie (Nishii et al., 2018).

De werking van D&I-beleid is afhankelijk van factoren op verschillende niveaus, te weten het individuele niveau (micro), het niveau van teams en organisaties (meso) en het niveau van een sector of het land (macro). De factoren op deze niveaus hangen met elkaar samen en beïnvloeden elkaar over en weer. Dat individuele gedragingen onderdeel uitmaken van een bredere context wordt in ecologische modellen onderkend (Osborne et al., 2022; Sallis & Owen, 2015). Een eenzijdige focus op het individuele niveau volstaat dan ook niet. Interventies op individueel niveau richten zich bijvoorbeeld op gedragsverandering bij individuele medewerkers of het tegengaan van vooroordelen en sociale isolatie. Interventies op organisatieniveau omvatten pogingen organisaties te veranderen (Kalev et al., 2006).

Onderzoeksuitkomsten over interventies op microniveau leveren een gemengd beeld op (Nishii et al., 2018). Terwijl managers en consultants doorgaans veel verwachten van interventies gericht op individuen, blijkt uit wetenschappelijk onderzoek dat deze lang niet altijd bijdragen aan organisatiediversiteit of inclusie. Zo blijkt uit onderzoek van Kalev et al. (2006) dat zowel beleid gericht op gedragsverandering (zoals cursussen gericht op stereotypering en vooroordelen) als het doorbreken van bestaande netwerken, bijvoorbeeld via mentoring (Roobol & Koster, 2020), weinig verschil lijken te maken. Zij laten zien dat de meest effectieve interventies bestaan uit organisatieveranderingen waarbij aanpassingen in de structuur en een duidelijke verantwoordelijkheidsverdeling bijdragen aan de diversiteit van organisaties. De reden daarvoor is dat dit het doorbreken van bestaande routines en het creëren van een cultuur die diversiteit en inclusie mogelijk maakt (Dobbin et al., 2011). Dit vereist aandacht voor processen als organisatieverandering, vernieuwing en innovatie die ervoor zorgen dat organisaties bestaande routines kunnen doorbreken (Lambooij & Koster, 2015).

Dat er maatschappelijke discussies zijn over het functioneren van de politie laat zien dat zij onder een vergrootglas opereert. Een macrofactor waar in het geval van de politie rekening mee dient te worden gehouden, is dat zij een grote zichtbaarheid heeft en daardoor eerder geneigd zijn een voorbeeldfunctie op zich te nemen (Knight et al., 2022). Het verkrijgen van maatschappelijke en politieke legitimiteit levert ook beperkingen op voor de organisatie. Het belang van macrofactoren als maatschappelijk druk zit erin dat zij de werking van mechanismen op de andere niveaus beïnvloeden. Zoals Nishii et al. (2018) in hun overzicht van de literatuur laten zien is het van belang om contextuele factoren op organisatie- en macroniveau te integreren met processen op het

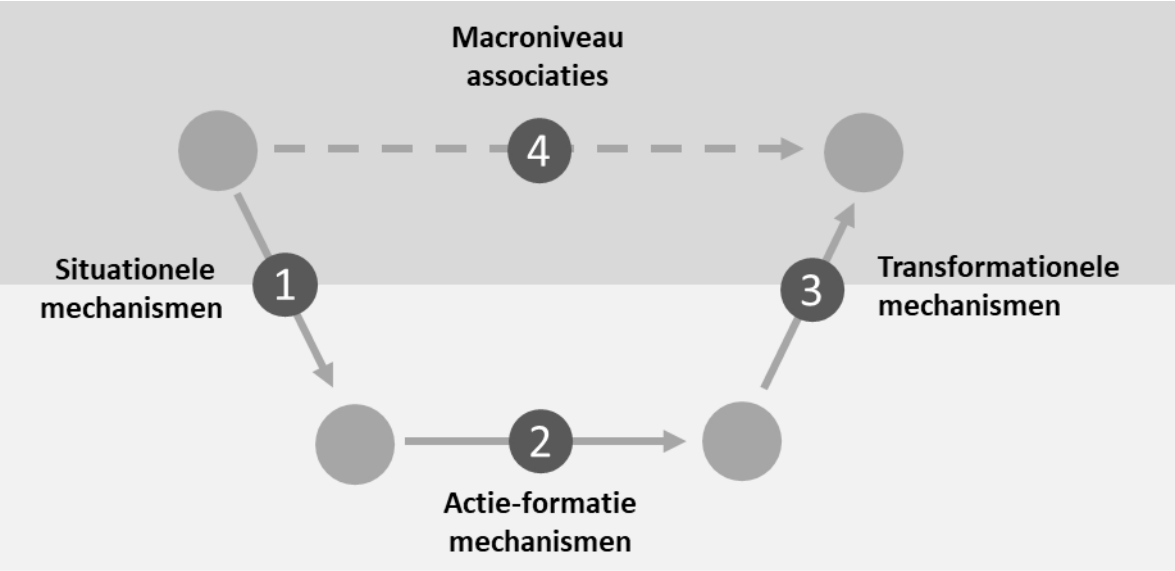
individuele niveau, zodat duidelijker wordt wanneer, onder welke omstandigheden en waarom diversiteitbeleid al dan niet succesvol is.

Mechanismen

Om te begrijpen hoe die factoren samenhangen richten sociaalwetenschappers zich op de onderliggende mechanismen (Boudon, 1998; Elster, 1989; Gross, 2009; Hedström & Swedberg, 1998). De term mechanisme heeft doorgaans twee betekenissen: het kan verwijzen naar de mechanismen die werkzaam zijn in een organisatie waarmee doelen worden bereikt, zoals de aanwezigheid van bepaalde competenties en capaciteiten, of het kan verwijzen naar de theoretische mechanismen waarmee verbanden kunnen worden verklaard. Een focus op mechanismen is belangrijk aangezien hiermee helder kan worden gemaakt hoe een interventie daadwerkelijke gedragsverandering in gang zet (Astbury & Leeuw, 2010; Falleti & Lynch, 2009).

Wetenschappelijke kennis over de effectiviteit van mechanismen ter bevordering van diversiteit en inclusie, en de context waarbinnen mechanismen effect hebben, is beperkt (Çelik, 2024a). Astbury en Leeuw (2010) noemen drie kenmerken waarin mechanismen aan de regel voldoen. Ten eerste zijn mechanismen vaak niet direct zichtbaar. Hun sociale en psychologische effecten worden verondersteld maar zelden expliciet gemaakt. Ten tweede creëren mechanismen uitkomsten. Dit kunnen de uitkomsten zijn die beleidsmakers of managers voor ogen hadden, maar ook onbedoelde gevolgen die zowel positief als negatief kunnen zijn. Ten derde is de effectiviteit van mechanismen gevoelig voor veranderingen in de context. In sommige specifieke contexten kan een mechanisme effectief zijn, in andere niet. Contexten vallen uiteen in de micro-omgeving, zoals de persoonlijke kenmerken en voorkeuren van individuen; de meso-omgeving, de sociale groepen, teams of organisaties waartoe een individu behoort; en de macro-omgeving, met inbegrip van de socio-economische status of beleidscontext van een land of regio. Op basis van deze kenmerken definiëren we mechanismen als de cognitieve, emotionele en gedragsprocessen die bij individuen optreden als reactie op een interventie en die bijdragen aan het behalen van de beoogde resultaten (zie ook: Astbury & Leeuw, 2010).

Mechanismen verbinden micro-, meso- en macroverschijnselen. De vraag waarom politieke debatten en opvattingen in de media over politie (een macrogegeven) van invloed zijn op het D&I-beleid kan alleen bevredigend beantwoord worden als de onderliggende mechanismen worden blootgelegd. Een bekend conceptueel model dat hiervoor wordt toegepast is dat van Coleman (1990). Het model van Coleman (“de boot” of “badkuip”) verbindt verschijnselen op een hoger niveau door af te dalen naar een lager liggend niveau. Dit model staat weergegeven in Figuur 1.



Figuur 1. Het model van Coleman "de boot van Coleman" (Coleman, 1990)

De boot van Coleman verbindt het macro- en het microniveau aan de hand van 3 verschillende typen mechanismen, te weten: (1) situationele mechanismen (de beperkingen en mogelijkheden die het macroniveau oplegt aan individuele actie); (2) de mechanismen die verklaren hoe individuen overgaan tot actie; en (3) de mechanismen waarmee microgedragingen zich vertalen in macro-uitkomsten. In evaluatieonderzoek is dit vooral terug te vinden in het realistische evaluatiemodel van Pawson & Tilly (1997). Deze benadering bestudeert de werking van interventies aan de hand van zogenoemde C-M-O-configuraties, waarin het al dan niet optreden van een (gewenste) uitkomst (O) begrepen wordt vanuit het samenspel tussen mechanismen (M) en de context (C) waarin zij werkzaam zijn. Dit onderschrijft wederom dat het nodig is om interventies in hun context te beschouwen. In dit onderzoeksrapport geven we inzicht in de mechanismen die verschillende niveaus met elkaar verbinden. Mechanismen en interventies op micro-, meso- en macroniveau. We nemen daarom zowel de organisatiecontext, de beleidscontext, het maatschappelijke beeld van de politie als het individu mee.

Diversiteits- en inclusie interventies

In de literatuur worden verschillende categorisaties gegeven van mogelijke interventies ter bevordering van diversiteit en inclusie. Op basis van surveyonderzoek onder 2400 HR-professionals in 30 OESO-landen heeft de Organisatie voor Economische Samenwerking (OESO/OECD) een omvangrijke typologie van interventies samengesteld (OECD, 2020; 2021) (zie Tabel 1). Dat deze interventies en maatregelen niet op zichzelf staan maakt de OESO eveneens duidelijk. Het toepassen van diversiteits- en inclusie interventies dient plaats te vinden in breder diversiteitsbeleid waarin rekening gehouden wordt met de organisatiecontext, culturele aspecten en de rol van externe

partijen. Binnen deze cyclus zijn diverse interventies te plaatsen (OESO, 2020), zoals anti-discriminatiewetgeving, bewustmakingsactiviteiten, positieve actie en wervingsquota, verhaalmechanismen, financiële stimuleringspremies, toenadering tot ondervertegenwoordigde groepen, diversiteitstraining en anonieme sollicitaties (zie Tabel 1 voor een overzicht van interventies).

Deze theoretische overwegingen geven de belangrijkste ingrediënten voor dit rapport. In de verschillende hoofdstukken worden de macro-, meso- en microfactoren weergegeven. Concreet wordt hier ingegaan op de politieke context en de beleidscontext. Daarnaast wordt een overzicht gegeven van de literatuur naar diverse instroom en een veilige werkomgeving. Hierin ligt de nadruk op het identificeren van de centrale mechanismen. Het mesoniveau wordt ten slotte uitgediept in de diepteboringen.

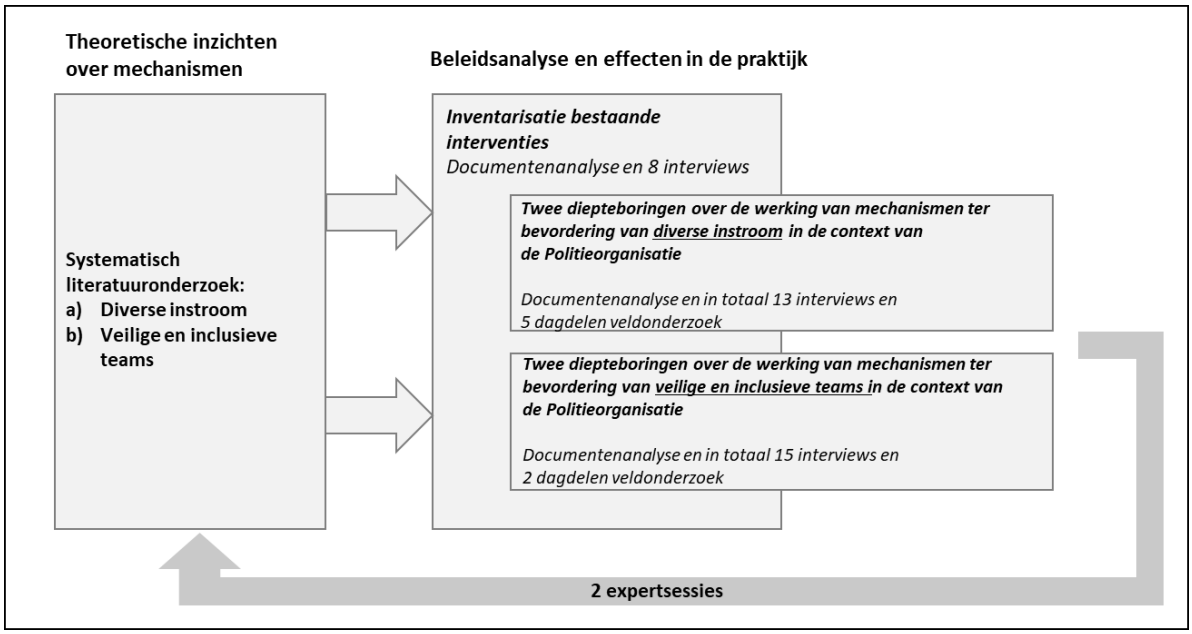
Tabel 2. Overzicht van Diversiteit en inclusie (D&I) interventies (OECD, 2020)

Instrument	**Beschrijving**	**Voorbeeld**
Non-discriminatiewetgeving	Ervoor zorgen dat de wettelijke vereisten met betrekking tot gelijke werkgelegenheidskansen en non-discriminatie worden nageleefd.	EU-richtlijnen inzake gelijkheid, nationale antidiscriminatiewetten.
Bewustzijnsvergrotende activiteiten	Initiatieven gericht op het vergroten van het begrip en bewustzijn van diversiteit en inclusie binnen de organisatie.	Initiatieven gericht op het vergroten van het begrip en bewustzijn van diversiteit en inclusie binnen de organisatie.
Verhaalmechanisme	Juridische wegen voor individuen om gevallen van discriminatie of oneerlijke behandeling binnen de politieorganisatie aan te pakken en processen voor het oplossen van geschillen buiten formele juridische procedures, zoals bemiddeling of arbitrage (OESO, 2020).	Klachtenprocedures, bemiddelingsprocessen meldpunten" of 'klachtencentra'.
Positieve actie (Affirmative Action)	Beleid dat de ondervertegenwoordiging van achtergestelde groepen op de arbeidsmarkt aanpakt via actieve maatregelen die verder gaan dan eenvoudige non-discriminatie (OESO, 2020).	Wervingsprogramma's voor diversiteit, gerichte outreachactiviteiten
Financiële prikkels en beloningen	Monetaire of niet-monetaire beloningen voor individuen of groepen voor het bevorderen van diversiteits- en inclusiedoelen binnen de organisatie.	Prijzen voor initiatieven op het gebied van diversiteit
Bereiken van ondervertegenwoordigde groepen	Inspanningen om actief in contact te komen met gemeenschappen of groepen die binnen de organisatie ondervertegenwoordigd zijn.	Samenwerkingsverbanden met de gemeenschap, gerichte wervingsevenementen
Diversiteitstraining	Programma's gericht op het opleiden van werknemers over onderwerpen die met diversiteit te maken hebben, zoals culturele competentie, onbewuste vooroordelen en inclusief taalgebruik.	Trainingssessies over diversiteit, workshops over culturele competentie, training over onbewuste vooroordelen.

3. Methodologische verantwoording

In dit onderzoek geven wij een overzicht van de bestaande wetenschappelijke literatuur over interventies en mechanismen ter bevordering van diversiteit en inclusie, en spiegelen we deze bevindingen aan de praktijk van de Nederlandse politieorganisatie. Om dit op een wetenschappelijk betrouwbare en valide manier te doen hebben we gebruik gemaakt van een combinatie van onderzoeksmethoden en databronnen; waaronder systematisch literatuuronderzoek, documentanalyse en interviews. In dit hoofdstuk leggen we de onderzoeksopzet kort uit. Een uitgebreide verantwoording van de toegepaste methoden is terug te vinden in Bijlage 1.

De door ons gehanteerde onderzoeksopzet splitst zich uit in twee fasen. In fase 1 hebben we twee afzonderlijke systematisch wetenschappelijk literatuurstudies gedaan naar interventies en mechanismen ter bevordering van (a) diverse instroom en (b) veilige en inclusieve teams. In fase 2 hebben we documentanalyses, diepteboringen en expertinterviews gedaan om in kaart te brengen hoe diversiteit en inclusie in de Nederlandse politieorganisatie wordt toegepast en hoe de organisatiecontext van de Nederlandse politie de effectiviteit beïnvloedt van de geïdentificeerde mechanismen waarmee diversiteit en inclusie kan worden bevorderd. Figuur 2 geeft een overzicht van de gehanteerde onderzoekbenadering en geeft weer hoe de verschillende methoden zich tot elkaar verhouden.



Figuur 2. Overzicht toegepaste onderzoeksopzet

Fase 1 – Systematisch literatuuronderzoek

In fase 1 van het onderzoek hebben we twee afzonderlijke systematische literatuurstudies uitgevoerd. Systematisch literatuuronderzoek is een onderzoeksmethode waarmee op een betrouwbare en reproduceerbare manier alle kennis in kaart gebracht kan worden die over een bepaald onderwerp bestaat. Wij hebben daarbij gebruik gemaakt van de PRISMA-richtlijnen (*preferred guidelines for systematic literature reviews and meta analysis*) (Moher et al., 2009; 2015). In deze systematische literatuurstudies hebben we ons gericht op internationale wetenschappelijke studies waarin de effectiviteit van interventies en mechanismen empirisch is getest en die zijn gepubliceerd in de organisatiewetenschappen (o.a., Bestuurskunde, Politicologie, managementwetenschappen, organisatiesociologie, organisatiepsychologie). Wij hebben ons daarbij beperkt tot de periode 2010-2023.

De systematische literatuurstudie van interventies en mechanismen ter bevordering van diverse instroom is gebaseerd op een eerste selectie van n = 7.310 potentieel relevante studies. Van deze studies voldeden er uiteindelijk n = 116 aan onze onderzoekcriteria en op basis van deze studies hebben wij onze analyse uitgevoerd. De geselecteerde artikelen hebben betrekking op de verschillende stadia van het instroomproces, van het opstellen van vacatures tot het selecteren van kandidaten. Daarnaast laten de studies een grote diversiteit aan diversiteitsdimensies zien. Op basis van deze artikelen hebben we n = 8 mechanismen geïdentificeerd die de effectiviteit van interventies ter bevordering van een diverse instroom beïnvloeden. De systematische literatuurstudie naar mechanismen ter bevordering van veilige en inclusieve teams is gebaseerd op een eerste selectie van n = 5.208 potentieel relevantie studies. Van deze studies voldeden er uiteindelijk n = 83 aan onze onderzoekcriteria. In tegenstelling tot het goed afgebakende onderzoeksveld rond diverse instroom, vertoont het onderzoeksveld rond veilige en inclusieve teams veel diversiteit in artikelen en onderwerpen. De geïncludeerde studies hebben vooral betrekking op ervaren veiligheid en uitingsbereidheid (e.g., *voice*) en op acceptatie van diversiteit en ervaren inclusie. Op basis van deze artikelen hebben we n = 9 mechanismen geïdentificeerd die de effectiviteit van interventies ter bevordering van veilige en inclusieve teams beïnvloeden.

Fase 2 – Diversiteits- en inclusiemechanismen in de context van de Nederlandse politie

In fase 2 hebben we onderzoek gedaan naar de macro-context waarbinnen diversiteit en inclusie bij de politie wordt besproken en naar hoe de politie zelf omgaat met diversiteit en inclusie. Het doel was om inzicht te bieden in de micro-, meso- en macrofactoren die de effectiviteit van mechanismen ter bevordering van diversiteit en inclusie bij de politie beïnvloeden.

Allereerst hebben we op basis van documentanalyses onderzocht hoe er in de politiek en in de media over diversiteit en inclusie bij de politie wordt gesproken. Aan de hand van een documentanalyse hebben we onderzocht hoe er in de Tweede Kamer over diversiteit en inclusie bij de politie wordt gesproken. Hierover hebben we onder andere n = 63 Kamermoties en n = 36 Kamervragen onderzocht. Daarnaast hebben we een media-analyse gemaakt van n = 238

krantenartikelen in n = 7 nationale en regionale dagbladen sinds het jaar 2000. Op basis van deze analyses hebben we een beeld geschetst van de macro-context waarbinnen er over diversiteit en inclusie binnen de politie wordt gesproken.

Ten tweede hebben de we vier diepteboringen uitgevoerd (diepteboringen zijn illustratieve casestudies) om te onderzoeken hoe mechanismen ter bevordering van diversiteit en inclusie worden beïnvloed door de organisatiekenmerken van de Nederlandse politieorganisatie. De in het systematisch literatuuronderzoek geïdentificeerde mechanismen die het meest relevant leken voor de Nederlandse politie stonden hierin centraal. Bij de selectie van diepteboringen hebben we rekening gehouden met de domeinen uit het systematisch literatuuronderzoek (diverse instroom en veilige en inclusieve teams) en het type mechanismen (structuur of cultuur). De diepteboringen die wij geselecteerd hebben zijn:

1. Persoon-organisatiefit in de samenwerking tussen ROC's en de politie in de werving van mensen met een diverse achtergrond
2. Socialisatie rond diversiteit en inclusie in de basisopleiding politieagent (BPO)
3. Sociaal leren met het PvI-gespreksbord
4. Procedurele rechtvaardigheid in het sanctioneren van gevallen van uitsluiting, discriminatie en racisme.

De diepteboringen maken gebruik van n = 28 semigestructureerde interviews met medewerkers van de politie, n = 7 dagdelen observaties bij verschillende activiteiten van de politie, en documentanalyse van verschillende interne rapporten en beleidsdocumenten. In de diepteboringen komt daarmee naar voren hoe de politie zelf werkt aan diversiteit en inclusie. Bij de selectie van respondenten hebben we getracht de anonimiteit van respondenten te garanderen, we rapporteren daarom niet met wie we hebben gesproken. Wel kunnen we rapporteren dat een goede verdeling doorheen de politie en over het land centraal stond. We hebben met politieambtenaren van zowel de landelijke als de regionale eenheden doorheen heel het land gesproken. Respondenten hadden verschillende achtergronden, rangen en verantwoordelijkheden en bieden een grove dwarsdoorsnede van de politieorganisatie op het terrein van de vier diepteboringen. Een uitgebreide verantwoording van het aantal interviews, observaties en geanalyseerde documenten per diepteboring is te vinden in Hoofdstuk 6 en Bijlage 1.

Ten derde hebben we n = 7 expertinterviews gevoerd met n = 8 politieambtenaren op strategisch niveau om de strategische en structurele uitdagingen van diversiteit en inclusie binnen de politie in kaart te brengen. Vervolgens hebben we de resultaten van het systematische literatuuronderzoek, de documentanalyses, de vier diepteboringen, en de expertinterviews besproken en gevalideerd aan de hand van twee expertsessies met wetenschappelijke experts en professionals met betrekking tot diversiteit en inclusie in de context van de politie. De expertsessies waren opgezet als focusgroepen. Aan de expertsessie met politieprofessionals deden n = 7 politieambtenaren mee, aan de expertsessie met wetenschappelijk experts deden n = 6 experts mee. Twee deelnemers aan de expertsessie met wetenschappelijk experts konden vanwege hun agenda (en verschil in tijdzondes) niet aan de expertsessie deelnemen. Deze personen hebben wij op individuele basis gesproken.

Erasmus University Rotterdam

Voorafgaand aan ieder gesprek hebben respondenten hun geïnformeerde toestemming gegeven om deel te nemen aan dit onderzoek (zie Bijlage 4 voor de toestemmingsformulieren). Het onderzoek is ethisch getoetst door de ethische toetsingscommissie van het *Departement Bestuurskunde en Sociologie* (DPAS) van de *Erasmus School of Social and Behavioral Sciences* (ESSB) en goedgekeurd onder registratienummer: ETH2425-0133.

Alle gesprekken en expertsessies vonden plaats in de periode november 2024 tot en met februari 2025. In totaal hebben we voor dit onderzoek met n = 49 mensen gesproken, waarvan n = 42 werkzaam bij de politie. Voor een enkeling geldt dat wij hen vaker gesproken hebben. Zij hebben ons vanuit kritisch oogpunt mee laten kijken met de uitdagingen die de macro- en meso-context van de politieorganisatie biedt aan de effectiviteit van mechanismen ter bevordering van diversiteit en inclusie. Zonder de medewerking van deze gedreven en inspirerende politieambtenaren was dit onderzoek niet mogelijk.

Erasmus University Rotterdam

4. Beleidscontext: politiek en media

Om te begrijpen welke D&I-interventies de politie inzet en hoe deze werken, schetsen wij eerst de beleidscontext (d.w.z. het macroniveau) waarbinnen interventies op het terrein van diversiteit en inclusie bij de politie plaatsvinden. Voordat wij over de literatuur praten, omschrijven wij eerste de context zodat de lezer de literatuur ook vanuit het perspectief van de politie kan bezien. D&I-beleid is niet los te zien van maatschappelijke ontwikkelingen en opvattingen (Eerste Kamer der Staten Generaal, 2022b; Staatscommissie tegen Discriminatie en Racisme, 2025). Die context wordt mede gevormd door discussies in de politiek en de media. In deze twee omgevingsfactoren komen de heersende opvattingen het duidelijkst naar voren. Voor de politie betekent de grote belangstelling dat zij wat D&I betreft onder een vergrootglas ligt. In dit hoofdstuk schetsen we hoe er in de politiek en de media gekeken wordt naar D&I bij de politie. Samen geven zij een indruk van de normen die heersen in de samenleving.

Diversiteit en inclusie bij de politie in de Tweede Kamer en de geschreven nieuwsmedia[1]

Debatten in de Tweede Kamer weerspiegelen maatschappelijke opvattingen over diversiteit en inclusie. Over twee argumenten voor het voeren van D&I-beleid, namelijk representativiteit (de politie als afspiegeling van de samenleving) en personeelskrapte (capaciteitsproblemen als gevolg van het niet kunnen vinden of niet behouden van personeel) bestaan de nodige meningsverschillen. Het vinden van voldoende personeel is al lastig, nog lastiger is een divers personeelsbestand te krijgen. Positieve discriminatie en gerichte werving van mensen met een migratieachtergrond heeft tot politieke discussie geleid. Zo vonden fracties in de Tweede Kamer het onacceptabel dat er in 2009 bij een moskee in Amsterdam personeel werd geworven. In reactie daarop stelde De Minister van Justitie en Veiligheid dat diversiteit van belang is voor het functioneren van de politie als organisatie.[2] Ook positieve discriminatie levert discussie op. Waar positieve discriminatie door de ene fractie als oplossing wordt gezien, denken andere fracties dat het dan niet langer gaan om wie de functie het best zou kunnen uitvoeren, maar er enkel naar huidskleur of geslacht zou worden gekeken, waardoor de kwaliteit van de politie achteruit zou gaan en Nederland onveiliger zou worden.[3] Als reactie daarop luidt het argument dat diversiteit het functioneren van de politie kan verbeteren.[4]

[1] Dank aan onze student-assistent Lana van Dongen voor het analyseren van deze data, Documenten Analyse Tweede Kamer: Inclusie en diversiteit binnen de politie (intern manuscript, Honors Program Erasmus Universiteit). Dank aan onze stagiaire Soumia el Mossaoui voor het analyseren van deze data. Masterscriptie: Soumia el Mossaoui (2024) Diversiteit en inclusie binnen de politie: Door de lens van de media, Erasmus Universiteit Rotterdam.

[2] Tweede Kamer der Staten-Generaal, 2008-2009, nr. 3566.

[3] Tweede Kamer der Staten-Generaal, 2014-2015, 29628, nr. 524.

[4] Tweede Kamer der Staten-Generaal, 2014-2015, 29628, nr. 575.

Ook over het creëren van een inclusieve werkcultuur verschillen de opvattingen. Een aantal Kamerfracties zijn van mening dat een werknemer moet worden ontslagen als er een melding tegen een werknemer wordt gedaan en deze schuldig wordt bevonden. Deze Kamerfracties roepen op tot strengere sancties.[5] Andere fracties zien dit anders en vinden dat 'mensen tegen een grapje moeten kunnen' en 'niet alles discriminatie moeten noemen'.[6] Wat van de organisatie en leidinggevenden wordt verwacht, verschilt dan ook. Kamerfracties die een inclusieve werkcultuur bepleiten wijzen op het belang van trainingen voor het herkennen van discriminatie, het aangeven van grenzen en het omgaan met agressie.[7] De hoop is dat dit effect zal hebben op de huidige werkcultuur door een meer inclusieve en veilige sociale omgeving te creëren. Verder is het aanpassen van het curriculum van de politieopleiding geopperd om discriminatie preventief te voorkomen.[8] Er zijn nu al lessen over diversiteit en het aangaan van gesprekken met collega's toegevoegd aan het curriculum. Daarnaast is er het voorstel om de ervaren sociale veiligheid te monitoren. Hiermee kunnen effecten van interventies ook beter in kaart worden gebracht.[9] Ten slotte worden exitgesprekken gevoerd om beter inzicht te krijgen in waarom medewerkers de politie verlaten.[10]

De casus over neutraliteit van politiemedewerkers levert een inkijkje in de complexiteit van het thema. In 2011 werd de gedragscode lifestyle-neutraliteit ingevoerd (Politie, 2011). Deze code houdt in dat de politie altijd neutraal moet zijn wanneer zij in contact is met het publiek en daarom geen uiting geeft aan religieuze of andere opvattingen. Diverse partijen willen deze gedragscode terugdraaien, bijvoorbeeld omdat die uitingen geen invloed hoeven te hebben op het functioneren van agenten of mensen uitsluiten. Waar deze code oorspronkelijk als instrument voor inclusiviteit werd gezien, wordt deze nu als onnodig en racistisch opgevat. Juist het uiten van geloofsovertuigingen zouden diversiteit en inclusie ten goede komen.

De berichtgeving over diversiteit en inclusie (D&I) binnen de politie heeft overwegend een negatieve focus in de media. Positieve ontwikkelingen worden vaak genuanceerd door te wijzen op achterblijvende vooruitgang op andere dimensies. Incidenten worden regelmatig toegeschreven aan individuele agenten ("bad apple") of specifieke politie-eenheden ("bad case"), maar de meest voorkomende framing is dat D&I-problemen een systematisch karakter hebben binnen de gehele organisatie ("bad barrel") (Kish-Gephart et al., 2010). Daarbij wordt vaak verwezen naar eerdere incidenten om een patroon te benadrukken. Soms reageert de politie hier defensief op, maar ook proactieve, herstellende en beleidsmatige reacties komen voor. Vaak worden deze reactiepatronen binnen één mediabericht gecombineerd, waarbij de politie zowel afstand neemt van kritiek als benadrukt dat er actief beleid wordt gevoerd om problemen aan te pakken.

[5] Tweede Kamer der Staten-Generaal, 201-2022, nr. 3424; Aanhangsel Handelingen II, 2024-2025, 36410-VI, nr. 66.
[6] Tweede Kamer der Staten-Generaal, 2018-2019, nr. 1253.
[7] Tweede Kamer der Staten-Generaal, 2018-2019, 296228, nr. 906; Aanhangsel Handelingen II, 2022-2023, 29628, nr. 1163.
[8] Tweede Kamer der Staten-Generaal, 9 mei 2023, 78-31 pp. 1-35 (debat Racisme en discriminatie in de politieorganisatie).
[9] Tweede Kamer der Staten-Generaal, 2021-2022, 29628, nr. 948.
[10] Tweede Kamer der Staten-Generaal, 2018-2019, 296228, nr. 906.

Samengevat is er in de Tweede Kamer en de geschreven nieuwsmedia een levendig debat over D&I binnen de politie. Aan de ene kant van de discussie staan politieke partijen en Kamerfracties die van mening zijn dat D&I het functioneren van de politie verbetert. Hiervoor willen zij verschillende maatregelen gebruiken, zoals lokale streefcijfers door middel van positieve discriminatie, een verandering van de heersende werkcultuur door trainingen, monitoring en het makkelijker maken om misstanden te melden. Verder willen ze strengere sancties in het geval van discriminatie. Aan de andere kant staan Kamerfracties die ontkennen dat er, buiten een capaciteitsprobleem, sprake is van een probleem. Zij zien het diversiteitsbeleid van de politie als een probleem en vinden dit onnodig gemaakte kosten die zij liever zouden besteden aan hun kerntaak en zij vinden positieve discriminatie onacceptabel. Hieruit blijkt dat het maatschappelijk en politiek debat rond diversiteit en inclusie binnen de politie sterk gepolariseerd is. Met haar D&I-beleid staat de politie voortdurend in contact met de politiek of de media. Dit gebeurt door verdediging, uitleg, het aankondigen van maatregelen of het aanbieden van excuses.

De resultaten laten zien dat er op verschillende manieren tegen het D&I bij de politie wordt aangekeken. De probleemanalyse verschilt per partij en in de media is een vergelijkbaar patroon zichtbaar. Er kan dan ook worden gesteld dat de politieorganisatie met onduidelijke, veranderende en soms ook conflicterende verwachtingen en normen ten aanzien van D&I-beleid wordt geconfronteerd.

Wat doet de Nederlandse Politie op het gebied van diversiteit en inclusie?

De Nederlandse politieorganisatie is al sinds de jaren ‘80 bezig met het thema diversiteit en inclusie. In het onderstaande overzicht (Figuur 3) laten Çelik & Westerink (2023) de belangrijkste ontwikkelingen van de afgelopen 45 jaar zien.

De beleidslogica voor de diversiteits- en inclusie-initiatieven van de Nederlandse politie begint bij de naleving van wettelijke voorschriften. De Wet Gelijke Behandeling en Europese richtlijnen vormen de basis voor een rechtvaardige behandeling en gelijke kansen voor alle werknemers. Deze wetten verplichten de politie om non-discriminatoire praktijken in hun wervings- en werkprocessen te integreren (Çelik, 2023; OECD, 2020).

Vanaf de vroege jaren 2000 tot 2010 richtte de politie zich vooral op het voldoen aan wettelijke vereisten. Vanaf 2010 werd deze aanpak uitgebreid met strategische initiatieven zoals *De Kracht van het Verschil* en vanaf 2020 *Politie voor Iedereen*, die het belang van diversiteit en inclusie in de praktijk benadrukten. Normstellend leiderschap en open communicatie werden cruciale pijlers om een inclusieve werkcultuur te bevorderen. Dit betekende dat leiderschap binnen de politie actief moest bijdragen aan het stimuleren van diversiteit en het doorbreken van bestaande vooroordelen en praktijken.

Tijdlijn	Beleidslogica en -accenten
1982	**Positieve acties en PAPPA** • Gelijke rechten voor mannen en vrouwen • Instroom minderheden
1996	**Stichting Politie en Emancipatie** • Gelijke kansen voor vrouwen en allochtonen • Voorkomen en bestrijden van seksuele intimidatie
2001	**LECD-Werkplan diversiteit politie** • Instroom en doorstroom vrouwen en allochtonen • Veilige werksfeer en de rol van leidinggevenden
2015	**Programma De Kracht van het verschil** • Instroom diversiteit • Bevorderen inclusieve cultuur • Aanpak discriminatie • Verbinding met de samenleving
2020	**Opgave politie voor iedereen** • Veilige en inclusieve teams • Bevorderen van culturele diversiteit in de instroom • Aanpak discriminatie • Verbinding met de samenleving

Figuur 3. Overzicht van diversiteits- en inclusieprogramma's bij de Nederlandse politieorganisatie

Het opzetten van netwerken zoals Roze in Blauw rond 2000, Caribisch Netwerk in 2016, of Netwerk Divers Vakmanschap in 2018 hebben als doel om samenwerking en de uitwisseling van ervaringen tussen diverse groepen te verbeteren. Deze netwerken richten zich op het versterken van de verbinding met de samenleving en het bevorderen van divers en multicultureel vakmanschap binnen de organisatie. Een belangrijke stap in de beleidslogica was de integratie van de aanpak van racisme en discriminatie als één portefeuille in 2022. Dit betekende dat beleid gericht op het tegengaan van discriminatie hand in hand ging met initiatieven om diversiteit te bevorderen, wat bijdroeg aan een meer holistische benadering van diversiteit en inclusie.

In recente jaren heeft de implementatie van D&I-beleid zich gericht op diepere, structurele veranderingen. In mei 2022 toonde de documentaire De Blauwe Familie (Mok & Uslu, 2022) dat diepgewortelde problemen zoals discriminatie en vooroordelen nog steeds aanwezig zijn. Er is een tekort aan diversiteit in leiderschapsposities, wat wijst op de noodzaak van mentorprogramma's en ondersteuningssystemen om carrièremogelijkheden te bevorderen. De hernieuwde aandacht voor dit onderwerp resulteerde in het plan van aanpak *Nooit Meer Wegkijken* (Politie, 2022). Met dit plan werd meer aandacht besteed aan normstellend en sturend leiderschap, met de nadruk op het bevorderen van open communicatie en samenwerking binnen de organisatie. Ondanks de toegenomen diversiteit, bleven uitdagingen op het gebied van inclusie en retentie bestaan. De

resultaten tonen aan dat hoewel het beleid de diversiteit binnen de politie heeft vergroot, de inclusie minder goed meetbaar is en complex blijft. De positieve resultaten zijn vooral te zien in de verhoogde vertegenwoordiging, maar het behoud van diverse medewerkers en het bevorderen van een inclusieve werkcultuur blijft een uitdaging.

Recente rapportages van de politie over Diversiteit en Inclusie

De afgelopen jaren zijn er een aantal rapporten verschenen waarin diversiteit en inclusie bij de politie aan bod komt. In deze rapporten, die deels vertrouwelijk zijn, wordt de status en het beleid van diversiteit en inclusie bij de landelijke- en/of regionale eenheden onderzocht. Hoewel er door de landelijke- en regionale eenheden regelmatig onderzoek gedaan wordt naar de eigen (omgang met) diversiteit en inclusie, komen onderzoeken maar weinig openbaar. Het is daarom moeilijk vast te stellen welk onderzoek er gedaan wordt, wat de bevindingen uit deze onderzoeken aantonen, of wat de trends met betrekking tot diversiteit en inclusie binnen de politie zijn. De geraadpleegde rapporten zijn opgenomen in Bijlage 1.

Uit onze lezing van deze rapporten maken we op dat er conceptueel overlap is tussen de aanpak Politie voor Iedereen en de OECD-benadering van D&I (OECD, 2020). In beide benaderingen zijn de visie op D&I, de organisatiecultuur en de structuur van de organisatie duidelijk herkenbaar. Dat D&I-initiatieven en –interventies gemonitord worden, zodat de stand van zaken en de voortgang kan worden bijgehouden, vormt in beide gevallen een belangrijk uitgangspunt. Wat dat laatste punt betreft kan worden gesteld dat er veel geëvalueerd wordt. De vraag is of dat systematisch gebeurt. Afgaande op de adviesrapporten voor de Eenheid Amsterdam en de Eenheid Oost Nederland (Deloitte & Denktaş & Engels Consultancy, 2024; Denktaş et al., 2024) zijn daar vraagtekens bij te zetten. Een andere vraag is of altijd helder is wat het doel is van de evaluatie. Hier lijken de rapporten op twee gedachten te hinken, namelijk enerzijds de effectiviteit in kaart proberen te brengen, maar anderzijds geven de rapporten vooral veel inzicht in hoe er in de organisatie wordt gedacht over D&I. Dat laatste zegt op zichzelf nog weinig over de effectiviteit van interventies.

Over de precieze achtergrond van de interventies en beleidsmaatregelen is doorgaans weinig te zeggen. Hier wordt niet systematisch over gerapporteerd of systematisch verantwoord. Daarvoor zou dieper moeten worden ingegaan op de achtergronden van die interventies en welke overwegingen daarbij hebben gespeeld. Wat de onderzoekers betreft die de uitkomsten van die interventies en maatregelen in kaart brengen, zien we een combinatie van interne evaluaties en het inhuren van externe experts, waaronder consultancybureaus en wetenschappers. De manier waarop de onderzoeken zijn uitgevoerd is niet altijd even goed uit de rapporten te halen. Zo is het precieze doel van de interventie vaak niet omschreven. Als gerapporteerd wordt over medewerkers wordt niet vermeld hoe respondenten zijn gezocht, of dit een afspiegeling vormt en zo ja waarvan, enzovoorts. Ten slotte is de opzet van het onderzoek niet altijd duidelijk. Als er met medewerkers is gepraat, welke vragen zijn hen dan voorgelegd? De adviesrapporten over D&I zijn wat dat betreft het meest uitgewerkt, aangezien hier ook met een scoringsinstrument is gewerkt. Wel blijft de

wetenschappelijke en conceptuele basis (welke theorieën, welke mechanismen, validering en normering) onduidelijk.

Een voorbeeld van externe onderzoekers is te vinden in de vertrouwelijke adviesrapporten over de status van diversiteit en inclusie in de Eenheid Amsterdam en de Eenheid Oost Nederland (Deloitte & Denktaş & Engels Consultancy, 2024; Denktaş et al., 2024). Eenzelfde rapport bij een derde regionale eenheid hebben we voor dit onderzoek niet kunnen inzien. Aan de hand van documentanalyse en interviews heeft een adviesbureau de situatie rondom D&I bij die eenheden vastgesteld. Er is in kaart gebracht hoe inclusief de politieorganisatie is op 3 terreinen, te weten het verhaal (de visie op D&I), de stijl (de heersende cultuur) en de organisatie (beleid en processen).

Hoewel het hier twee verschillende eenheden (en dus) rapporten betreft, komen de conclusies voor wat betreft het door de consultants geconstrueerde “volwassenheidsniveau” rond diversiteit en inclusie sterk overeen. Voor alle deelaspecten geldt dat zij zich op de laagste niveaus (1 of 2) bevinden. Dat betekent dat het beleid op zijn hoogst “opkomend” kan worden genoemd. Niveau 5 (“inclusief”) is nog niet binnen bereik. De redenen daarvoor zijn in de twee verslagen toegelicht: er zijn goede bedoelingen (“een goed verhaal”), alleen vertaalt zich dat niet naar de praktijk. Het ontbreekt dan ook aan instrumenten voor het meten van doelstellingen, waardoor ondersteuning ontbreekt en implementatie niet mogelijk is. In termen van het zogenaamde “volwassenheidsmodel”: vooral aan de “stijl” (oftewel de dagelijkse gang van zaken) en de “organisatie” (strategie, ondersteuning en monitoring) is het nodige te doen.

Gezien de opmerkingen die gemaakt worden in deze rapporten is dat ook niet verwonderlijk. Vooral waar het gaat om het vergroten van diversiteit wordt aangegeven dat dit leidt tot irritatie en weerstand. Ook bestaat het idee dat een grotere nadruk op diversiteit samengaat met een lagere kwaliteit.

Hoe weerbarstig de werkelijkheid is, valt ook af te lezen uit het evaluatieverslag over de theatervoorstelling *A Seat at the Table* (Metzing, 2024). Voor zover te overzien is, is deze interventie intern geëvalueerd. Hoewel het verslag te lezen is als een evaluatie van een interventie, laat het vooral ook zien waar de politie mee worstelt als het gaat om D&I. Op het gebied van bewustwording lijkt het een geslaagde interventie. Er is bijvoorbeeld winst geboekt doordat deelnemers aangeven dat zij zich nu meer bewust zijn van opmerkingen die discriminerend kunnen overkomen. Tegelijkertijd valt er in het verslag en tussen de regels door te lezen hoe ingewikkeld het implementeren van een D&I-interventie is. Zo is het al dan niet verplichtstellen van deelname een centraal issue. Niet verplichten betekent dat een deel van de mensen niet wordt bereikt, waaronder wellicht een groep bij wie de voorstelling het meeste teweeg kan brengen. Wel verplichten leidt tot enorme weerstand en kan zelfs negatief uitpakken. Mogelijk leidt het tot minder inclusiviteit en steun voor interventies doordat het onderling begrip verzwakt en groepsverschillen versterkt (zie bijvoorbeeld ook: Vink et al., 2020). Daar komt ook nog een ander aspect naar voren: aanvullend werk is noodzakelijk voor het laten slagen van een dergelijke interventie. Daar is ook duidelijk op in gezet blijkt uit het rapport. Dat neemt niet weg dat er iets schuurt. Blijkbaar kan de nadruk op D&I

niet wegnemen dat er een groep is die zich voelt buitengesloten en bij wie initiatieven op dat terrein weerstand oproept.

Ook kan worden geconstateerd dat D&I de spreekwoordelijke olifant in de kamer is. Op die manier is het Kernrapport Analyse Werkklimaat en Sociale Veiligheid (Governance & Integrity International, 2024) in ieder geval (ook) te lezen. Om te beginnen wordt aan “diversiteit” bijna geen aandacht besteed in het rapport, op een aantal opmerkingen na dat diversiteit als probleem wordt gezien. Zoals in het rapport wordt geconstateerd is de politie overwegend masculien en wit, is het moeilijk andere groepen binnen te krijgen (en als ze binnenkomen is de kans groot dat zij weer vertrekken) en vormt de politie geen afspiegeling van de Nederlandse samenleving. Het begrip “discriminatie” wordt uitgebreider besproken, zowel in algemene termen als in de manier waarop daar binnen de politie tegenaan wordt gekeken. Uit het rapport blijkt dat een groot deel van het team vindt dat er niet wordt gediscrimineerd. Dit is opmerkelijk aangezien in de paragraaf daarvoor wordt aangegeven dat er overduidelijk discriminerende opmerkingen en grappen worden gemaakt, met instemming van de leidinggevenden. De houding is hier dat medewerkers met een andere etniciteit of gender tegen een grapje moeten kunnen. Dit lijkt de heersende sfeer op dit terrein aan te geven, en dat degenen die het ondergaan weinig genegen zijn zich uit te spreken om niet als lastig te worden gezien. Ook hier is de nodige weerstand tegen interventies te lezen. Omdat er geen discriminatie is, worden Politie voor Iedereen-programma’s als overbodig gezien.

Samenvattend kan worden geconcludeerd dat het komen tot een inclusieve organisatie geen eenvoudige zaak is. Waar de rapporten laten zien dat het benadrukken van unieke eigenschappen irritatie en weerstand oproept, komt vooral ook het beeld naar voren dat inclusiviteit niet als probleem wordt gezien. Een groot deel van de organisatie zichzelf als inclusief ziet. Wat dat betreft wordt er geen probleem gezien en is er weinig reden tot actie over te gaan. Het gebrek aan openbaarmaking van centrale rapporten over D&I en het ontbreken van een expliciete wetenschappelijke, conceptuele en empirische onderbouwing roept vragen op over de ervaren urgentie en de bereidheid tot transparantie. Dit betekent dat er zowel vanuit beleids- als vanuit onderzoeksoogpunt reden is tot het verdiepen van de bestaande kennis. Enerzijds is er de vaststelling dat de politie de wens heeft te werken aan diversiteit en inclusie, terwijl de bestaande inzichten anderzijds laten zien dat dit nog tot weinig resultaat heeft geleid. Waarom dat zo is, is op basis van de bestaande studies niet goed aan te geven. Een verdere verdieping geven we in dit rapport, zodat zowel het onderzoek als het beleid een volgende stap kunnen zetten.

Erasmus University Rotterdam

5. Mechanismen ter bevordering van diversiteit en inclusie

Organisaties kunnen verschillende acties uitvoeren om de diversiteit en inclusie van hun organisatie te bevorderen. Bestaande systematische literatuurstudies hebben reeds verslag gelegd van factoren die bijdragen aan een diverse instroom in het algemeen (Nishii et al., 2018), naar een diverse instroom bij de politie (Donohue, 2021), en naar ervaren veiligheid en inclusie in teams (Shore et al., 2011; 2018). Deze studies richten zich in de eerste plaats op de in de bestaande literatuur besproken interventies, niet op de mechanismen waarop de effectiviteit van deze interventies is gebaseerd. Daarentegen doen wij in dit hoofdstuk uitgebreid systematisch literatuuronderzoek naar mechanismen ter bevordering van een diverse instroom en veilige en inclusieve teams in de organisatiewetenschappen.

In deze review onderzoeken we de wetenschappelijke literatuur waarin de effectiviteit van de mechanismen ter bevordering van diverse instroom en veilige en inclusieve teams empirisch is onderzocht. Structuur- of cultuurveranderingen in organisaties komen niet uit zichzelf tot stand, maar worden in beweging gezet door middel van concrete handelingen en interventies. Deze interventies zetten vervolgens een mechanisme in gang waardoor mensen zich anders gaan gedragen. Met andere woorden, interventies activeren (psychologische) mechanisme(n) die tot organisatieverandering leiden.

In de bestaande literatuur is er nog (te) weinig aandacht voor de mechanismen die ervoor zorgen dat interventies wel of geen effect hebben (Çelik, 2024a, p. 108). In deze studie openen we de ‘black box’ van interventies en onderzoeken we de mechanismen die ervoor zorgen dat interventies effect hebben, maar ook neveneffecten kunnen veroorzaken.

In dit hoofdstuk onderzoeken we dergelijke mechanismen in twee domeinen met betrekking tot diversiteit en inclusie bij de politie: diverse instroom en veilige en inclusieve teams. Een initiële literatuurstudie (e.g., *scoping review*) in voorbereiding van de systematische literatuurstudie liet zien dat de wetenschappelijke literatuur voor beide deelgebieden er heel verschillend uitziet. We hebben er daarom voor gekozen om twee afzonderlijke systematische literatuurstudies uit te voeren naar de empirisch geteste mechanismen (a) ter bevordering van een diverse instroom en (b) naar veilige en inclusieve teams.

In deze literatuurstudies hebben we ons gericht op wetenschappelijke publicaties waarin de effectiviteit van mechanismen ter bevordering van diversiteit en inclusie in organisaties empirisch is getest. Dit betekent dat we alleen studies hebben meegenomen wanneer deze op basis van een originele dataset (interviews, vragenlijsten, experimenten) de effectiviteit van interventies of mechanismen hebben onderzocht (Booth et al., 2012; George et al., 2023). Dit hebben we gedaan voor de periode 2010-2023.

In de selectie van relevante wetenschappelijke studies hebben wij ons expliciet niet beperkt tot studies die betrekking hadden op de politie. Twee argumenten stonden hierbij centraal: 1. De studies die de effectiviteit van diversiteit en inclusiemechanismen bij de politie onderzoeken zijn beperkt in aantal en gefragmenteerd over verschillende politiecontexten (vooral Nederland, de Verenigde Staten). Interventies die in de ene politiecontext succesvol zijn, hoeven dat niet in een andere context te zijn. 2. De politie kan ook veel leren van interventies die in een andere context zijn uitgevoerd. Veel interventies en mechanismen ter bevordering van diversiteit en inclusie worden getest buiten de context van de politie, maar kunnen desalniettemin toch informatief zijn voor de politiecontext.

Hoewel wij ons in deze literatuurstudie richten op de mechanismen ter bevordering van diversiteit en inclusie in het instroomproces en in veilige en inclusieve teams, hebben we deze mechanismen geïdentificeerd door middel van een zoektocht naar interventies. De bestaande wetenschappelijke literatuur spreekt primair over interventies en in mindere mate over mechanismen (de “black box” van interventies). Gelukkig ligt aan iedere interventie ook een mechanisme ten grondslag, al wordt die niet altijd expliciet genoemd. In de gevallen dat het mechanisme niet expliciet genoemd is, hebben we het onderliggende mechanisme geïdentificeerd aan de hand van de toegepaste literatuur of methode. Als zodanig identificeren deze literatuurstudies zowel de onderzochte interventies als toegepaste mechanismen.

In de volgende twee paragrafen gaan we uitgebreid in op de in de literatuur onderzochte interventies en mechanismen. Hierbij hebben we de interventies geclusterd op basis van de mechanismen die ze in werking beogen te zetten. Een overzicht van alle artikelen die in de literatuurstudies zijn meegenomen is te vinden in Bijlage 2. Een uitgebreide methodologische verantwoording, inclusief het volledige selectieproces van relevante artikelen voor beide studies is in Bijlage 3 toegevoegd.

We beginnen met de systematische literatuurstudie naar interventies en mechanismen ter bevordering van een diverse instroom, gevolgd door de interventies en mechanismen ter bevordering van veilige en inclusieve teams. Aan het einde van het hoofdstuk presenteren wij onze conclusies over de effectiviteit van interventies, de contexten waarbinnen deze interventies en mechanismen plaatsvinden, en welke mechanismen het meest relevant zijn voor de Nederlandse Politiecontext die wij op basis van de literatuur kunnen trekken.

5.1. Interventies en mechanismen ter bevordering van diverse instroom

> *"Als politie zijn wij een afspiegeling van de samenleving. We streven ernaar dat eenheden en teams een voor hun omgeving herkenbare politie zijn, afgestemd op wat buiten van ze vraagt. Passend bij de lokale bevolkingssamenstelling en de lokale veiligheidsvraagstukken. Wij weten hiervoor divers talent te werven en aan ons te binden. Wij zijn een aantrekkelijke werkgever met een stevige positie op de arbeidsmarkt."* (Politie, 2023a, p. 16)

Welke mechanismen spelen een rol bij de instroom van mensen met diverse achtergronden in organisaties? In deze paragraaf doen we verslag van de literatuurstudie naar mechanismen die kunnen bijdragen aan het bevorderen van een diverse instroom in de organisatie.

Onderzoek naar instroom besteedt veel aandacht aan discriminatie en vooroordelen (Henderson & Welsh, 2024). Dergelijk onderzoek laat zien hoe vooroordelen hun weg vinden in wervings- en selectieprocessen en richt zich op processen en interventies die dit mogelijk kunnen voorkomen (Dutz et al., 2022). In het onderzoek naar het vergroten van de diversiteit van de instroom worden verschillende mechanismen onderzocht. In de onderstaande tabel worden deze per fase van het wervings- en selectieproces weergegeven. Sommige van deze mechanismen, zoals (meta)stereotypering, spelen in verschillende fasen een rol. Tabel 2 geeft een overzicht van de mechanismen die centraal staan. Bij elk van de mechanismen worden voorbeelden van interventies per fase van het wervings- en selectieproces gegeven.

Tabel 3. Overzicht van mechanismen per fase van het werving- en selectieproces.

Mechanisme	**Dominante fase in het proces**	**Voorbeeld interventie**
1. Persoon-organisatie fit & persoon-baan fit	Werving	D&I statement in vacature
2. Meta-stereotypen	Werving	Aanpassen van vacature tekst en beelden
3. Similarity attraction paradigm	Cv-screening Sollicitatiegesprekken	Gedetailleerde CVs*
4. Status characteristic	Cv-screening	Anonieme CVs*
5. Attributiefouten	Sollicitatiegesprekken	Trainen van beoordelaars
6. Biases (blinde vlekken)	Sollicitatiegesprekken	
7. Identiteitsbedreiging (*Social identity threat*)	Geschiktheidstesten	Mix van testen, online of op locatie
8. Autonomie	Selectie	Aanpassing in de uitnodiging en uitleg van de test

*Interventies die effectief zijn, maar ook nadelen kunnen hebben voor een diverse instroom.

In de rest van deze paragraaf gaan we dieper in op de mechanismen die een rol spelen in de verschillende fasen van het wervings- en selectieproces. Het doel is inzicht te verschaffen in welke mechanismen en interventies zijn onderzocht en een beeld te krijgen van hoe diverse instroom gerealiseerd kan worden. Indien relevant bespreken we ook de onderzochte diversiteitsdimensies en de effecten van de organisatiecontext.

Werving

Wervingsactiviteiten richten zich op het bereiken van kandidaten die voldoen aan de functievereisten van de vacature en hun interesse te wekken deel te nemen aan het selectieproces. De artikelen die ingaan op deze eerste stap van het instroomproces identificeren verschillende mechanismen die het wervingsproces kunnen verstoren en/of ertoe kunnen leiden dat specifieke groepen potentiële kandidaten niet worden bereikt. Ook in een situatie waarin een diverse groep van potentiële kandidaten bestaat is het mogelijk dat bepaalde kandidaten de vacature niet in overweging nemen ondanks een mogelijke match (Carpio & Guadalupe, 2021). De mechanismen die in deze fase van het instroomproces worden onderzocht zijn persoon-organisatie fit, persoon-baan fit en metastereotypering.

Mechanisme 1 – Persoon-organisatie en persoon-baan fit

Een groot deel van de besproken mechanismen die van invloed zijn op de diversiteit van de instroom kunnen gegroepeerd worden onder de zogenaamde fit-theorie, meer specifiek de "persoon-organisatie fit (P-O fit)" en de "persoon-baan fit (P-B fit)". Om de P-B fit te beoordelen, schatten beoordelaars in of de kennis, vaardigheden en capaciteiten van een sollicitant overeenkomen met de vereisten van een baan en of de persoonlijkheid van een sollicitant bij de baan past (Edwards, 1991). Persoon-organisatie (P-O) fit mechanismen hebben betrekking op de waargenomen match tussen de kenmerken van kandidaten en de organisatie (Edwards, 1991; Kristof, 1996) Om de mate van P-O fit te beoordelen wordt er gekeken of de persoonlijkheid, attitudes, doelen en waarden van een sollicitant overeenkomen met de cultuur, de waarden, doelen en de normen van de organisatie (Kristof, 1996). De perceptie of er sprake is van een fit kan worden bekeken vanuit het perspectief van de werkgever en vanuit de perceptie van de kandidaat zelf.

Sommige artikelen benoemen ook verschillende psychologische theorieën om deze fit-mechanismen verder te onderbouwen. Zo baseren Goldberg et al. (2013) hun definitie van het P-O fit-mechanisme op de Schematheorie (Fiske & Taylor, 1991) en de ASA-theorie (Schneider, 1987). De eerstgenoemde theorie gaat ervan uit dat mensen mentale voorstellingen hebben van sollicitanten en banen en dat beoordelaars daarom de geschiktheid beoordelen op basis van de vraag of sollicitanten demografische kenmerken hebben die overeenkomen met hun bestaande stereotype beeld passend bij een bepaalde baan (Perry et al., 1994; Perry, 1996). Volgens de ASA-theorie van Schneider (1987) trekken organisaties individuen aan die lijken op bestaande medewerkers. Bijvoorbeeld, organisaties

met een functiehouder die relatief ouder is zal oudere sollicitanten waarschijnlijk eerder als geschikte kandidaten voor die functies zien (Goldberg et al., 2013)

De studie van Casper et al., (2013) gaat ervan uit dat werkzoekenden eerder zullen reageren op vacatures van werkgevers met beleid dat overeenkomt met hun houding en waarden dan wanneer er sprake is van een demografische fit (fit op basis van sekse of leeftijd bijvoorbeeld). Diversiteitsbeleid helpt bedrijven bij het aantrekken van mensen die waarde hechten aan diversiteit en mensen met een positieve houding ten opzichte van homoseksuelen, maar leidt niet tot het aantrekken van meer vrouwen of raciale minderheden (Casper et al., 2013). Omgekeerd laat het experiment van Mao en Mu (2021) zien dat hoe meer vrouwen er in de vacature worden getoond, hoe minder interessant de baan is voor mannelijke werkzoekenden die een traditionele houding aannemen ten opzichte van genderrollen. Minder effectief in het aantrekken van diverse sollicitanten bleken aanpassingen in de vacaturetekst om de vrouwelijkheid van de formulering te vergroten (Castilla & Rho, 2023).

Andere studies onderzoeken het P-O fit-mechanisme in relatie tot specifieke organisatiekenmerken of kenmerken van de recruiter. Dit onderzoek laat zien dat vooroordelen tegen kandidaten met een ondervertegenwoordigde etniciteit, ras of migrantenachtergrond ontstaan via complexe mechanismen die te maken hebben met de waarden van de organisatie, maar ook met verschillende waarden in de omgeving van de organisatie, zoals traditionele socioculturele en historische, industrie-specifieke en religieuze waarden (Lämsä et al., 2019). Vooringenomenheid ten opzichte van etnische minderheden en migranten kan ook worden verklaard door de reactie op het onbekende en de poging op organisatieniveau dit te normaliseren en te beperken door een arbeidsrelatie niet aan te gaan of voorwaardelijk te maken (Risberg & Romani, 2022). Praktische aspecten spelen ook een rol. Wervingsmanagers geven prioriteit aan kandidaten van wie ze verwachten dat ze direct productief zullen zijn (Tran et al., 2024).

Mechanisme 2 - metastereotypering

Mensen hebben over het algemeen de neiging situaties te vermijden waarin ze verwachten negatief beoordeeld te worden (Wille & Derous, 2017). Een metastereotype weerspiegelt overtuigingen over wat mensen die anders zijn over elkaar denken. Metastereotypen zijn meestal negatief van aard en kunnen worden geactiveerd door zowel non-verbale als verbale signalen. De reactie op metastereotypen is relevant voor werving, omdat metastereotypen van werkzoekenden niet alleen kunnen worden getriggerd door feitelijke maar ook door verwachte beoordelingen (Koçak et al., 2022). Een baan wordt minder aantrekkelijk als werkzoekenden ervan uitgaan dat anderen denken dat ze de kwaliteiten voor de baan in kwestie niet hebben (Wille & Derous, 2017).

In door mannen gedomineerde beroepen worden prototypes van functiehouders zo gewogen dat ze geschikt zijn voor mannen en niet voor vrouwen. Dit is zelfs het geval wanneer "vrouwelijke" vaardigheden worden erkend als essentieel voor de baan (Danbold & Bendersky, 2019). Door mannen gedomineerde beroepen betekenen een lage vertegenwoordiging in combinatie met een laag aanzien voor vrouwen, waardoor ze zichtbaar zijn en kwetsbaar voor beschuldigingen van

favoritisme of positieve discriminatie wanneer ze succesvol zijn (Todak et al., 2021). Dit kan ertoe leiden dat vrouwen in sectoren zoals de politie niet graag solliciteren naar interne vacatures die hun carrière vooruit zouden helpen (Todak et al., 2021).

Metastereotypen kunnen een bedreiging vormen voor iemands identiteit die gebaseerd is op lidmaatschap van een sociale categorie (Koçak et al., 2022; Schuster & Martiny, 2017; Steele & Aronson, 1995). Een dergelijke identiteitsdreiging kan een negatieve invloed hebben op de aantrekkingskracht van specifieke banen, sectoren of organisaties, maar ook vacatures met negatieve metastereotypen kunnen als bedreigend worden ervaren voor bepaalde individuen waardoor zij niet zullen solliciteren (Wille & Derous, 2017).

De literatuur bespreekt verschillende interventies die zijn ingezet om metastereotypering tegen te gaan. Zo is onderzocht of de werving van diverse kandidaten beïnvloed kan worden door de vacaturetekst aan te passen. Dit kan bijvoorbeeld door het taalgebruik in vacatures aan te passen, de functievereisten die zijn opgenomen, het gebruik van afbeeldingen, het opnemen van informatie over de hiërarchische structuur van de organisatie of over beleid dat relevant wordt geacht voor een ondervertegenwoordigde groep kandidaten of het opnemen van een diversiteitsverklaring. Heath et al., (2023) laten zien dat het opnemen van zowel een verklaring over gelijkheid/diversiteit/inclusie (EDI) als informatie over het monitoren van gelijkheid in de vacaturetekst kan helpen om de aantrekkelijkheid te vergroten (e.g., diversiteitsbranding) (Heath et al., 2023). De auteurs wijzen er wel op dat minderheidsgroepen veelal sceptisch zijn over de geloofwaardigheid van EDI-uitspraken of verklaringen door werkgevers (Klysing et al., 2022).

Er is relatief veel onderzoek gedaan naar interventies met betrekking tot de tekst van vacatures. De effectiviteit van dit type interventie kan door middel van experimenteel onderzoek relatief eenvoudig getoetst worden. Wat andere wervingsinterventies betreft, zoals het inzetten van een wervingsbureau, geeft de studie van Shantz et al. (2011) aan dat het werven van kandidaten voor banen in een door mannen gedomineerde sector via mond-tot-mondreclame of wervingsbureaus mannelijke kandidaten zal aantrekken. Vrouwen lijken minder kans te hebben om te netwerken binnen een door mannen gedomineerde organisatie of sector, zien minder vaak de vacature en hebben uiteindelijk minder kans om voor de baan gekozen te worden.

CV-screening

Een belangrijke en gevoelige kwestie met betrekking tot het screenen van cv's is of kandidaten met dezelfde kwalificaties en ervaring, maar met verschillende demografische kenmerken, op dezelfde manier worden beoordeeld. De studies die onderzoek hebben gedaan naar het screenen van cv's, onderzochten situaties waarin demografische markers zowel expliciet als impliciet benoemd worden (Derous & Decoster, 2017). Centraal staat het *similarity-attraction* mechanisme.

Mechanisme 3 – Similarity-attraction

Het *similarity-attraction* mechanisme (Byrne et al., 1971) stelt dat waargenomen gelijkenis leidt tot sympathie en dus hogere beoordelingen van mensen die op ons lijken (Henderson & Welsh, 2024). Gelijkenis, aantrekkelijkheid, maar ook houdingen en interesses spelen allen een rol in de screening van cv's volgens dit mechanisme. Interessant is dat niet alleen de aanwezigheid van specifieke demografische informatie op cv's maar ook de afwezigheid ervan van invloed is op hoe kandidaten worden beoordeeld, hoe verschillende markers worden gecombineerd en hoe deze stereotypen worden geassocieerd met de functiegroep, baan complexiteit, enzovoort (Derous et al., 2015; Lacroux & Martin-Lacroux, 2020).

In de realiteit behoort elke kandidaat tot verschillende demografische categorieën. De effecten van meerdere categorisaties in het instroomproces zijn zeer complex (Derous et al., 2015; Derous & Pepermans, 2019). Uit het onderzoek van Derous et al. (2015) bleek bijvoorbeeld dat recruiters etnische discriminatie toepassen wanneer de kwalificaties van sollicitanten minder goed bij de functie passen. Bovendien werden vrouwen onder sollicitanten met dezelfde etniciteit gunstiger beoordeeld dan mannen, vooral als het ging om banen waarin klantcontact centraal staat (Derous et al., 2015).

Mechanisme 4 – Status characteristic mechanisme

Artikelen over genderdiversiteit beschrijven werving als een situatie waarin vrouwen de veronderstelling moeten weerleggen dat ze gemiddeld minder bekwaam of minder gekwalificeerd zijn voor de baan dan mannelijke kandidaten (Coffman et al., 2021; Dutz et al., 2022). Zelfs overkwalificatie voor een baan kan andere gevolgen hebben voor vrouwelijke dan voor mannelijke kandidaten. Campbell en Hahl (2022) tonen aan dat vrouwelijke kandidaten overgekwalificeerd moeten zijn om dezelfde resultaten te behalen als mannelijke kandidaten als gevolg van ongelijke beoordeling van de kwalificaties van vrouwen in vergelijking met mannen en negatieve aannames over de carrière-inzet van vrouwen.

Onderzoek toont aan dat vrouwen strenger worden beoordeeld, bijvoorbeeld een foto die op een sociale media-account is geplaatst, wordt door recruiters meer afgestraft in het geval van vrouwelijke kandidaten (Ni & Zayas, 2023). Biografische details zoals de gezinssituatie hebben ook verschillende effecten op de uitkomst van het wervingsproces, afhankelijk van het geslacht van de kandidaat. Getrouwde vrouwelijke sollicitanten worden minder gunstig beoordeeld, terwijl een mannelijke sollicitant juist positiever wordt beoordeeld als ze getrouwd zijn (Jordan & Zitek, 2012). Uit het onderzoek van Jordan en Zitek (2012) bleek dat de werkprestaties en toewijding van een pasgetrouwde vrouw naar verwachting zouden afnemen, terwijl de toewijding van een pasgetrouwde man naar verwachting zou toenemen. In hetzelfde experiment werden getrouwde vrouwen minder goed beoordeeld in vergelijking met alleenstaande vrouwen (Jordan & Zitek, 2012).

Stereotypen over de etniciteit van functiehouders leiden ertoe dat recruiters de voorkeur geven aan kandidaten die solliciteren naar functies die met een etnisch stereotype geïdentificeerd worden

(Ndobo et al., 2018). Deze voorkeur is vooral problematisch voor prestigieuze of leidinggevende functies, waar kandidaten uit een meerderheidsgroep de voorkeur krijgen boven kandidaten uit minderheids- en/of immigrantengroepen (Adamovic & Leibbrandt, 2023; Ndobo et al., 2018). Maar zelfs voor niet-leidinggevende functies bleek uit onderzoek van Adamovic en Leibbrandt (2023) dat etnische minderheden 45,3% minder positieve reacties kregen. Kandidaten die atypisch voor hun groep worden bevonden, worden door de recruiter gestraft (Sanchez & Chavez, 2010; Yogeeswaran & Dasgupta, 2010). Recruiters reageren ook strenger op het gedrag van kandidaten uit minderheidsgroepen. Kandidaten uit minderheidsgroepen die bijvoorbeeld salarisonderhandelingen aangaan, krijgen waarschijnlijk een lager startsalaris (Hernandez et al., 2019).

Als bepaalde demografische informatie niet wordt verstrekt kunnen recruiters conclusies trekken op basis van impliciete aanwijzingen in cv's (d.w.z. voornamen van sollicitanten; buitenschoolse activiteiten) (Derous & Decoster, 2017). Namen van kandidaten kunnen worden gebruikt om aannames te doen over geslacht (Kaplan et al., 2014), etniciteit (Adamovic & Leibbrandt, 2023; Bursell et al., 2021) of leeftijd (Derous & Decoster, 2017), wat resulteert in minder gunstige beoordelingen van kandidaten waarvan wordt aangenomen dat ze vrouwelijk zijn, uit een etnische minderheidsgroep komen of ouder zijn. Zo wees het onderzoek van Kaplan e.a. uit dat werkgevers de voorkeur geven aan kandidaten met een mannelijke naam wanneer ze identieke cv's voorgelegd krijgen (Kaplan et al., 2014), en uit onderzoek van Bursell et al., (2021) bleek dat werkgevers sollicitanten met een buitenlandse naam discrimineren in de meeste beroepen en ongeacht de kwaliteit van het cv en de voor de functie geschikte opleiding en kwalificaties.

Toch, lijkt anonimiseren van CV’s over het algemeen een paradoxale negatieve invloed te hebben op de kans dat etnische minderheden worden geselecteerd (Lacroux & Martin-Lacroux, 2020). In het experiment van Lacroux en Martin-Lacroux, (2019) was de evaluatie van anonieme sollicitatieformulieren strenger. De rol die subtiele cues spelen bij discriminatie kan dit verklaren. De afwezigheid van expliciete informatie kan het effect van impliciete signalen versterken (Derous & Decoster, 2017). Bovendien geeft de socio-demografische achtergrond van de sollicitant context aan de informatie in het cv die anders misschien niet begrepen of strenger beoordeeld zou worden. Daarom raden Lacroux en Martin-Lacroux (2019) cv-indelingen aan met een hoge informatierijkdom in plaats van anonimisering of minder informatie, omdat de eerste vatbaarder zijn voor positieve beoordelingen. Eén zo'n voorbeeld, het LinkedIn profiel, bleek niet gevoelig te zijn voor vooroordelen of discriminatie van vrouwen (Henderson & Welsh, 2024). In tegenstelling tot de aanbeveling van Lacroux en Martin-Lacroux (2019) benadrukken Henderson en Welsh (2024) dat wanneer profielen gedetailleerder waren, kandidaten met een ander etnisch profiel dan dat van de recruiter lager beoordeeld werden (Henderson & Welsh, 2024).

De tijdsdruk waaronder recruiters werken om CV’s te screenen speelt hierbij ook een rol. Adamovic en Leibbrandt (2023) veronderstellen dat recruiters onvoldoende tijd hebben om elke sollicitatie en ieder CV in detail te evalueren en alle beschikbare informatie te verwerken, waardoor recruiters vertrouwen op beperkte informatieverwerking en algemene indrukken (Adamovic & Leibbrandt, 2023).

Een specifieke groep artikelen gaat in op cv-screening voor leiderschapsposities (Adamovic & Leibbrandt, 2023; Bosak & Sczesny, 2011; Z. Liu et al., 2023). Kandidaten met buitenlands klinkende namen hadden minder kans op een positieve reactie op hun sollicitatie voor een leidinggevende functie (Adamovic & Leibbrandt, 2023). Tegelijkertijd weegt het geslacht van kandidaten ook in de besluitvorming mee om bijvoorbeeld te kiezen tussen kandidaten met vergelijkbare leiderschapservaring (Bosak & Sczesny, 2011). In dit geval krijgen mannen de voorkeur.

Sollicitatiegesprek

Het sollicitatiegesprek is het meest gebruikte selectie-instrument (DeCenzo et al., 2016). De persoon die het interview afneemt, wordt ook wel een beoordelaar, recruiter of panellid genoemd. Net als iedereen zijn beoordelaars in sollicitatiecommissies vatbaar voor systematische denkfouten, oftewel cognitieve vertekeningen (Kahneman & Tversky, 1979), die van invloed kunnen zijn op beslissingen die op basis van een interview worden genomen. De mechanismen die in deze context worden onderzocht zijn attributiefouten, (meta)biases of blinde vlekken, en *similarity-attraction*.

Mechanisme 5 – foutieve attributie

Foutieve attributie of een “attributiefout” is het fenomeen van het negeren of onderschatten van situationele factoren (Shirazi & Biel, 2005) en de "neiging om het eigen gedrag toe te schrijven aan de situatie, maar het gedrag van anderen aan hun 'karakter'" (Kanter & Corn, 1994, p. 20). Lim et al. (2014) stellen dat attributiefouten vaak voorkomen in sollicitatiegesprekken, wat impliceert dat percepties van de geschiktheid van kandidaten voor de functie gebaseerd zijn op verschillen tussen kandidaat en interviewer. De verschillen kunnen betrekking hebben op kenmerken zoals geslacht (McCarthy et al., 2010), seksuele geaardheid (Roulin et al., 2023), leeftijd (Gioaba & Krings, 2017), cultuur en land van herkomst (Lim et al., 2014; Tran et al., 2024), taal (Rakić et al., 2011) en politieke opvattingen (Roulin et al., 2023).

Deze verschillen zijn merkbaar in het selectiegesprek omdat communicatie een grote invloed heeft op de perceptie die interviewers hebben van de kennis, vaardigheden, bekwaamheid en persoonlijkheidskenmerken van een kandidaat (Lim et al., 2014). Cultuur en land van herkomst, maar ook subtielere nuances zoals een regionaal accent (Rakić et al., 2011), beïnvloeden de manier waarop verbale uitspraken van kandidaten worden beoordeeld.

Mechanisme 6 – Blinde vlekken of (meta)stereotypen

Het bestrijden van de vele biases die tijdens interviews kunnen voorkomen wordt belemmerd door de aanname dat anderen vooringenomen zijn, terwijl men zichzelf als vrij van bias beschouwt (Pronin et al., 2002). Dit is een meta-bias die voorkomt wanneer een persoon, in dit geval een HR-

professional die een interview afneemt, de eigen cognitieve vooroordelen herkent. Deze blinde vlek voor vooroordelen komt ook voor bij ervaren HR-professionals (Thomas & Reimann, 2023).

Auteurs zoals Hess (2013) raden aan interviewers te trainen om vooroordelen te voorkomen. Hoewel trainingen worden voorgesteld voor het tegengaan van cognitieve biases, tonen studies hierover wisselende resultaten (Thomas & Reimann, 2023). De blinde vlek bij HR-medewerkers kan hiervoor een verklaring zijn: als mensen zich niet bewust zijn van hun kwetsbaarheid voor deze blinde vlek dan is de effectiviteit van training tegen bias mogelijk beperkt.

Het formaliseren van de interviewprocedure door het toepassen van gestructureerd protocol wordt vaak gezien als een effectieve strategie om de rol van het bias-mechanisme te verminderen. Tijdens een gestructureerd interview krijgen alle kandidaten dezelfde vragen in dezelfde volgorde. Onderzoeksresultaten naar de werking van deze interventie zijn echter niet eenduidig als het gaat om het minimaliseren of elimineren van mogelijke biases (Bragger et al., 2016; McCarthy et al., 2010).

Andere interventies, zoals een divers samengestelde sollicitatiecommissie, bleken ook niet altijd effectief te zijn bij het voorkomen van bias. Zo wijzen de bevindingen van het onderzoek van Domínguez (2023) uit dat genderdiversiteit in interviewpanels niet effectief was voor het wegnemen van bias.

Geschiktheidstesten

Een aantal empirische artikelen gaat in op het gebruik van testen in het wervings- en selectieproces. Deze studies werden meestal uitgevoerd in Angelsaksische landen (VS, VK, Canada, Australië) of in de Franse en Braziliaanse context. Geschiktheidstesten om een pool van geschikte kandidaten te selecteren gaan uit van selectie op basis van verdienste (*merit*). Deze kunnen cognitieve en persoonlijkheidstests omvatten. Tests kunnen schriftelijk (al dan niet online) of mondeling zijn.

Ook in deze fase van het instroomproces kan bias op verschillende manieren voorkomen: in de test zelf, bij testbeoordelaars en bij deelnemers. Tegelijkertijd, kunnen verschillende typen testen verschillende effecten op verschillende categorieën van kandidaten hebben. Uit onderzoek van Ng en Sears (2010) blijkt dat cognitieve testen een culturele bias kunnen hebben en een negatief effect op de vertegenwoordiging van minderheidsgroepen in de pool van potentiële kandidaten, terwijl persoonlijkheidstests een positief effect hebben en meer cross-cultureel toepasbaar lijken te zijn. Dit laatste blijkt ook uit het onderzoek van Greenan et al., (2019) waarin het effect van een schriftelijke en mondelinge test wordt onderzocht. De anonieme schriftelijke tests leiden hier tot minder diversiteit. Dit wordt verklaard door het verschil in cultureel kapitaal van kandidaten uit lagere economische klassen. Auer et al., (2022) laten zien dat internet-tests die thuis gedaan kunnen worden leiden tot een grotere pool van kandidaten vanwege de toegankelijkheid, maar niet tot een groter aandeel van minderheidsgroepen.

Positieve discriminatie is een manier bias te voorkomen bij testen, maar dit kan een negatief effect hebben op de prestaties van de dominante groep (Soete et al., 2012). Een ander onderzoek laat zien dat de rol van beoordelaars ertoe doet en dat de overtuiging dat meer diverse vertegenwoordiging nodig is selectievooroordelen (gedeeltelijk) kan wegnemen of kan leiden tot positievere oordelen over kandidaten uit minderheidsgroepen (Healy et al., 2010)

Mechanisme 7 – Social identity threat

Voor potentiële kandidaten uit minderheidsgroepen kan een test als een identieitsdreiging overkomen. Ze verwachten vooraf een lagere waardering te krijgen omdat ze tot een lagere statusgroep behoren en doen daarom niet mee of presteren minder goed. Met andere woorden, het mechanisme hier is identiteitsbedreiging waarbij individuele overtuigingen over selectieprocedures de prestaties beïnvloeden.

Een specifieke interventie die is onderzocht binnen een politieorganisatie is het aanpassen van de introductietekst voorafgaand aan de test die het mechanisme van identiteitsbedreiging kan wegnemen, het gevoel erbij te horen en de gepercipieerde waarde van potentiële kandidaten voor de organisatie kan verhogen (Linos et al., 2017). De interventie bestond uit het uitnodigender maken van de tekst voorafgaand aan de test, het verwijderen van zinnen die mogelijke nervositeit kunnen aanwakkeren en het toevoegen van tekst die uitnodigt om na te denken over de waarde die de kandidaat kan hebben voor de organisatie. Deze interventie had een positief effect op de prestaties van minderheidsgroepen op de test (Linos et al., 2017).

Selectie

In onderzoek naar de selectiefase, worden twee mechanismen besproken: (1) de autonomie van beoordelaars en leidinggevende in het selectieproces en (2) het toepassen van diversiteitsdoelen en quota. Hoewel deze twee onderwerpen minder aan bod komen in de door ons geselecteerde literatuur, zijn ze de moeite waard om te behandelen als facetten van het bredere onderwerp van het formaliseren van diverse en inclusieve instroom.

Mechanisme 8 – autonomie bij selectiebeslissingen

Een veronderstelling in de literatuur is dat standaardisatie en controle van instroomprocessen kan leiden tot de selectie van de beste kandidaat door het elimineren van vooringenomenheid, inconsistentie, en andere vertekenende effecten. Standaardisatie hangt samen met wat auteurs zoals Wolf en Jenkins (2006) zien als een trend van formalisering en professionalisering van de instroom van personeel door procedures in te voeren die voorschrijven wat er moet gebeuren, in welke volgorde en binnen welke grenzen (Noon, 2011). Ondanks de toegenomen interne of externe regeldruk en meer formeel wervingsbeleid, wijzen studies op verschillen in wervingspraktijken

(Lindheim, 2021). Dit suggereert dat er ruimte is voor autonomie en discretie bij beoordelaars en leidinggevenden in het selectieproces.

Uit onderzoek naar het gelijkheidsbeleid binnen de Australische politie bleek bijvoorbeeld dat topmanagers een aanzienlijke discretie hadden in de manier waarop diversiteit en inclusie beleid in de praktijk werden geïmplementeerd (Prenzler & Drew, 2013). De discretionaire bevoegdheid van besluitvormers bleek haaks te staan op diverse en inclusieve werving wanneer deze gepaard ging met een gebrek aan kennis over het onderwerp (Gasman et al., 2011), ervaren beperkingen in middelen en tijd of met de intentie om specifieke kandidaten te discrimineren (Hennekam et al., 2021). Discriminatie kan voorkomen wanneer legitieme en gedifferentieerde macht kan worden gebruikt om aanbevelingen met betrekking tot een kandidaat in de laatste fase van het instroomproces terzijde te schuiven. Leidinggevenden kunnen de vaagheid van regelgeving of de interpretaties ervan gebruiken om deze te omzeilen (Hennekam et al., 2021).

Zelfs wanneer besluitvormers positieve attitudes en intenties uiten om een specifieke ondervertegenwoordigde categorie kandidaten aan te nemen blijkt dit geen voorspeller te zijn voor het daadwerkelijke aannamegedrag (Araten-Bergman, 2016). Aan de andere kant laat hetzelfde onderzoek zien dat de aanwezigheid van een schriftelijk wervingsbeleid en het aanbieden van training significante determinanten zijn bij het aannemen van, in dit geval, kandidaten met een handicap. Bovendien hangt het succes van uitgebreide diversiteitsprocedures en -beleid ook af van de mate waarin leidinggevenden niet alleen formele organisatorische autoriteit hebben, maar ook over voldoende informele macht en status beschikken om invloed uit te oefenen (Rivera, 2017).

Andere interventies die gericht zijn op het nemen van discretionaire beslissingen, zoals het delegeren van het selectieproces aan externe partijen (Hennekam et al., 2021) of financiële prikkels om specifieke ondervertegenwoordigde groepen aan te nemen (Duvdevany et al., 2016), bleken beperkt effectief voor diverse instroom. Training van besluitvormers bij verschillende instroomprocedures en regelgeving lijkt de effectiviteit daarentegen positief te beïnvloeden (Araten-Bergman, 2016; Duvdevany et al., 2016).

Een aparte categorie van interventies die ingezet worden om de discretionaire selectie beslissingen te beïnvloeden heeft te maken met het toepassen van quota's of doelen. Over het succes van het werken met doelen en quota, zijn onderzoeksbevindingen niet eenduidig. Aan de ene kant vond Motel (2016) dat bedrijven die transparante doelen stelden beter in staat waren om een meer representatieve groei van leiderschap van vrouwen en minderheden te realiseren. In een simulatie van Kogut (2013) gebaseerd op een Amerikaanse casus verbetert een quota (tussen 10 en 20%) de positie van vrouwelijke bestuurders omdat ze beter met elkaar in contact kunnen komen en clusteren. Zonder quotum verslechtert de positie van vrouwen (Kogut et al., 2013). Czibor en Dominguez Martinez (2019) stellen dat quota in de eindfase van het instroomproces de vertegenwoordiging van vrouwen in selectieprocessen met verschillende fasen verhogen zonder mannen te ontmoedigen. Quota in de eindfase van het proces zorgen voor genderdiversiteit terwijl de kwaliteit van de pool met kandidaten behouden blijft en lijken vrouwen aan te moedigen om deel

te nemen aan de eerste ronde en te participeren in volgende rondes (Czibor & Dominguez Martinez, 2019).

Aan de andere kant vinden auteurs zoals Labelle et al., (2015) dat externe regelgeving, bijvoorbeeld met betrekking tot genderdiversiteit in raden van bestuur, de relatie tussen diversiteit en bedrijfsprestaties negatief beïnvloedt. Dit komt doordat het leidt tot een versnelde toename van de vraag naar kandidaten die moeilijk aan te werven zijn waardoor de werving kostbaar wordt (Labelle et al., 2015). De studie van Dimeglio (2022) suggereert dat een quotum van 30% voor ondervertegenwoordigde personen geen effect heeft op het diepgewortelde probleem van discriminatie. Dimeglio (2022) stelt dat quota een stimulans aan de voorkant zijn en niet leiden tot het veranderen van het gedrag dat diversiteit binnen de organisatie belemmerd. Ook Mendiratta (2023) vindt dat de quotumeis in India van slechts één vrouw per bestuur geen positieve veranderingen teweegbrengt in de vertegenwoordiging van vrouwen in organisaties in het algemeen.

Conclusie over mechanismen ter bevordering van een diverse instroom

In dit eerste deel van de systematische literatuurstudie hebben we de empirische wetenschappelijke literatuur over interventies ter bevordering van diverse instroom in kaart gebracht. In het wervings- en selectieproces spelen verschillende mechanismen een rol bij het realiseren van een meer diverse instroom. De besproken artikelen onderzoeken vooral de rol van biases, stereotypering en de neiging kandidaten te selecteren die op ons lijken en al goed bij de organisatie passen.

Op **microniveau** zijn interventies gericht op het verminderen van de effecten van vooroordelen en biases. Voor het aantrekken van potentiële kandidaten kunnen acties worden ondernomen om de functievereisten aan te passen en een evenwichtig profiel van de vaardigheden en eigenschappen van de ideale kandidaat te bereiken, zoals Danbold en Benderski (2019) laten zien. Het targeten van specifieke diverse categorieën werkt beter door een beroep te doen op de waarden van sollicitanten (Casper et al., 2013). Deze strategie werkt ook voor het aantrekken van kandidaten die diversiteit en inclusie ondersteunen, ook al behoren ze zelf niet tot een ondervertegenwoordigde groep (Heath et al., 2023). Verder kan identiteitsbedreiging bij potentiële kandidaten worden verminderd door kleine wijzigingen in vacatureteksten en ander communicatiemateriaal, zoals e-mails met testuitnodigingen (Linos et al., 2017). Door middel van deze interventies kan een grotere en diverse pool van potentiële kandidaten gerealiseerd worden. Bewustwording aan de kant van de werkgever over hoe netwerken het wervingsproces vormgeven kan ertoe leiden dat wordt gekozen voor verschillende wervingskanalen en bijvoorbeeld voor online testen in plaats van enkel tests op locatie. In het geval van de Britse politie doen Stubbs en Tong (2024) de aanbeveling om in een vroeg stadium van het proces praktische 'matching' te introduceren voor ondervertegenwoordigde kandidaten met dienende officier-mentoren binnen de politie.

Voor recruiters en leidinggevenden is training en informatie tegen stereotypen (Morgan et al., 2013) nuttig om de kans op bias te voorkomen, op voorwaarde dat ze worden opgevolgd door het meten van veranderingen in de beoordeling van diverse kandidaten (Derous et al., 2015). Omdat het effect

van training in de loop van de tijd afneemt (Derous et al., 2021) is het nodig continu te leren en scholing aan te bieden. Het is ook aan te raden beoordelaars te groeperen zodat de beoordeling en selectie door meerdere personen tegelijk wordt gedaan (Bohnet et al., 2015). Bovendien kan het indelen van kandidaten in categorieën op basis van diversiteitsdimensies bijdragen aan het vergroten van diversiteit in het wervingsproces (Feng et al., 2020).

Interventies op **mesoniveau** betreffen aan de ene kant de ondersteuning en het uitdragen van diversiteitsdoelen en doelen die transparantie en betrokkenheid stimuleren (Motel, 2016). Aan de andere kant kan de implementatie van een divers en inclusief wervingsbeleid leiden tot ongewenste neveneffecten zoals het creëren van gevoelens van identiteitsdreiging aan de kant van de oververtegenwoordigde en/of de ondervertegenwoordigde kandidaten. Dit kan bijvoorbeeld het gevolg zijn van het hanteren van een quotum in de laatste fasen van het wervingsproces in plaats van bij de start van de werving (Czibor & Dominguez Martinez, 2019). Dit zou bijvoorbeeld betekenen dat er geen quotum is voor hoeveel vrouwelijke sollicitanten aan te werven, maar wel een quotum voor vrouwelijke kandidaten die een uitnodiging krijgen voor een sollicitatiegesprek. Ook zorgvuldige formulering van het D&I-beleid is relevant. De studie van Awad (2013) laat bijvoorbeeld zien dat het gebruik van diversiteit in plaats van positieve discriminatie als referentie gevolgen kan hebben voor de weerstand waarmee het beleid te maken kan krijgen. Een belangrijk mechanisme op mesoniveau is autonomie in selectiebeslissingen. In de discretionaire ruimte van beoordelaars kunnen vooroordelen en bias de uiteindelijke selectiebeslissing beïnvloeden, wat het belang van een helder en transparant gestandaardiseerd instroombeleid benadrukt.

Op **macroniveau** kan regelgeving op nationaal en sectorniveau van invloed zijn op de succesvolle implementatie van quota. De analyse van Mendiratta (2023) van het Indiase beleid over de vertegenwoordiging van vrouwen in seniormanagementfuncties leert dat het verstandig is de nadruk op cijfers aan te vullen met vereisten voor de benoeming van ondervertegenwoordigde categorieën op sleutelposities in raden van bestuur. Tegelijkertijd heeft een actief arbeidsmarktbeleid de potentie om de werving van kansarme kandidaten positief te stimuleren (Ingold & Valizade, 2017). Om de aanbevelingen van Ingold en Validaze (2017) in een Nederlandse context te plaatsen zou dat betekenen dat de instanties die belast zijn met de uitvoering van de Participatiewet en de banenafspraak een tweerichtingsgesprek kunnen aangaan met HR-professionals en kandidaten zodat biases en attributiefouten minder optreden en identiteitbedreiging voorkomen kunnen worden.

5.2. Interventies en mechanismen ter bevordering van veilige en inclusieve teams

> *"De politieorganisatie is een sociaal veilige en inclusieve werkplek waar iedereen mag meedoen, meepraten en meebeslissen, en waar ruimte is voor ieders talenten en vakmanschap. Het leiderschap binnen de politie is inclusief en mensgericht. Grensoverschrijdend(e) omgangsvormen en gedrag worden structureel aangepakt."* (Politie, 2023a, p. 12)

Veilige en inclusieve teams kunnen geconceptualiseerd worden als werkgroepen waarin individuele werknemers het gevoel hebben een gewaardeerd lid van het team te zijn, te ervaren dat ze erbij horen en een unieke bijdrage kunnen leveren, en zich vrijuit durven uiten en participeren (Shore et al., 2011; Tedone et al., 2023). In de bestaande literatuur komt echter geen eenduidige definitie van veilige en inclusieve teams naar voren. Dit volgt uit het feit dat het aandachtsgebied voor veilige en inclusieve teams zijn oorsprong heeft in de beleidscontext van de Nederlandse politie (Politie, 2023a) en dat veilige en inclusieve teams in de literatuur veelal afzonderlijk wordt behandeld.

Wetenschappelijk onderzoek naar interventies en mechanismen ter bevordering van veilige en inclusieve teams splitst zich daarom uit in twee onderzoeksgebieden: literatuur over (ervaren) veiligheid en uitingsbereidheid (*voice*) in teams, en literatuur over diversiteit in en (ervaren) inclusie van teams. In totaal hebben we n = 83 studies in dit literatuuronderzoek betrokken. Hiervan hadden n = 31 studies betrekking op ervaren veiligheid en individuele uitingsbereidheid, en n = 52 op diversiteit en (ervaren) inclusie van teams, teamleden, en organisaties. In een aantal studies worden meerdere interventies of mechanismen onderzocht, bijvoorbeeld in verschillende experimenten. Wij hebben de geïdentificeerde interventies geclusterd op basis van de mechanismen die zij (behelzen) te testen. Hoewel wij de interventies dus naar mechanisme indelen, zijn er studies die onder verschillende mechanismen vallen. In die gevallen hebben we de studie gepresenteerd bij het mechanisme dat het meest van toepassing is. In de hier-volgende analyse bespreken we de onderzochte mechanismen in beide onderzoeksvelden.

In Tabel 4 identificeren we de belangrijkste mechanismen en categoriseren wij de belangrijkste interventies per deelgebied (veilige teams vs. inclusieve teams). De genoemde interventies per mechanisme laten zien hoe de interventies er per mechanisme eruitzien. Op basis van de literatuurstudie is het niet mogelijk om veralgemeniserende uitspraken te kunnen doen over de effectiviteit van interventies of mechanismen buiten de context van de studie waarin ze zijn toegepast.

Tabel 4. Mechanismen en voorbeelden van interventies voor veilige en inclusieve teams

Mechanismen	**Interventies veilige teams en uitingsbereidheid**	**Interventies diverse en (ervaren) inclusieve teams**
Individuele normen, waarden en competenties	Psychological standing; Culturele intelligentie; Welbespraaktheid	Internationale ervaring; Empathie & inlevingsvermogen
Sociaal leren		Groepsdialogen Kwaliteit van interacties
Sociale uitwisseling	Interacties binnen het team Leader-member exchange	Omgekeerde en wederkerige feedback
Psychologische veiligheid	Inclusief leiderschap Groepsreflectiviteit	
Procedurele rechtvaardigheid		Individuele bijdrage kunnen leveren
Sociale identificatie en categorisatie		Spreek mensen aan op hun persoon, niet op hun groep
Socialisatie		Gestructureerde interactiemomenten
Representatie en signalen		Genderquota's, Diversiteitsverklaringen
Organisatiestructuren	Organisatiesteun	Teamstructuren

In het vervolg van deze paragaaf gaan we dieper in op de onderzochte mechanismen en geïdentificeerde interventies. We gaan de 9 mechanismen stuk voor stuk af, waarbij we grofweg de volgorde aanhouden van micro-mechanismen naar macro-mechanismen (al hebben we geen specifieke categorie met mechanismen op macroniveau). Hierbij leggen we uit wat het psychologisch mechanisme inhoudt, hoe het functioneert, en welke interventies gebruikt kunnen worden om het mechanisme te activeren. Indien besproken in de geselecteerde wetenschappelijke studies bespreken we ook de nuances met betrekking tot effectiviteit en context waarin de mechanismen en interventies zijn onderzocht. We sluiten de paragaaf af met een conclusie waarin we de belangrijkste overkoepelende conclusie over de geselecteerde literatuur trekken.

Mechanisme 1: Normen, waarden en competenties van individuele teamgenoten of leidinggevenden

Individuele persoonskenmerken zoals normen, waarden en competenties van teameden en/of leidinggevenden kunnen een rol spelen in de (ervaren) veiligheid en inclusie van teams. Hoewel strikt genomen geen psychologisch mechanismen, persoonskenmerken zijn meestal antecedenten terwijl mechanismen eerder mediatoren zijn, onderzoeken n = 14 studies de effecten van persoonskenmerken op (ervaren) veilige en inclusieve teams. Verschillende competenties kunnen bijdragen aan individuele uitdrukkingsbereidheid in de context van veilige en inclusieve teams. Zo stellen Jiang en collega's (2018) dat culturele competentie, oftewel het vermogen om mensen uit verschillende culturele achtergronden te begrijpen, aan hen aan te passen en effectief met hen te

communiceren, kan bijdragen aan hun uitingsbereidheid. Zij stellen dat culturele competentie werknemers met een migratieachtergrond helpt bij het begrijpen en internaliseren van dominante culturele normen en regels, maar ook dat het bijdraagt aan het slechten van culturele barrières, stress en ideologische verschillen. Zij merken daarbij op dat de kwaliteit van de relatie met de leidinggevende (e.g., sociale uitwisseling; mechanisme 2) het effect van culturele competentie op uitdrukkingsbereidheid verder kan versterken. Duan en collega's (2014) stellen dat welbespraaktheid ook kan bijdragen aan uitdrukkingsbereidheid. Zij stellen dat mensen met een minderheidsachtergrond die zich gemakkelijk en effectief kunnen uitdrukken, zich ook eerder over hun werk of de sociale relaties in professionele teams zullen uitdrukken. Uit hun onderzoek blijkt dat steun vanuit de organisatie (mechanisme 9) het effect van welbespraaktheid op uitingsbereidheid kan versterken.

Naast individuele persoonskenmerken kan de formele positie van een individu in een team of organisatie bijdragen aan uitingsbereidheid (een organisatiekenmerk). MacMillen en collega's (2020) onderzochten de voorwaarden waaronder leidinggevenden in verschillende Amerikaanse private bedrijven bereid waren te luisteren naar waarschuwingen over misstanden binnen hun organisatie (ook wel "prohibitive voice" genoemd). Zij ontdekte dat leidinggevenden eerder geneigd zijn te luisteren naar ondergeschikten met een seniore positie maar met wie ze geen hechte relatie hebben. Hun onderzoek wees echter ook uit dat vooral ondergeschikten met een preventiefocus en een seniore positie bereid zijn dergelijke waarschuwingen af te geven. Mensen met een sterke preventiefocus worden gemotiveerd door zekerheid, verplichtingen en de wens om fouten of verliezen te vermijden. Morrison (2011) hanteert een alternatief, sociaalpsychologisch perspectief op de positie van individuen in teams en stelt dat *psychological standing*, oftewel de mate waarin iemand als gezaghebbend, invloedrijk en met recht van spreken wordt gezien, bijdraagt aan diens uitingsbereidheid. Dat wil zeggen dat mensen die door het team gezien worden als iemand die op een bepaalt thema recht van spreken heeft, die ook als zodanig ervaart en daarnaar handelt. Morrison stelt *psychological standing* in het bijzonder effectief kan zijn in het versterken van de uitingsbereidheid van mensen met een minderheidsachtergrond.

Daarnaast hebben we een aantal studies onderzocht die de effecten van persoonskenmerken (Lauring & Selmer, 2012; Rosen et al., 2017), internationale ervaringen (Biswas et al., 2020) en competenties (Hays-Thomas et al., 2012; Mulqueen et al., 2012) op ervaren diversiteit van, en inclusie in, teams hebben onderzocht. Deze studies laten zien dat individuele waarden en competenties zoals de vaardigheid om de eigen culturele vooroordelen en machtsongelijkheid te reflecteren (e.g., culturele nederigheid) (Rosen et al., 2017), interpersoonlijke vaardigheden (Kim & Roberson, 2022) en empathie en inlevingsvermogen bij medewerkers, managers en leidinggevenden bijdragen aan inclusieve teams en organisaties. (Hays-Thomas et al., 2012).

Lauring en Selmer (2012) onderzochten hoe collega's kunnen bijdragen aan inclusieve teams en ontdekten dat steun voor diversiteit in taal, zichtbaarheid en waarden het interpersoonlijk vertrouwen binnen teams kan versterken en helpt bij het verminderen van conflicten. In verwant onderzoek laten Triana en collega's (2012) zien dat mensen die diversiteit belangrijk vinden negatiever reageren op incidenten van uitsluiting en racisme, en situaties waarin zij getuige zijn van

mishandeling van vrouwen of minderheden als onrechtvaardiger ervaren dan mensen die diversiteit minder belangrijk vinden. Biswas et al., (2020) zien dat HR-managers met internationale ervaring positiever staan tegenover vrouwelijke leidinggevenden. Positieve attitudes over vrouwen in leiderschapsposities kun dit effect nog verder versterken. Zij stellen dat organisaties met meer medewerkers met een internationale achtergrond eerder geneigd zijn diversiteitsinitiatieven te ontplooien en tot eerlijke en gelijkwaardige werkafspraken te komen.

Om de sensitiviteit voor diversiteit en inclusie in teams onder medewerkers te versterken grijpen publieke en private organisatie vaak naar *face-to-face* of online diversiteitstrainingen (Maher & Hastings, 2023; Stauss et al., 2018). Diversiteitstrainingen zijn er vaak op gericht om het belang van diversiteit onder de aandacht te brengen en het vermogen om op de eigen culturele en etnische vooroordelen te reflecteren te versterken. Rawski en Conroy (2020) laten zien dat mensen die zich identificeren met de normen en waarden van de eigen organisatie effectiever zijn in het leren van diversiteitstraining, en dat de kans groter is dat deze mensen de resultaten van diversiteitstrainingen in de organisatie zullen toepassen.

Mechanismen 2 en 3: Sociaal leren en sociale uitwisseling

In vier studies wordt het effect van sociaal leren op ervaren diversiteit en inclusie van teams en organisaties onderzocht. Sociaal leren verwijst naar het mechanisme waarmee individuen nieuwe normen, kennis of gedragingen verwerven door mensen met een andere achtergrond te observeren (Bandura, 1977). Als psychologisch mechanisme toont sociaal leren dat blootstelling aan diverse perspectieven bijdraagt aan het verbreden van persoonlijke en professionele perspectieven en het verminderen van culturele en etnische vooroordelen, wat kan bijdragen aan een inclusievere omgevingen. Miles en Kivlighan (2012) stellen dat groepsdialogen tussen mensen van verschillende achtergronden inclusie in teams kan bevorderen. Zij stellen overigens wel vast dat dergelijke dialogen de opvattingen van dominanten groepen niet altijd helpt doorbreken.

Traavik & Adavikolanu (2016) laten zien dat interactie en ervaringen met individuen met een andere achtergrond kan bijdragen aan steun voor diversiteitspraktijken. Zij stellen dat werknemers met een meerderheidsachtergrond eerder geneigd zijn diversiteitsinitiatieven te ondersteunen als ze goede contacten hebben met collega's met een minderheidsstatus. Dit effect is nog sterker wanneer deze mensen het ook nog belangrijk vinden dat hun collega's met een minderheidsstatus in staat worden gesteld te kunnen presteren en het beste uit zichzelf te halen. Daaraan gerelateerd laten Abramovic & Traavik (2017) ook zien dat sociaal leren een rol kan spelen in steun voor diversiteitspraktijken. Zij stellen een positieve relatie vast tussen de kwaliteit van het contact met mensen uit verschillende groepen en individuele steun voor diversiteitsbeleid. Zij stellen bovendien vast dat de kans groot is dat individuen die zich meer interesseren in mensen met een diverse achtergrond eerder geneigd zijn steun te geven aan diversiteitspraktijken.

Onderzoek laat zien dat de teamcontext effect kan hebben op de effectiviteit van sociaal leren. Onderzoek door Meeussen et al., (2014) laat zien dat sociaal leren makkelijker is in cultureel

homogene groepen dan in cultureel diverse groepen. Op basis van experimenteel onderzoek in 33 werkgroepen (teams) tonen zij dat waardenconvergentie, het ontwikkelen van gedeelde waarden, wordt bemoeilijkt door culturele diversiteit. In hun onderzoek ontwikkelde leden van teams met een lage diversiteit gedeelde waarden door wederzijdse beïnvloeding, in teams met hoge diversiteit was dit niet het geval.

Sociaal leren kan ook bijdragen aan de inclusie van mensen met psychologische- of leerproblemen (Milliard, 2020; Montgomery et al., 2021). Zo laat casestudyonderzoek door Montgomery et al., (2021) zien dat beleidsparticipatie en het delen van persoonlijke verhalen van mensen met leerproblemen beleidsmakers inzicht geeft in de gevolgen van hun beleidskeuzes voor mensen in 'de echte wereld'. Zij ontdekten dat stigma, negatieve houdingen en gebrek aan middelen een barrière kunnen vormen voor mensen met dergelijke problemen om met beleidsmakers in gesprek te gaan. Daarentegen stellen zij dat hulp van bondgenoten en het afstemmen van belangen tussen verschillende minderheidsgroepen cruciaal zijn om beleidsbeïnvloeding te kunnen bevorderen.

Een aan sociaal leren gerelateerd psychologische mechanisme is sociale uitwisseling. Sociale uitwisseling veronderstelt dat mensen investeren in relaties op basis van het verwachtte sociale rendement. Sociale uitwisseling wordt gedreven door de wens voor rechtvaardigheid, wederkerigheid en wederzijds voordeel. Wanneer mensen de uitwisseling als eerlijk ervaren en wanneer de relatie positieve uitkomsten oplevert, leidt dit tot sterkere betrokkenheid, vertrouwen en toewijding. Omgekeerd kunnen waargenomen ongelijkheden of een gebrek aan wederkerigheid leiden tot negatieve psychologische uitkomsten, zoals ontevredenheid, disengagement of zelfs conflicten (Cook et al., 2013; Emerson, 1976).

Op basis van sociale uitwisselingtheorie laten San Martin en collega's (2015) zien dat werknemers met een minderheidsstatus zich soms veiliger voelen om zichzelf te zijn wanneer zij geen toekomstige interacties met leden van meerderheidsgroepen verwachten. San Martin et al., (2015) tonen dat openheid van teamleden met een meerderheidsachtergrond voor afwijkende perspectieven de integratie van teamleden met een diverse achtergrond kan bevorderen. Zij benadrukken dat de interactie tussen teamleden met uiteenlopende normen en ervaringen, en de openheid tussen teamleden, inclusieve besluitvorming en steun voor diversiteit in inclusie bevordert. Clifford et al., (2023) onderzochten de effectiviteit van omgekeerde en wederkerige feedback (*reversed and reciprocal mentoring*) op de inclusiebeleving van werknemers met een raciale of etnische minderheidsstatus in het Britste National Health Service. Zij stelden vast dat dit type interactie tussen leidinggevenden en werknemers bijdroeg aan meer begrip en bewustzijn rond gelijkheid, meer zelfvertrouwen en motivatie, en verbeterde leiderschapsvaardigheden met betrekking tot inclusie en medeleven onder leidinggevenden.

In een aantal onderzochte studies krijgt sociale uitwisseling betekenis in de vorm van *leader-member exchange* (LMX) (Graen & Uhl-Bien, 1995; Svendsen et al., 2018). LMX laat zien hoe de kwaliteit van de relatie tussen een leidinggevende en individuele teamleden de percepties, gedragingen en ervaringen op de werkvloer kan beïnvloeden. In zeven studies komt naar voren dan een goede relatie tussen een leidinggevende en een werknemer de uitingsbereidheid kan versterken (Jada &

Mukhopadhyay, 2019a, 2019b), bijvoorbeeld door het vergroten van een gevoel van psychologische veiligheid (zie mechanisme 4). Zo stellen Jiang (2017) dat een goede relatie tussen een leidinggevende en een werknemer kan bijdragen aan de mate waarin een werknemer in het team wil investeren en zich wil positief of negatief wil uitspreken. Ook kan LMX bijdragen aan de mate waarin teamleden kunnen bijdragen aan een divers teamklimaat waarin teamleden zich gehoord en gewaardeerd voelen (Lee et al., 2021).

LMX kan uiting vinden in een *empowerende* leiderschapstijl (Hu et al., 2018; Jada & Mukhopadhyay, 2018, 2019a, 2019b; Kim et al., 2017; Liu et al., 2017). In een serie survey-onderzoeken in de Indiase context laten Jada en Mukhopadhyay (2018) zien dat een empowerende leiderschapsstijl uitingsgedrag kan versterken doordat het de ervaren psychologische veiligheid vergroot. Dit effect is groter voor werknemers met meer zelfvertrouwen in hun eigen kunnen. Zij laten ook zien dat leidinggevenden met eigenschappen zoals vriendelijkheid en nauwgezetheid beter zijn in het vertonen van een empowerende leiderschapsstijl, wat via een goede verhouding met de werknemer kan leiden tot een grotere bereidheid tot uitingsgedrag (Jada & Mukhopadhyay, 2019a). Daarnaast blijkt een empowerende leiderschapsstijl beter voor het bevorderen van uitingsgedrag dan een transformationele of een ethische leiderschapsstijl. Deze bevinding lijkt vooral van toepassing in de context van een hoge machtsafstand tussen leidinggevende en ondergeschikte, waarbij zowel de kwaliteit van de onderlinge relatie als de individuele machtsoriëntatie van de ondergeschikte belangrijke modererende factoren zijn (Jada & Mukhopadhyay, 2019b).

Mechanisme 4: Psychologische veiligheid

Mensen lijken eerder bereid zich in teamverband uit te spreken wanneer zij zich veilig voelen. In tien onderzochte studies wordt een verband gelegd tussen ervaren psychologische veiligheid en uitingsbereidheid. Volgens de klassieke definitie van Edmondsen (1999) is psychologische veiligheid in teams “de gedeelde overtuiging dat het team een veilige omgeving biedt voor het nemen van interpersoonlijke risico's” (p. 354). Psychologische veiligheid omvat een gevoel van vertrouwen dat het team niemand in verlegenheid brengt, afwijst of straft voor het geven van een mening of het anderszins uiten van zichzelf (Edmondson, 1999). Het mechanisme van psychologische veiligheid in teams veronderstelt dat werknemers eerder geneigd zijn hun ideeën en opvattingen te delen wanneer ze geen angst voelen voor mogelijk negatieve gevolgen zoals afwijzing of bestraffing (Bienefeld & Grote, 2014; Kong et al., 2020).

De relatie tussen psychologische veiligheid en ervaren veiligheid en inclusiviteit van teams en organisaties wordt in vier geselecteerde studies onderzocht (Abramovic & Traavik, 2017; Martinez et al., 2017). Vanuit organisatieperspectief onderzoeken Fujimoto en Presbitero (2022) hoe leidinggevenden kunnen bijdragen aan de ervaren psychologische veiligheid van medewerkers. Zij laten zien dat de culturele intelligentie van leidinggevenden kan bijdragen aan een psychologisch klimaat voor inclusie en veiligheid. Procedures en structuren kunnen de ervaren psychologische veiligheid ook beïnvloeden. Cech en Waidzunas (2022) laat zien dat de manier waarop teams worden samengesteld en ingericht effect kan hebben op de psychologische veiligheid van mensen met een

LHBTQI[A+] achtergrond. In onderzoek naar ad-hoc teams bij ruimtevaartorganisatie NASA stellen zij dat projectmatige teamstructuren waarin werknemers telkens opnieuw hun geloofwaardigheid aan nieuwe collega's moeten bewijzen en/of herbevestigen, bijdraagt aan verminderde psychologische veiligheid en daarmee een gevoel van onveiligheid, marginalisatie en stigmatisering op basis van geslacht en raciale status.

Uit de geselecteerde literatuur komt naar voren dat leidinggevenden een belangrijke rol kunnen spelen in het bevorderen van psychologische veiligheid (Li et al., 2020). Studies laten zien dat inclusieve leiderschapsstijlen een rol kunnen spelen in het bevorderen van psychologische veiligheid (Jiang et al., 2022), terwijl misdragingen door de leidinggevende een onveilig teamklimaat veroorzaken (Qu et al., 2023). Inclusieve leiders moedigen openheid en participatie aan en versterken daarmee een teamcultuur waarin werknemers zich gewaardeerd en gehoord kunnen voelen (Chen et al., 2023).

Jin et al., (2017) laten zien dat inclusief leiderschap een rol speelt in het vertalen van diversiteitsbeleid naar diversiteitsprestaties. Volgens hen is het aan inclusieve leiders om een teamcultuur van inclusie te ontwikkelen en om de behoeften van iedereen in het team op een zinvolle manier erkenning te geven, ongeacht hun sociale, culturele en/of fysieke achtergrond. Volgens Mulqueen, Kahn en Kirkpatrick (2012) moeten managers hun interpersoonlijke vaardigheden gebruiken om een inclusieve teamdynamiek te bevorderen. Zij leggen de nadruk op de veelzijdigheid van de manager ('versatility') in het managen van groepen.

In twee andere studies wordt een derde leiderschapsstijl voor uitingsgedrag onderzocht: nederig leiderschap. Nederig leiderschap wordt gekenmerkt door openheid en een focus op wederzijds respect. Volgens Achmadi et al., (2022) en Ma et al., (2020) kunnen leidinggevenden door middel van een nederige leiderschapsstijl een klimaat van vertrouwen en respect creëren. Dit kan medewerkers stimuleren om vrijuit en zonder angst voor repercussies te spreken. Volgens Achmadi et al., (2022) schuilt er echter een risico in een nederige leiderschapsstijl. Wanneer deze nederigheid als vals wordt ervaren kan het de relatie tussen leidinggevende en werknemers schaden.

In de context van psychologische veiligheid kijken een aantal studies naar de associatie tussen groepsdynamieken en uitingsbereidheid (Bienefeld & Grote, 2014; Kong et al., 2020; Lee et al., 2021; Morrison et al., 2011). Volgens Kong, Liu en Weng (2020) staat psychologische veiligheid niet los van de mate van verbondenheid in het team. Inclusief leiderschap kan eraan bijdragen dat de ervaren psychologische veiligheid ook in heterogene teams (bijvoorbeeld met teams met grote demografische verschillen) op pijl blijft. Omdat de psychologische veiligheid binnen een team afhankelijk is van normen en gedeelde overtuigingen, kan groepsreflectiviteit, het proces van gezamenlijk reflecteren op prestaties en problemen, ook bijdragen aan uitingsbereidheid (Jiang, 2017). Reflectiviteit stelt teams in staat om van fouten te leren, problemen te identificeren en innovatieve oplossingen voor te stellen. Volgens Jiang (2017) wordt dit proces versterkt door 'perspectief nemen', de denkhandeling waarbij groepsleden elkaars standpunten innemen om deze beter te kunnen begrijpen en te kunnen toepassen in hun werk.

In hun onderzoek naar etnisch diverse politieteams vinden Morven en Cunningham (2019) dat interventies en activiteiten die aansluiten bij de culturele achtergrond van inheemse reclasseringsambtenaren in Canada ook kunnen bijdragen aan psychologische veiligheid en culturele verbondenheid. Zij stellen dat het vergroten van de culturele bewustwording en competentie in een organisatie kan bijdragen aan het begrijpen van cultureel specifieke ervaringen en het versterken van de diversiteit van het personeelsbestand. Zij spreken over een *'Cultural Competency Framework'*.

Greer en Van Kleef (2010) richten zich daarentegen op structuurinterventies en laten zien dat verschillende aansturingsstrategieën kunnen bijdragen aan veiligheid door conflictresolutie in teams. Zij concluderen dat in teams met beginnende werknemers, zoals teams van junior fabrieksarbeiders, duidelijke hiërarchische structuren de beste kans bieden op conflictresolutie, terwijl machtsstructuren die gelijkheid toestaan, zoals gedeeld leiderschap, het meest effectief zijn wanneer teamleden gemiddeld veel macht hebben, zoals in topmanagementteams.

Mechanisme 5: Procedurele rechtvaardigheid

Procedurele rechtvaardigheid heeft betrekking op de mate waarin besluitvormingsprocessen als eerlijk en transparant worden ervaren, gevoelens van angst kunnen verminderen, en kunnen bijdragen aan het vertrouwen in de organisatie (Bobocel & Gosse, 2015; Lind & Tyler, 1988; E. W. Morrison et al., 2011). In een serie van drie experimenten stellen Adamska en Jurek (2021) vast dat werknemers die een hoge procedurele rechtvaardigheid ervaren minder uit angst of berusting ontstane zelfcensuur toepassen. Zij concluderen dat waar procedurele rechtvaardigheid de structurele basis biedt voor vertrouwen, interpersoonlijke rechtvaardigheid de persoonlijke relaties biedt die nodig zijn voor open communicatie. Adamska en Jurek (2021) stellen vast dat werknemers eerder geneigd zijn om zich uit te spreken wanneer deze procedurele en interpersoonlijke rechtvaardigheid in teams rechtvaardigheid aanwezig zijn.

In vier andere studies wordt de rol van procedurele rechtvaardigheid op ervaren inclusiviteit van teams onderzocht. Guerrero, Sylvestre en Musresanu (2013) laten zien dat ervaren procedurele rechtvaardigheid en een goede relatie met een leidinggevende bijdragen aan ervaren inclusiviteit, oftewel "de mate waarin een individuele medewerker zichzelf [ziet] als een insider in een bepaalde organisatie" (Guerrero et al., 2013, p. 6). Ook Begeny en Huo (2021) stellen dat procedurele rechtvaardigheid bijdraagt aan ervaren inclusie. Daarnaast zien zij dat het benadrukken van de individuele bijdrage van mensen aan het team en de mogelijkheid voor individuen om zich te kunnen onderscheiden, het effect van procedurele rechtvaardigheid in ervaring inclusie van teams nog verder kan versterken.

Ook leidinggevenden kunnen bijdragen aan ervaren procedurele rechtvaardigheid. Zo laten Lee en Li (2021) aan de hand van vragenlijstonderzoek onder werknemers van verschillende bedrijven in de Verenigde Staten zien dat een inclusieve leiderschapsstijl gericht op diversiteit kan bijdragen aan ervaren procedurele rechtvaardigheid, en daarmee aan een ervaren gevoel van inclusie onder werknemers met een minderheidsachtergrond.

Mechanisme 6: Sociale identificatie en categorisatie

Hoe mensen groepen zien en zich daartoe verhouden bepaalt voor een deel hoe zij zich gedragen. Een aantal van de geselecteerde studies onderzoekt hoe deze processen van sociale identificatie en categorisatie werken. Sociale identificatie en categorisatie kunnen inclusie bevorderen doordat mensen zichzelf en anderen groeperen (categoriseren) op basis van kenmerken zoals gender, etniciteit, rol, of religiositeit, en zo een gevoel van identiteit en verbondenheid opbouwen (Ashforth & Mael, 1989; Soltani et al., 2012). Gelijktijdig kan categorisatie ook leiden tot vooroordelen die mensen van de in-group (de meerderheidsgroep) bevooroordelen tegen mensen van de out-group (de minderheidsgroep) en deze marginaliseert. Daarentegen floreren teamleden wanneer ze zich verbonden voelen met de groep terwijl ze tegelijkertijd hun individualiteit kunnen behouden en kunnen uiten (Ellemers & de Gilder, 2022; Tajfel & Turner, 1986).

Van Veelen et al., (2013) en Van Veelen en Oten (2014) onderzoeken hoe (zelf)identificatie met de groep of organisatie gevoelens van inclusie kan versterken. Op basis van experimenteel onderzoek stellen Van Veelen et al., (2013) dat teamleden met een minderheidsachtergrond zich beter met het team identificeren en zich meer gewaardeerd voelen wanneer zij zichzelf tot het team verhouden op basis van hun persoonlijkheid (d.w.z. zelfverankering) dan op basis van de kenmerken van hun sociale groep (d.w.z. zelfstereotypering). Inclusieve teams spreken mensen dus aan op hun persoonlijke eigenschappen, niet die van hun sociale achtergrond. Tegelijkertijd laten Van Veelen en Otten (2014) op basis van een serie experimenten zien hoe zelfverankering in plaats van de zelfstereotypering de cognitieve representatie van groepslidmaatschap onder leden van de dominante groep versterkt. Zij stellen dat een focus op individuele eigenschappen in plaats van groepseigenschappen de acceptatie van teamleden met een diverse achtergrond kan versterken.

Vooroordelen tegen diverse teams bestaan ook. Psychologisch onderzoek laat zien dat (raciale) diverse teams anders beoordeeld worden dan (raciaal) homogene teams. In een serie van 3 experimenten waar gedrag constant gehouden werd laten Lount et al., (2015) zien dat raciaal diverse groepen minder steun kregen in de vorm van extra middelen dan (raciaal) homogene teams. Daarentegen laten verschillende studies laten zien dat positieve diversiteitsopvattingen binnen het team de relationele dynamiek binnen teams kan verbeteren (Miles-Johnson & Fay, 2022; Vongswasdi et al., 2023). Zo stellen Miles-Johnson & Fay (2022) dat positieve diversiteitsopvattingen inclusiviteit in teams kan versterken. Zij stellen vast dat een eenzijdige blik op “whiteness” als de norm binnen de Australische politie dominant is, en dat het gebrek aan acceptatie van diversiteit in het algemeen, en de vooringenomenheid ten aanzien van diverse geïdentificeerde agenten in het bijzonder, leidt tot de uitsluiting en fragmentatie.

Deze bevinden worden grotendeels gedeeld in onderzoek naar politie in Zweden. Zo stelt Haake (2018) dat zowel vrouwelijke als mannelijke politieleiders in Zweden traditionele genderrollen vertonen, wat de gevestigde normen versterkt en de gendernormatieve invulling van leiderschap binnen de politieorganisatie in stand houdt. Zij stelt dat het gebruik van kwantitatieve maatregelen voor meer gendergelijkheid (zoals het verhogen van het aantal vrouwen in leiderschapsrollen) niet noodzakelijkerwijs leidt tot diepere, kwalitatieve verschuivingen in de organisatiecultuur en daarom

niet noodzakelijkerwijs effectief is in het bevorderen van de inclusiviteit van de organisatie. Daarentegen zouden interventies zich moeten richten op een kwalitatieve veranderen van groepsnormen en teamcultuur rond (gender)inclusiviteit. Ook Gaub & Holtfreter (2022) stellen dat seksesegregatie alle aspecten van het politiewerk doordringt. Dit wijst op een cultuur waarin kleinere overtredingen van mannen waarschijnlijk worden genegeerd (en misschien zelfs consequent worden genegeerd), terwijl hun vrouwelijke collega's veel strenger worden gedisciplineerd.

Janssens en Zanoni (2014) onderzoeken of het veranderen van normen over competenties en culturele identiteiten de (etnische) inclusie van de organisatie kan bevorderen en helpt voorkomen dat werknemers met een diverse achtergrond worden gereduceerd tot 'slechts' een representant van een gestigmatiseerde groep. Zij benadrukken dat de klassieke diversiteitsinitiatieven die zich richten op het veranderen van individuele vooroordelen niet effectief zijn in het realiseren van inclusieve teams omdat deze initiatieven de systemische ongelijkheid in teams, en de normen van succes en daarbij horen, niet veranderen (Janssens & Zanoni, 2014).

Vanuit netwerkperspectief onderzoeken Jung en Welch (2022) hoe de demografische samenstelling van sociale netwerken de waargenomen inclusie van het team beïnvloedt. Op basis van vragenlijstonderzoek in de Verenigde Staten stellen zij dat minderheden en vrouwen een hogere inclusie in het team ervaren als ze meer demografisch vergelijkbare anderen in netwerken buiten hun werkplek hebben. Muragisi, Aguilar, Carr en Walton (2024) stellen dat micro-inclusies, oftewel kleine gebaren van bevestigen en acceptatie, het gevoeld van erbij horen en ontvankelijkheid in de organisatie kan versterken, vooral onder achtergestelde groepen. In een serie van 4 experimenten onder werknemers in de technologische industrie in de Verenigde staten vinden zij dat micro-inclusie het gevoel van verbondenheid met de organisatie onder vrouwen bevordert en hun angst om gestereotypeerd te worden verkleind.

Mechanisme 7: Socialisatie

Socialisatie is het proces waarmee nieuwe leden door middel van blootstelling aan bestaande normen, waarden en opvattingen een organisatie leren kennen en eigen maken (internaliseren) (Saks & Ashforth, 1997). Lee et al., (2020) onderzoeken het gebruik van met scripts gestructureerde interactiemomenten en speciale ruimtes voor interpersoonlijk contact bij het verminderen van vooroordelen en het bevorderen van inclusieve teams. Op basis van onderzoek onder technologieconsultants stellen zij dat ruimtes voor interpersoonlijk contact en interactiescripts respect, openheid en verbondenheid binnen teams kan bevorderen. Ter bevordering van interpersoonlijk contact in politieteams onderzoeken Conti en Doreian (2010) het gebruik van diverse teams en toegewezen zitplaatsen op de politieacademie in de VS. Zij stellen dat dergelijke structuurinterventies helpen de sociale banden tussen raciaal diverse groepen te versterken, maar ook dat deze onvoldoende zijn om diepgewortelde vooroordelen en groepsvoorkeuren te doorbreken.

Mechanisme 8: Representatie en signalen

Representatie verwijst naar het zichtbare belang van diversiteit en inclusie voor de organisatie, en de aanwezigheid van individuen met verschillende achtergronden op leiderschaps- en bestuursfuncties (Bandura, 2001). Wanneer ondervertegenwoordigde individuen anderen zoals henzelf in betekenisvolle rollen zien, bevestigt dit hun groepsidentiteit, versterkt het hun gevoel van erbij horen en benadrukt het belang van diversiteit en inclusie voor de organisatie. Daarnaast kunnen organisatie zich expliciet uitspreken voor het belang van diversiteit en inclusie. Door het belang van diversiteit en inclusie expliciet te benoemen maken organisaties het saillant en kunnen ze deze waarden als nieuwe norm bestendigen.

Een in het oog springende structuurinterventies die gebruikt kan worden om representatie te activeren is het gebruik van diversiteitsquota. De inclusie van minderheidsgroepen op bestuursfuncties kan ervoor kan zorgen dat minderheden beter vertegenwoordigd worden. Zo stellen Biswas en collega's (2021) dat vrouwen in leiderschapsposities eerder geneigd zijn om diversiteitsinitiatieven te ondersteunen en organisatieculturen aan te pakken. Hun onderzoek stelt dat een kritische massa van minimaal twee vrouwelijke bestuurders – of 20% van de bestuurszetels – nodig is om gendersegregatie op de werkvloer tegen te gaan.

Volgens vergelijkend onderzoek door Ip et al., (2020) lijkt de effectiviteit van genderquota voor de inclusie van minderheidsgroepen (vrouwen) af te hangen van de organisatiecontext waarbinnen het quotum wordt geïmplementeerd. Hun onderzoek geeft aan dat een genderquotum alleen tot meer inclusie leidt wanneer de organisatie waar het quotum wordt toegepast wordt gekenmerkt door ongelijkheid en uitsluiting. Wanneer dat niet het geval is, lijken positieve effecten uit te blijven. Daarentegen kunnen diepgewortelde genderstructuren de effectiviteit van genderquota belemmeren. In onderzoek naar de effectiviteit van genderquota voor de raden van bestuur bij de n = 184 grootste beursgenoteerde bedrijven in India vond Mendiratta (2023) dat hoewel een genderquotum leidde tot meer vrouwen aan de top, dit gendereffect niet doorsijpelde naar ondergeschikte lagen in de hiërarchie, waar bestaande patriarchale structuren in stand bleven.

Daarnaast kunnen organisaties het representatiemechanisme activeren door middel van diversiteitsverklaringen. Diversiteitsverklaringen zijn statements waarin organisaties hun inzet voor diversiteit en inclusie kenbaar en concreet maken. De literatuur laat zien dat diversiteitsverklaringen niet zonder risico zijn. Onderzoek laat zien dat het benadrukken van diversiteit de weerstand tegen diversiteit en inclusie kan versterken (Gündemir et al., 2017; Smith et al., 2012) en kan bijdragen aan het verhullen en verbergen van bestaande en andere vormen van uitsluiting en racisme (Daniels et al., 2017; Gündemir & Galinsky, 2018). Diversiteitsverklaringen alleen zijn dan ook niet voldoende, een oprechte en daadwerkelijke inspanning is nodig. In een serie van vijf experimenten laten Gündemir et al., (2017) zien dat het benadrukken van het belang van diversiteit voor de organisatie niet voldoende is om inclusie van medewerkers te bevorderen. Zij vonden dat het benadrukken van het multiculturele karakter van de organisatie interne weerstand en uitsluiting kan versterken. Daarentegen stellen zij dat het benadrukken van diversiteit *en* competentie wel bijdraagt een aan

ervaren inclusie en stellen dat een “multiculturele meritocratie” (Gündemir et al., 2017, p. 35) bijdraagt aan de-activatie van stereotypen en de de-legitimatie van discriminatie.

Daniels et al., (2017) vinden een negatieve spillover bias in diversiteitsverklaringen. Zij stellen dat wanneer mensen meer diversiteit langs één dimensie waarnemen (bijv. ras, kledingkleur), dat zij ook meer diversiteit op andere dimensies waarnemen (bijv. geslacht, vaardigheid), zelfs wanneer dit objectief niet het geval is. Deze spillover bias kan leiden tot een verminderde ervaren inclusie en voorspelbare fouten in besluitvorming over diversiteit. Soortgelijke resultaten laat onderzoek door Gündemir en Galinksy (2018) zien. Zij stellen dat het gebruik van diversiteitsverklaringen kan bijdragen aan het maskeren van andere vormen van racisme en discriminatie. Zij omschrijven dit als een *false-faireness* effect en stellen dat het gebruik van multiculturele diversiteitsverklaringen de mogelijkheid vergroot dat de organisatie zichzelf al als divers en inclusief ziet en signalen van uitsluiting en racisme als niet waar afdoet.

Daarentegen stellen Apfelbaum et al., (2016) dat de effectiviteit van diversiteitsverklaringen (“diversiteitsideologieën”) afhangt van de organisatiecontext en laat onderzoek van Baker et al., (2019) in de Australische mijnbouw zien dat het benaderukken van een goede en effectieve werk-privé balans in een diversiteitsverklaring kan bijdragen aan betere vertegenwoordiging van vrouwen in leiderschapsposities op management- en niet-managementniveau.

Mechanisme 9: Organisatiestructuren

Organisatienormen die inclusie en diversiteit aansporen, zoals het verplicht stellen van diversiteitstraining, monitoring en stellen van doelen, kan bijdragen aan het vergroten van inclusie (Dhanani et al., 2018; Graham et al., 2017; Lee et al., 2020), maar is afhankelijk van de bereidheid van managers om dit uit te voeren. Noon en Obgonna (2021) vonden dat het verplicht stellen van diversiteitsmaatregelen zoals trainingen en monitoring vaak op weerstand stuit bij managers en een cultuur van wantrouwen creëert. Zij spreken over een implementatiekloof, waarbij verplichte interventies niet worden toegepast omdat leidinggevenden voldoende autonomie ervaren om dat niet te doen. Ook Kirton et al., (2016) laten zien dat veel diversiteitsinitiatieven niet tot ontwikkeling komen omdat lijnmanagers en direct-leidinggevende het belang van diversiteit en inclusie onvoldoende onderkennen. In een casestudie in de Britse IT-sector liet hun onderzoek zien dat meeste mannelijke leidinggevende diversiteit niet prioriteerden omdat ze het als niet relevant voor de prestatie van het bedrijf zagen, vrouwelijke leidinggevenden hadden wel een positief beeld van diversiteitsbeleid, maar hadden onvoldoende invloed om organisatieverandering door te zetten. Tot slot belemmerde de teamstructuren en de afwezigheid van monitoring de inbedding van diversiteitswaarden in de teamstructuur van de organisatie.

Organisatiedynamieken kunnen ook bijdragen aan het verminderen van uitingsbereidheid (Kringen & Novich, 2018). Zo laten Bergeron en Thompson (2020) op basis van een diverse steekproef Amerikaanse werknemers zien dat percepties van organisatiepolitiek het uitingsgedrag van medewerkers kunnen afremmen. Zij stellen dat een organisatiepolitieke werkomgeving veel

onzekerheid met zich meebrengt en open communicatie ontmoedigt. Daarentegen kan steun vanuit de organisatie een klimaat van vertrouwen creëren en uitingsgedrag aanmoedigen. De onderzoeksresultaten tonen ook aan dat ervaren steun vanuit de organisatie een cruciale mediërende rol speelt in de relatie tussen organisatiepolitiek en uitingsbereidheid, zodat steun vanuit de organisatie helpt om de negatieve impact van organisatie politiek tegen te gaan.

Daarnaast laten Zhang & Basha (2023) zien dat gender-exclusief organisatiebeleid, maatschappelijke stereotypen, inkomensverschillen en beperkte mogelijkheden voor zelfverbetering het leiderschap van vrouwen in Ethiopië hindert. Deze factoren creëren glazen plafonds, waardoor de toegang tot leiderschap wordt beperkt, en glazen kliffen, waar vrouwen in leiderschapsrollen worden geconfronteerd met extra risico's en druk, wat de leiderschapsvertegenwoordiging op de lange termijn beïnvloedt. Organisatiestructuren kunnen ook vanuit nationale wetgeving beïnvloed worden. Zo laat Küskü et al., (2021) zien dat de afwezigheid van nationale diversiteits- en inclusie wetgeving, afwezigheid van verantwoordelijkheid voor diversiteit en inclusie bij organisaties en een negatief diversiteits- en inclusiediscours hebben geleid tot een “toxische driehoek” met betrekking tot diversiteit en inclusie in organisaties in Turkije.

Conclusie literatuurstudie veilig en inclusieve teams

In deze tweede systematische literatuurstudies hebben we gekeken naar de empirische wetenschappelijke literatuur over interventies ter bevordering van veilige en inclusieve teams. De n = 83 artikelen die wij in deze literatuurstudie hebben meegenomen splitsen zich uit naar twee deelgebieden: (ervaren) veiligheid en uitingsbereidheid (bv. *voice*) en (ervaren) diversiteit en inclusie. In tegenstelling tot de literatuurstudie naar diverse instroom, komen we in de literatuurstudie naar veilige en inclusieve teams minder microniveau interventies tegen gericht op het tegengaan van vooroordelen en oneerlijke praktijken. Daarvoor in de plaats komen we meer studies tegen die de effecten van sociale en organisatiemechanismen binnen organisatiecontexten onderzoeken en die (ervaren) veiligheid en inclusie van teams kunnen beïnvloeden.

De onderzochte studies richten zich vooral op microniveau uitkomsten (zoals ervaren veiligheid, uitingsbereidheid en ervaren inclusie) en micro- en mesoniveau (organisatieniveau) interventies en mechanismen. Onderzoek naar interventies en mechanismen op macroniveau zijn in deze literatuurstudie de uitzondering.

Op **microniveau** hebben de onderzochte studies vooral aandacht voor de relatie tussen persoonskenmerken en (het creëren van) veilige en inclusieve teams. Deze studies spreken niet zozeer over interventies, maar eerder over de mogelijke effecten van eigenschappen zoals culturele sensitiviteit en culturele intelligentie, welbespraaktheid en tolerantie op uitingsbereidheid en ervaren inclusie. Hoewel deze studies een associatie tussen deze kenmerken aanwijzen, laten zij ook zien dat mesoniveau factoren een belangrijke rol spelen (de organisatiecontext). Denk daarbij aan de rol van inclusief leiderschap en een goede verstandhouding tussen leidinggevenden en ondergeschikte (leader-member exchange). Gezamenlijk tonen deze studies dat eigenschappen van

individuele werknemers een belangrijke rol kunnen spelen in het creëren van veilige en inclusieve teams, maar ook dat de organisatiecontext cruciaal is in hoe deze eigenschappen uitwerken richting veilige en inclusieve teams.

De onderzochte interventies op **mesoniveau** zijn vooral gericht op het stimuleren van een veilige en inclusieve teamomgeving door middel van sociale en structuurinterventies. Hierbij spelen enerzijds mechanismen rond sociaal leren, sociale uitwisseling en socialisatie, en anderzijds processen rond procedurele rechtvaardigheid, organisatiesteun en leiderschap een rol. Hoewel deze mechanismen in verschillende studies aan bod komen, ook in verschillende combinaties, is er nog maar weinig onderzoek dat de interactie tussen deze factoren onderzoekt.

Een belangrijke uitzondering zijn de studies rond leiderschap en de effecten van inclusief leiderschap en een goede relatie tussen leidinggevende en ondergeschikte op ervaren veiligheid (bv. *psychological safety*) en uitingsbereidheid (bv. *voice*) van medewerkers in teams. Verschillende studies tonen aan dat leidinggevenden een belangrijke rol kunnen spelen in het creëren van een teamcultuur waarin mensen zich veilig voelen om zichzelf te zijn, zich uit te spreken en om een reële bijdrage te kunnen leveren aan het team. Deze literatuurstudie laat zien dat er in de wetenschappelijke literatuur relatief veel aandacht is voor de rol die leidinggevenden kunnen spelen.

Daarnaast zijn er verschillende studies die de effecten van structuurinterventies op mesoniveau onderzoeken. Denk hierbij aan procedurele rechtvaardigheid in het versterken van uitingsbereidheid en communicatie en representatie in het versterken van inclusie van teams. Zo toont onderzoek van Van Veelen et al., (2013) dat een organisatie- en communicatiestrategie gericht op het benadrukken van de individuele bijdrage en acceptatie van teamleden met een diverse achtergrond (*belongingness* en *uniqueness*) een sterker positief effect heeft op ervaren inclusie dan het benadrukken van hun (diverse) achtergrond. Deze bevindingen reflecteren eerdere literatuurstudies die gelijkaardige bevindingen hebben gedaan (Shore et al., 2011). Daarnaast toont onderzoek van Gündemir & Galinsky (2018) dat het zelf-feliciterend benadrukken van de diversiteit van een organisatie tot blinde vlekken en averechtse gevolgen kan leiden.

In de context van dit literatuuronderzoek zijn wij vrijwel geen empirische studies tegengekomen die de effecten van interventies en mechanismen op **macroniveau** op (ervaren)veiligheid en inclusie in teams onderzoeken. De studie die expliciet keek naar de effecten van macro-context interventies op veilige en inclusieve teams wees uit hoe belangrijk het is dat de wetgever duidelijke doelstellingen en wetgeving vaststelt en handhaaft.

Al met al toont deze literatuurstudie dat onderzoek naar veilig en inclusieve teams in ontwikkeling is. De literatuur is echter te gefragmenteerd over geografische en organisatorische eenheden en te weinig systematisch toegepast op specifieke interventies en mechanismen om veralgemeniserende uitspraken te doen over wat wel en niet werkt. Daarvoor in de plaats zien we dat mesoniveau interventies (leiderschap, procedurele rechtvaardigheid) kunnen helpen bij het in werking zetten van mechanismen op microniveau (psychologische veiligheid, sociaal leren) die bijdragen aan ervaren veiligheid, uitingsbereidheid en inclusie. Hoe deze mechanismen specifiek uitwerken in de context van de Nederlandse politie is een vraag voor vervolgonderzoek.

5.3. Conclusie literatuurstudies

In dit hoofdstuk hebben we twee systematische literatuurstudies uitgevoerd naar empirische wetenschappelijke studies waarin interventies en mechanismen ter bevordering van (a) een diverse instroom, en (b) veilige en inclusieve teams zijn onderzocht. De literatuurstudie naar mechanismen en interventies ter bevordering van diverse instroom is gebaseerd op n = 116 wetenschappelijke studies, de systematische literatuurstudie naar mechanismen en interventies ter bevordering van veilige en inclusieve teams is gebaseerd op n = 83 wetenschappelijke studies. In tegenstelling tot eerdere systematische literatuurstudies op het gebied van diversiteit en inclusie hebben wij ons in deze literatuurstudies gericht op het identificeren en systematiseren van de mechanismen die maken dat interventies werken. Verdeeld over de twee literatuurstudies hebben wij n = 17 typen mechanismen geïdentificeerd die bijdragen aan (het tegengaan van) diverse instroom en veilige en inclusieve teams. Geïdentificeerde mechanismen hebben ofwel betrekking op cultuurinterventies zoals meta-stereotyperingen, identiteitsbedreigingen, sociaal leren en socialisatie, of structuurinterventies zoals autonomie in aanwervingsbeslissingen, procedurele rechtvaardigheid of representatie van gemarginaliseerde groepen. De mechanismen uit de twee literatuurstudies staan weergeven in Tabel 4.

Tabel 5. Overzicht van mechanismen ter bevordering van diverse instroom en veilige & inclusieve teams

Diverse instroom	**Veilige en inclusieve teams**
1. Persoon-organisatie fit & persoon-baan fit	1. Individuele normen, waarden en competenties
2. Meta-stereotypen	2. Sociaal leren
3. Similarity attraction paradigm	3. Sociale uitwisseling
4. Status characteristic mechanisme	4. Psychologische veiligheid
5. Attributiefouten	5. Procedurele rechtvaardigheid
6. Biases (blinde vlekken	6. Sociale identificatie en categorisatie
7. Identiteitsbedreiging (Social identity threat)	7. Socialisatie
8. Autonomie	8. Representatie en signalen
	9. Organisatiestructuren

De resultaten van het systematische literatuuronderzoek naar mechanismen en interventies met betrekking tot diverse instroom laten zien dat de literatuur over de rol van bias, stereotypering en de neiging om kandidaten te selecteren die op het bestaande personeelsbestand lijken dominant is. De meeste van de onderzochte interventies worden toegepast op het microniveau, bijvoorbeeld in het tegengaan van vooroordelen en biases. Andere interventies bewegen tussen het microniveau van het individu en het mesoniveau van de teams en de organisatie. Denk hierbij aan persoon-organisatie fit of het *similarity attraction paradigm*. Deze interventies zijn erop gericht om mensen aan te werven die (niet) lijken op de mensen die al voor de organisatie werken of de aanwerving uitvoeren.

Het systematisch literatuuronderzoek naar mechanismen en interventies met betrekking tot veilige en inclusieve teams laat een duidelijke tweedeling zien tussen literatuur gericht op (ervaren)

veiligheid en uitingsgedrag en literatuur op diversiteit en (ervaren) inclusie. De onderzochte studies richten zich vooral op gedrags- en opvattingsuitkomsten op het microniveau (ervaren inclusie, uitingsbereidheid) op basis van micro- en mesoniveau interventies en mechanismen zoals sociaal leren, socialisatie en procedurele rechtvaardigheid. Hierbij zijn sociaal leren en socialisatie mechanismen die onder cultuurgerichte interventies kunnen liggen, en procedurele rechtvaardigheid een mechanisme dat onder een structuurgerichte interventie kan liggen. Voor beide literatuurstudies geldt dat interventies en mechanismen op macroniveau een uitzondering zijn.

Hoewel deze mechanismen voortkomen uit de algemene organisatieliteratuur, en dus niet voorbehouden zijn aan de context van de politieorganisatie, bieden zij voldoende aanknopingspunten om ook in de context van de politie bij te dragen aan diverse instroom en veilige en inclusieve teams. Met betrekking tot de aandachtsgebieden diverse instroom en veilige & inclusieve teams zoals geformuleerd in het programma Politie voor Iedereen (Politie, 2023a) zijn een aantal interventies in het bijzonder interessant. Zo blijkt uit het aandachtsgebied diverse instroom dat potentiële studenten de politieacademie soms moeilijk weten te vinden, zichzelf minder herkennen in een baan bij de politie, of onvoldoende toegerust zijn om het sollicitatieprijs succesvol te doorlopen. Daarnaast raken nog te veel recent gestarte politieambtenaren met een diverse achtergrond gedesillusioneerd en haken snel na afronding van de basispolitieopleiding alsnog af. Twee mechanismen die op deze aandachtsgebieden een rol kunnen spelen om de diverse instroom te verbeteren zijn persoon-organisatie fit in de aanwervingsfase en socialisatie van omgangsvormen rond diversiteit en inclusie in de basispolitieopleiding.

Daarnaast lezen we in *Politie voor Iedereen* dat omgangsvormen rond diversiteit en inclusie in de bestaande teams eveneens een aandachtspunt blijft. Zo is ‘de norm’ en de manier waarom politieambtenaren met elkaar om gaan soms onvoldoende duidelijk en dient de norm opnieuw gesteld en gehandhaafd te worden. Daarnaast laat het programma Politie voor Iedereen ook zien dat politieambtenaren die te maken krijgen met uitsluiting, discriminatie en racisme zich vaak ongehoord, onbegrepen en onvoldoende serieus genomen voelen. Twee mechanismen die op deze aandachtsgebieden kunnen bijdragen aan veilige en inclusieve teams zijn sociaal leren in het opnieuw stellen en bestendigen van de norm en procedurele rechtvaardigheid in de sanctioneringssystematiek bij meldingen van uitsluiting, discriminatie en racisme.

Erasmus
University
Rotterdam

6. Mechanismen in de praktijk van de Politie

De politie is een unieke organisatie. De organisatorische inrichting en publieke verantwoordelijkheden die de politie kenmerkt maakt dat zij anders functioneert dan veel andere organisaties. In dit hoofdstuk onderzoeken wij op basis van vier diepteboringen hoe de mechanismen uit het literatuuronderzoek die het beste bij de politie passen in de Nederlandse politieorganisatie worden toegepast. Het doel is dan ook niet te evalueren of de Nederlandse politie erin slaagt interventies succesvol uit te voeren of te meten of interventies effectief zijn, het doel is te onderzoeken hoe de eigenschappen van de Nederlandse politieorganisatie effect hebben op het activeren van de genoemde mechanismen.

Mechanismen kunnen tot een duurzame gedrags- of cultuurverandering leiden wanneer zij geactiveerd worden (Astbury & Leeuw, 2010; Coleman, 1990). Deze activatie vindt plaats door middel van een concrete actie of interventie. De keuze voor de onderzochte mechanismen komt voort uit de oorspronkelijke opdracht en de resultaten van het literatuuronderzoek. Voor de twee deelgebieden diverse instroom en veilige en inclusieve teams, hebben wij een structuur- en een cultuurinterventie gekozen: structuurinterventies richten zich op het aanpassen van de organisatie, afspraken of procedures binnen een organisatie, cultuurinterventies richten zich op bewustwording en cultuurverandering onder individuele medewerkers van een organisatie (Jacobs et al., 2013)

Op het gebied van diverse instroom doen wij twee diepteboringen. De eerste diepteboring onderzoekt de mechanismen persoon-organisatie fit en meta-biases in de context van de samenwerking die de politie is aangegaan met ROC's om de instroom van rekruten met een diverse achtergrond te verbeteren (een structuurinterventie). De tweede diepteboring onderzoekt het mechanisme socialisatie van diversiteit en inclusienormen in de context van de basisopleiding politieagent (een cultuurinterventie). In deze tweede diepteboringen besteden we in het bijzonder aandacht aan de rol van diversiteit en inclusie in het curriculum van de opleiding.

Op het gebied van veilige en inclusieve teams voeren wij eveneens twee diepteboringen uit. Hierbij maken wij een onderscheid tussen de constructieve kant van veilige en inclusieve teams door te kijken naar het bestendigen en bevestigen van ‘de norm’ rond diversiteit en inclusie, en de repressieve kant door te kijken naar het sanctioneren van overschrijdingen van die norm. De eerste diepteboring heeft betrekking op het bestendigen en bevestigen van ‘de norm’ rond diversiteit en inclusie door middel van het mechanisme sociaal leren in de context van het PvI-gespreksbord (een cultuurinterventie). De tweede diepteboring heeft betrekking op het mechanisme procedurele rechtvaardigheid in de context van de hernieuwde sanctioneringssystematiek bij meldingen van uitsluiting, discriminatie en racisme. Deze vierde diepteboring is een voorbeeld van een structuurinterventie.

De vier diepboringen zijn samengevat weergegeven in Tabel 6, waarbij de donkere diepteboringen voorbeelden zijn van cultuurinterventies en de lichtere diepboringen voorbeelden zijn van structuur-interventies.

Tabel 6. Overzicht diepteboringen

	Structuurinterventies	**Cultuurinterventies**
Diverse instroom	**Diepteboring 1** Persoon-organisatie fit en meta-stereotyperingen in de samenwerking met ROC's	**Diepteboring 2** Socialisatie van diversiteit en inclusienormen in de basisopleiding politieagent
Veilige en inclusieve teams	**Diepteboring 4** Procedurele rechtvaardigheid bij sanctionering van uitsluiting, discriminatie en racisme	**Diepteboring 3** Sociaal leren over 'de norm' door middel van het PvI-gespreksbord

Om te onderzoeken hoe de geselecteerde interventies bijdragen aan het activeren van mechanismen en hoe de werking van deze mechanismen beïnvloed wordt door de maatschappelijke en organisatorische context van de politie, staat in ieder van de diepteboringen de volgende onderzoeksvraag centraal:

> *Hoe ziet de interventie eruit waarmee het psychologisch mechanisme geactiveerd wordt, en hoe wordt de werking van het mechanisme beïnvloed door de context van de politie?*

De vier diepteboringen berusten op een combinatie van onderzoeksmethoden en informatiebronnen; waaronder documentenanalyses, semigestructureerde interviews en praktijkobservaties. Als zodanig zijn de politieprofessionals zelf aan het woord. Bij het selecteren van respondenten voor de diepteboringen zijn we doelgericht te werk gegaan en hebben we verantwoordelijke politieambtenaren uit verschillende eenheden door heel het land gesproken.

Nadat contacten voor de eerste interviews op deze manier gelegd zijn, hebben we vervolginterviews kunnen organiseren door middel van doorverwijzingen (de sneeuwbalmethode). Ook zijn we op deze manier aan relevante documenten gekomen en hebben we op deze manier praktijkobservaties kunnen organiseren. Een uitgebreide methodologische verantwoording van alle onderzoekstappen is terug te lezen in Bijlage 1. De diepteboringen zijn illustratief van aard kunnen niet gelezen worden als evaluaties van de onderzochte interventies. De gehanteerde onderzoeksmethodiek en samengestelde onderzoekspopulatie staan niet toe veralgemeniserende uitspraken te doen op basis van de resultaten van die diepteboringen.

In het vervolg van dit hoofdstuk presenteren we de resultaten van de vier diepteboringen in volgorde: van instroom en opleiding naar bestendigen en mogelijk sanctioneren. Aan het eind van het hoofdstuk presenteren we een aantal algemene bevindingen over hoe de context van de politieorganisatie de werking van de verschillende mechanismen beïnvloed.

6.1 Diepteboring 1 – Diverse instroom in samenwerking met ROC's

> "*Nou laten we even zeggen dat tien van de dertig, als dat dan lukt in de meest ideale situatie, 10-12 van de 30 een diversiteitsachtergrond hebben. Van die dertig komt niet iedereen door de opleiding, want er vallen ook mensen af. Laten we zeggen dat in het meest ideale geval ze alle dertig de opleiding halen. In [regionale eenheid] zijn er [een twintigtal] basisteams. Dat betekent dat als die hele klas zou slagen en er niemand afvalt, en daarvan hebben er 10 tot 12 een diversiteitsachtergrond. Dat je die dan moet verdelen over [dat twintigtal] basisteams dat we hebben. Dat betekent dus dat [een zestal] basisteams helemaal niemand krijgt*." (Respondent 27)

Inleiding en verantwoording

Een diverse en inclusieve politieorganisatie staat of valt bij voldoende instroom van rekruten met een diverse achtergrond. Recente incidenten en schandalen binnen de politie, maar vooral ook tussen de politie en mensen met een (cultureel) diverse achtergrond heeft eraan bijgedragen dat potentiële rekruten met een diverse achtergrond de politie vaak maar moeilijk weten te vinden (Politie, 2023a). Dit komt nog bij een al zeer krappe arbeidsmarkt waar rekruten al moeilijk te vinden zijn, en de uitstroom van veel pensioengerechtigde collega's in de nabije toekomst. Al met al is de opgave om nieuwe rekruten te vinden groot, wat in het bijzonder geldt voor rekruten met een culturele diverse achtergrond.

Een manier waarop de politie werkt aan een (diverse) instroom is een hechte samenwerking met een aantal MBO-instellingen om rekruten al voor hun afstuderen warm te maken voor de basisopleiding politieagent. In het plan van aanpak Politie voor Iedereen (Politie, 2023a) stelt de politie twee actiesporen centraal: het inhalen van een achterstand op diverse instroom, en een competentiegerichte aanwerving. Het plan van aanpak zegt daarover:

> "*Wij halen de achterstand die is ontstaan op het gebied van de herkenbaarheid voor onze omgeving versneld in. Hiervoor vergroten wij de culturele diversiteit bij de instroom van nieuwe collega's en groeien wij uiteindelijk toe naar een gerichte wervings- en selectieaanpak, gebaseerd op competenties in plaats van persoonskenmerken, en gericht op het matchen van de kwalitatieve behoefte met de individuele kwaliteiten.*" (Politie voor Iedereen, 2023, p.17).

In deze eerste diepteboring onderzoeken wij de werkwijze van de samenwerking met regionale opleidingscentra (ROC's) als voorbeeld van een werving interventie om een meer diverse instroom in de politieorganisatie te realiseren. In deze diepteboring staat de volgende onderzoeksvraag centraal:

> *Hoe ziet de samenwerking met ROC's om studenten met een diverse achtergrond bij de politie aan te werven eruit, en hoe heeft de context van de politieorganisatie impact op de werking van persoon-organisatie fit en meta-biases?*

Voor deze diepteboring hebben we data verzameld via semigestructureerde interviews en observaties. De interviews waren gericht op het verkrijgen van een duidelijk beeld van de samenwerking tussen politie en MBO-instellingen en zijn uitgevoerd met vertegenwoordigers van alle betrokken partijen: de landelijke politie, regionale eenheden, en betrokken onderwijsinstellingen. Er zijn zes interviews afgenomen. Observaties werden uitgevoerd tijdens drie wervingsevenementen: één algemene voorlichtingsbijeenkomst en twee voorlichtingsevenementen gericht op studenten van het MBO. In Tabel 6 geven we een samenvatting van de belangrijkste methoden en bronnen die we in deze diepteboring hebben gebruikt.

Tabel 7. Methoden en bronnen voor diepteboring 1

Methoden	**Bronnen**
Interviews	Programmamanagers landelijke politie Verantwoordelijke voor de samenwerking met de ROC's in een van de regionale eenheden Contactpersoon van de MBO Raad, Contactpersoon van een van de ROC's
Observaties	Algemene "voorlichting agent" sessie MDT-evenementen gericht op MBO-studenten Training psychologisch onderzoek voor potentiële kandidaten

In de volgende paragraaf leggen we eerst de twee relevante mechanismen uit en geven we een omschrijving van de samenwerking tussen politie en ROC's. Vervolgens presenteren we onze interview- en observatieresultaten en onderzoeken we hoe de context van de politieorganisatie effect heeft op de werking van de mechanismen.

Persoon-organisatie fit en meta-biases als psychologische mechanisme in diverse werving

Bij werving moet de organisatie de respectieve kandidaten als geschikt beschouwen. Op hun beurt moeten de kandidaten zichzelf ook als geschikt beoordelen voor de betreffende functie en organisatie. Of dit daadwerkelijk gebeurt, wordt niet alleen beïnvloed door een objectieve match met de functievereisten, maar ook door aannames en vooroordelen die een rol spelen. Hoe deze aannames en vooroordelen hun weg vinden in het wervingsproces, is uitgelegd in Hoofdstuk 5. Daaruit behouden we als meest relevante mechanismen de persoon-organisatie (P-O fit), persoon-baan (P-B) fit (Goldberg et al., 2013) en de meta-stereotypen (Koçak et al., 2022).

Op basis van de bestaande literatuur kan gesteld worden dat mechanismen met betrekking tot werving van personeel worden bekeken vanuit het perspectief van de werkgever of de kandidaat. Organisaties hebben de neiging kandidaten aan te trekken die lijken op hun huidige medewerkers (Carpio & Guadalupe, 2021; Schuster & Martiny, 2017). Dit heeft aan de ene kant te maken met vooroordelen in de uitvoering van de werving, bijvoorbeeld selectiecriteria en de communicatie van vacatures. Aan de andere kant reageren kandidaten met een afwijkende achtergrond dan gebruikelijk

in de organisatie niet, zodat zij niet negatief beoordeeld of afgewezen kunnen worden (Koçak et al., 2022). De kandidaat vormt eerst een beeld van de vraag of werken bij de politie een haalbare optie is. In dit opzicht zijn de veronderstellingen die kandidaten hebben over hoe anderen hun geschiktheid voor een functie bij de politie beoordelen (meta-stereotypen) van belang. Zoals uitgelegd in Hoofdstuk 5, vinden kandidaten banen minder aantrekkelijk als ze geloven dat anderen denken dat zij niet over de kwaliteiten beschikken die voor de betreffende baan nodig zijn (Wille & Derous, 2017)

De interventie – de samenwerking met het ROC

Om voldoende diversiteit in de organisatie te krijgen werkt de politie samen met een aantal Middelbare Beroepsonderwijsinstellingen om mogelijke rekruten al voor hun afstuderen warm te maken voor een politiecarrière. Er zijn 35 ROC's in Nederland die opleidingen aanbieden in het veiligheidsdomein. Van die 35 opleidingscentra bieden twaalf scholen een opleiding aan in het kader van een doorlopende leerlijn richting de Nationale Politie. Politie Nederland heeft een samenwerkingsconvenant gesloten met deze twaalf opleidingscentra, waarbij elke regionale eenheid samenwerkt met minimaal één van de twaalf scholen (zie tabel hieronder voor de volle lijst). De MBO-Raad, de brancheorganisatie van de scholen in het middelbaar beroepsonderwijs en de volwasseneneducatie, is hier ook bij betroken**.** Het convenant loopt tot 2026.

Tabel 8. Lijst met bij het convenant aangesloten Regionale Opleidingscentra

Eenheid	**Regionale opleidingscentra (ROC)**
Amsterdam	ROC van Amsterdam
Den Haag	ROC Mondriaan
Limburg	Vista
Midden Nederland	MBO Amersfoort/ ROC Midden Nederland
Noord-Holland	Vonk
Noord-Nederland	Firda
Oost-Brabant	Koning Willem 1 College
Oost-Nederland	Aventus/ ROC A12 Dulon College
Rotterdam	ROC Zadkine
Zeeland–West-Brabant	Curio

In het convenant gaan de regionale politie-eenheden en de ROC’s een inspanningsverplichting aan om een grotere diversiteit aan studenten en meer studenten met een diverse achtergrond naar een baan bij de politie te krijgen. De ROC’s doen een inspanning om meer studenten met een diverse achtergrond aan te werven die vervolgens kunnen doorstromen naar de basisopleiding politieagent. In het kader van het convenant hebben de regionale politie-eenheden, in het bijzonder de HR-afdeling, zich gecommitteerd om meer oriënterende- en verdiepende stages aan deze studenten aan te bieden.

> "*We hebben een samenwerkingsconvenant vanuit Politie Nederland, dus het hele korps, waarbij elke eenheid minimaal één school heeft. In totaal zijn er twaalf scholen die aangesloten zijn bij dat convenant en dat zijn de ROC's die de opleiding Handhaven, Toezicht en Veiligheid aanbieden. Daar gaan veel jongeren heen die te jong zijn om bij de politie te solliciteren, want je moet zeventien-en-een-half jaar zijn. Nou ja, als jij van de vmbo-tl afkomt dan heb je die leeftijd vaak nog niet en dan willen ze een overbrugging. Dan is zo'n Handhaven, Toezicht en Veiligheidsopleiding hartstikke mooi. Dan kan je ook stagelopen bij de politie vanuit de ROC's waar we mee samenwerken. En in het contract of in de samenwerkingsovereenkomst staat een inspanningsverplichting voor de ROC's om meer diversiteit binnen de club stagiaires aan te leveren*." (Respondent 25)

Samenwerking tussen de onderwijsinstellingen en de politie beperkt zich niet tot de twaalf bij het convenant aangesloten ROC's. Er zijn ook andere samenwerkingsinitiatieven opgezet, zowel bij de landelijk als bij de regionale eenheden. Een voorbeeld hiervan is het programma Maatschappelijke Diensttijd, een initiatief van de landelijke politie in samenwerking met de organisatie TINO, waarin de aankomende drie jaar 750 MBO-studenten in contact moeten komen met politiemedewerkers en voormalige medewerkers.

Een voorbeeld van een initiatief op regionaal niveau komt van de eenheid Midden-Nederland. Deze eenheid heeft met onderwijsinstellingen in verschillende steden een overeenkomst gesloten om een stageprogramma op te zetten waarmee studenten ervaring op kunnen doen bij de politie. Het doel van dit programma is studenten al tijdens hun opleiding de mogelijkheid te geven om van het politiewerk te proeven en zo voor te sorteren op een carrière bij de politie. Deze studenten gaan tijdens hun tweede schooljaar bij politiemedewerkers op bezoek. Hier krijgen studenten een presentatie over de politie, gaan agenten en studenten met elkaar in gesprek, en worden sollicitatietrainingen aangeboden om zo beter bij de politie te kunnen solliciteren. Het doel van deze activiteit is studenten warm maken om in hun afstudeerjaar een stage te gaan lopen bij de politie, zodat deze studenten aansluitend op hun opleiding bij de politie gaan solliciteren. De onderwijsinstellingen hebben initiatieven gestart om de opleiding beter aan te laten sluiten op een baan bij de politie door een aantal selectieonderdelen te verwerken in het curriculum van de opleiding Handhaving, Toezicht & Veiligheid. Ook hier met het doel om studenten direct na het behalen van hun MBO-3 diploma direct te laten doorstromen in de basisopleiding politieagent.

> *"Wij draaien het keuzedeel Oriëntatie bij de politie. Daarin vinden voorlichtingssessies plaats. Ook in het eerste jaar, als we dat keuzedeel nog niet hebben gevolgd, is er al een oriëntatiemogelijkheid. En daarnaast gebeuren er gedurende het jaar veel verschillende, of althans ontwikkelen we veel, activiteiten om studenten die graag bij de politie willen ook zo divers mogelijk te laten oriënteren binnen de politie. Want er wordt vaak gesproken over de politie en dan denken ze vaak 'oké, dat is alleen maar in die auto met zwaailichten op', maar bij de politie heb je heel veel verschillende banen: van meldkamer tot arrestantenzorg, van bereden politie tot beveiliging. Daarin proberen we ze wel een zo goed mogelijk beeld te laten krijgen op het moment dat ze solliciteren. Dat ze ook een goed beeld hebben van wat er*

allemaal te koop is bij de politie. En daarin is er een goede samenwerking met de politie." (Respondent 29)

Twee complementaire actierichtingen voor divers aanwerven: aangepaste communicatie en voorbereiden voor selectie

Op de huidige, overspannen arbeidsmarkt waar rekruten moeilijk te vinden zijn, en de uitstroom van veel pensioengerechtigde collega's in het verschiet ligt, is de opgave om nieuwe rekruten te vinden groot. Onderzoek over de persoon-organisatie fit laat zien dat organisaties kandidaten die op hun huidige medewerkers lijken het gemakkelijkst aantrekken. De kans dat jongeren uit ondervertegenwoordigde groepen voor een carrière binnen de politie kiezen is op basis van deze bevindingen kleiner dan voor mensen zonder diversiteitsachtergrond. Uit de interviews met respondenten blijkt dat de wervingsaanpak van ROC's hier rekening mee houdt. De interviews laten zien dat deze instellingen de intentie hebben stages bij de politie te gebruiken om studenten beter op een baan bij de politie voor te bereiden. Daarnaast is de communicatie van deze instellingen met studenten aangepast om de mogelijke zorgen en aannames van kandidaten met een diversiteitsachtergrond over een baan bij de politie beter te kunnen adresseren.

Om studenten te informeren over een carrière bij de politie organiseren ROC's voorlichtingssessies. Deze sessies zijn openbaar en worden vaak georganiseerd door de Politieacademie op locatie van een ROC. De sessies bestaan uit presentatiemomenten, persoonlijke voorbeelden van politiepersoneel en verschillende vraag-en-antwoordsessies. Bij een geobserveerde voorlichtingsbijeenkomst kregen de deelnemers bij aankomst het boekje "Nieuw Blauw". Alle gebruikte visuele materialen, het boekje en de presentatie maakten gebruik van beelden van politieambtenaren met een zichtbare minderheidsachtergrond. Bijna elke afbeelding in het boekje toont een persoon met een ander dan stereotype Nederlandse uiterlijk. Vrouwen en mannen zijn even vaak vertegenwoordigd en in verschillende situaties. Tijdens de sessie werd een video gebruikt om de kwaliteiten en motivatie van een politieagent te benadrukken. In de video wordt het levensverhaal verteld van een politiemedewerker die als kind naar Nederland vluchtte. De familie van deze medewerker is ook in de video te zien. Expliciete verwijzingen naar diversiteit als waarde worden in het boekje gemaakt, maar komen in de presentatie tijdens de voorlichtingssessie minder aan bod.

Figuur 4. Selectie afbeeldingen uit het blad Nieuwe Blauw gebruikt bij inlichtsessies

Meta-biases kunnen het solliciteren voor een baan bij de politie in de weg staan. Het is niet zeker dat het gebruik van diverse afbeeldingen in wervingsactiviteiten een directe aanleiding geeft voor kandidaten uit ondervertegenwoordigde groepen om een carrière bij de politie na te streven. Toch kan zo'n strategie helpen gender- of etniciteit-stereotype opvattingen over voor wie een baan bij de politie geschikt is te doorbreken (Mao et al., 2021). Op vergelijkbare wijze speelt de nadruk op diversiteit een rol bij het aantrekken van kandidaten voor wie diversiteit een waarde is. Diversiteitsuitspraken spelen ook een rol bij het verminderen van de het risico dat kandidaten met een niet-Nederlandse achtergrond het instroomproces als een bedreiging kunnen ervaren (Klysing et al., 2022) en bij het aantrekken van kandidaten voor wie diversiteit belangrijk is (Casper et al., 2013).

Stages vormen de kern van de samenwerking tussen onderwijsinstellingen en de politie. Respondenten vanuit de politie en vanuit de onderwijsinstellingen zien stages als het centrale actiepunt van het convenant. Stages spelen een dubbele rol in het voorbereiden van kandidaten op een baan bij de politie. Ten eerste doen studenten op een directe manier praktijkervaring op binnen de politieorganisatie. Dit helpt hen de vaardigheden te ontwikkelen die nodig zijn om door de selectieprocedure te komen. Bovendien biedt de stage studenten de mogelijkheid om een netwerk van contacten binnen de politie op te bouwen, wat eveneens een positief aspect is bij het navigeren door het selectieproces van de politie (Stubbs & Tong, 2024).

Voor studenten met een niet-Nederlandse achtergrond is het stageprogramma waarschijnlijk nog belangrijker, gezien de uitdagingen die ze kunnen tegenkomen wanneer ze zelfstanding moeten proberen een stage te verkrijgen. Het feit dat studenten met een niet-Nederlandse naam of uiterlijk meer kans hebben om als potentiële stagiaires afgewezen te worden, is uitgebreid behandeld in de studies geleid door Klooster (2016 2020) en Andriessen (2021). Een van de aanbevelingen ervan is

het standaardiseren van het stage selectieproces, zodat de beslissing van de werkgever minder beïnvloed is bij wordt door een 'klik' of andere niet-relevante kenmerken van een mogelijke stagiair (Andriessen et al., 2021). Een standaard stageprogramma bij de politie blijkt aan deze behoefte te voldoen.

Spreekt aanwerving de studenten met een diversiteitsachtergrond aan?

Een carrière bij de politie is waarschijnlijk niet voor iedereen weggelegd. Om bij de politie te kunnen solliciteren moet een kandidaat minimaal 17,5 jaar oud zijn. Zoals tijdens de inlichtingsessie aangegeven werd, hebben jongeren die van een vmbo-tl-opleiding afkomen die leeftijd vaak nog niet bereikt. In dit geval is er de optie om een overbruggingsopleiding te volgen bij de ROC's: de opleiding "Handhaven, Toezicht en Veiligheid". Daarnaast is de aanmeldings- en selectieprocedure voor de basisopleiding politieagent complex en vraagt het om specifieke voorbereiding. Ook voor de kandidaten die zich goed op de selectie voorbereiden is de kans op succes niet groot. Volgens de informatie die gedeeld werd door een recruiter bij een van de geobserveerde voorlichtingssessies slaagt maar 1 op 10 kandidaten voor het selectieproces.

Uit de interviews komen de vereisten die de selectie voor de basisopleiding stelt en de tussenstappen die nodig zijn om een carrière bij de politie te kunnen beginnen naar voren als mogelijke redenen waarom studenten voor een andere werkgever kiezen.

> "*Ja, dat convenant met die twaalf ROC's verloopt op zich goed, met uitzondering van de doorlopende leerlijn naar de Politieacademie. Dat heeft te maken met het feit dat jongeren die bij ons een opleiding afronden 17-18 jaar oud zijn en door de politie als te jong worden ervaren. Dus die executieve functies bij de Nationale Politie geldt maar voor een beperkt aantal studenten die wij afleveren. Dat is jammer, want heel veel studenten die kiezen voor een opleiding Handhaving, Toezicht Veiligheid hebben vanaf het begin al het idee dat ze willen gaan werken bij de politie. En de politie doet zich daar zelf mee tekort. Dus op het moment dat we die grote uitstroom die tienduizend studenten HTV, Handhaving, Toezicht en Veiligheid geen kans bieden om meteen door te stromen naar een politieacademie dan gaan die studenten solliciteren bij een handhaving- of BOA-functie. Daar verdienen ze meer, zeker als het gaat om de eerste paar jaar, en dan kunnen ze op latere leeftijd mogelijkerwijze alsnog solliciteren bij de politie.*" (Respondent 28).

Uit de verzamelde data kan niet eenduidig worden vastgesteld hoe de dreiging van een negatieve beoordeling wordt ervaren onder studenten met een niet-Nederlandse achtergrond. Zo merkte een respondent op dat kandidaten met een migratieachtergrond die zeer gemotiveerd zijn om bij de politie te gaan werken, toegewijd blijven. Een andere respondent stelde vast dat, hoewel de ROC's een zeer diverse populatie van studenten aantrekken, dit minder het geval is bij de opleiding Handhaving, Toezicht en Veiligheid. Beide voorbeelden zijn antwoorden van respondenten die werkzaam zijn binnen onderwijsinstellingen. Beiden gaven voor hun observatie het imago van de politie binnen gemeenschappen met een migratieachtergrond als mogelijke verklaring. Terwijl de één

opmerkte dat werken bij de politie in sommige gemeenschappen zeer wenselijk is, was de perceptie van de ander dat de politie een negatief imago heeft in dergelijke gemeenschappen. Waarschijnlijk zijn beide observaties geldig wanneer men verschillende gemeenschappen in overweging neemt. Daarnaast roept dit aspect ook vragen op over de rol van meta-stereotypen van ouders, familie en vrienden bij de loopbaankeuze van studenten met een migratieachtergrond.

De respondenten vermoeden ook dat recente incidenten en schandalen binnen de politie, maar vooral ook tussen de politie en mensen met een (cultureel) diverse achtergrond hebben bijgedragen aan het feit dat potentiële rekruten met een diverse achtergrond de Politieacademie maar moeilijk weten te vinden.

> "*Wat je wel ziet is dat je deze doelgroep echt persoonlijk moet spreken. Bij diversiteitskandidaten hebben we een bepaald beeld en dat is helemaal niet raar. Want als jij iets op social media of op het journaal hoort of leest over de politie, dan gaat het over racistische appgroepen of etnisch profileren, racisme en discriminatie. Onveilige werkomgeving dus. Het beeld is veelal negatief op social media. Dan heb je daardoor ook nog dat studenten of leerlingen zelf een negatieve ervaring hebben, of familieleden of vrienden die een negatieve ervaring hebben met de politie, en daardoor terughoudend zijn of eigenlijk helemaal niet bij de politie willen werken. Daar komt bij dat de het politieke klimaat de afgelopen jaren alleen maar meer is verhard. En als jij je hele leven lang hoort dat je Marokkaan bent en moslim en dat je een gevaar bent en dat je weet ik het wat… met alle negatieve berichtgeving over jou als doelgroep en dat er dan iemand komt die aan jou vraagt van 'joh kom bij de overheid werken', 'kom bij de politie werken', terwijl diezelfde overheid in hun ogen zegt 'je hoort er niet bij'. Ja dan snap ik best wel dat jongeren die zeventien en achttien zijn zeggen nou ik kies wel voor wat anders*." (Respondent 27)

Tegelijkertijd noemen respondenten een uitdaging die specifiek is voor het aantrekken van een diverse groep studenten. De ROC's blijkende op diversiteit gerichte werving van de politie maar op een beperkte manier te kunnen steunen. De ROC's mogen geen onderscheid maken tussen studenten van verschillende achtergronden. In het voorbeeld in de data is het HTV-programma van een ROC beperkt tot 80 plaatsen, ook vanwege een tekort aan stageplekken bij de politie. Het aantal aanvragen voor inschrijving is minstens twee keer zo groot. De huidige studentenpool in het programma is minder divers in vergelijking met hun collega's in andere programma's, maar de instelling heeft weinig invloed op de diversiteit van de groep, omdat toelating plaatsvindt op basis van wie het eerst solliciteert.

> "*Dus waar het om gaat is dat zeventig, zestig procent van die jongelui die bij ons starten met een mbo-opleiding niveau drie in de veiligheidskolom eigenlijk graag naar de politie wil. Daarin kunnen wij aan de voorkant geen onderscheid maken door te zeggen wij pakken vijf Turken, zes Marokkanen, zeven en acht Nederlanders. Iedereen is welkom en wij leiden je op tot een goede medewerker binnen de veiligheidskolom. En wij zouden het heel fijn vinden als we op basis van een doorlopende leerlijn al die studenten die daarvoor gekwalificeerd zijn tijdens de opleiding al kunnen selecteren in de kaders van kennis, vaardigheden, attitude en*

dan kunnen aanbevelen in de richting van een doorlopende leerlijn naar een opleiding bij de Nationale Politie [te gaan].” (Respondent 28)

Stages: mogelijk impactvol maar ook veel uitdagingen

Hoewel het positieve potentieel dat het stageprogramma waarschijnlijk heeft op het werven van een diverse groep nieuwe rekruten vaak in de interviews werd genoemd, stuit het realiseren van dit potentieel op twee cruciale uitdagingen. Ten eerste is het aantal stageplaatsen onvoldoende. Volgens enkele schattingen die door respondenten van de onderwijsinstellingen werden genoemd is het aantal de afgelopen drie jaar dramatisch afgenomen. Zo zijn er voor executieve functies op dit moment 120 stageplaatsen op nationaal niveau, vergeleken met 350 plaatsen drie jaar geleden.

“Dus in het kader van krapte gaan we het nog moeilijker maken door de krapte die we hebben te verdunnen vanuit bepaalde keuzes van de eenheid zelf om andere scholen dan die twaalf convenant scholen erbij te halen. Dus je hebt krapte, ik ga terug om je een beeld te geven. Drie jaar geleden hadden wij 350 stageplekken in executieve functies. Landelijk. En we hebben nu met pijn en moeite 120 landelijk voor executieve functies.” (Respondent 28)

Het tekort aan stageplaatsen is een belangrijk punt van onvrede voor de ondertekenaars van het convenant. Beide partijen van het convenant noemen verschillende redelijk creatieve oplossingen waar ze naar hebben gekeken, maar het probleem lijkt verre van opgelost, aangezien het waarschijnlijk buiten het bereik van de betrokkenen ligt. Respondenten noemen het gebrek aan capaciteit binnen de politie als de belangrijkste oorzaak. Door onderbezetting beschikt de politie niet over de capaciteit die nodig is om stagiaires te begeleiden.

“*We hebben gewoon geen begeleiderscapaciteit overigens […] Dit geldt ook voor de douane, dit geldt ook voor Defensie, dus dat geldt voor het hele veiligheidsdomein. Dus ja, dat legt meteen druk op zo'n samenwerking met zo'n ROC, want die hebben allemaal verwachtingen. En zeker in het verleden waren al die stageplekken netjes opgevuld. Ook in basisteams en in agentenafdelingen bij de politie, maar nu zie je in de praktijk dat dat gewoon niet meer lukt. Dus we bieden onvoldoende stageplekken aan, ook volgens het convenant.”* (Respondent 26)

De oplossingen voor dit knelpunt in de samenwerking onder het convenant komen zowel van de politie als van de onderwijsinstellingen. De door de respondenten genoemde oplossingen zijn pas recent geïdentificeerd en hun effectiviteit moet nog worden beoordeeld. Wat betreft het waarborgen van een toestroom van diverse studenten naar de politie, wordt zowel op nationaal niveau als in sommige regio's contact gezocht met andere onderwijsinstellingen. Het proactief benaderen van relevante ROC’s met studenten met diverse achtergronden lijkt een oplossing die de voorkeur heeft. Dit betekent uiteraard dat er samenwerkingen worden aangegaan met ROC’s die niet deelnemen aan het convenant. Dit leidt tot enige ontevredenheid bij de instellingen die wel deel uitmaken van het convenant. Gezien het feit dat het aantal stageplekken onvoldoende blijft, betekent een groter aantal instellingen ook dat een student nog minder kans maakt op een stageplaats.

> *"Dus dan heb je naast ROC Mondriaan, het ROC wat wel in het convenant zit, ook ROC Rijnland. […] Maar dat betekent wel voor de eenheid Den Haag dat zij in het kader van de communicatie met die scholen wel moeten gaan praten, ze moeten gaan verdunnen. We hebben twintig stageplekken. Nou niet twintig aan Mondriaan; tien aan Mondriaan en tien aan Rijnland. Dus dan moet je heel veel studenten teleurstellen. Want bij Mondriaan zijn 25 studenten die door willen stromen naar de politie en die graag het keuzedeel Oriëntatie op politie en verdieping politie willen gaan doen vanuit samenwerking, maar dat niet kunnen omdat er maar tien kunnen."* (Respondent 28)

Wat vooral relevant is voor de discussie over diversiteit en inclusie, is dat er bij de onderwijsinstellingen enige onvrede lijkt te zijn omdat diversiteitscriteria mogelijk meewegen bij de selectie van studenten voor stages. In de interviews werd ook gewezen op de teleurstelling die studenten met een Nederlandse achtergrond zouden kunnen ervaren. Deze zorgen zijn niet ongebruikelijk in het geval van quota of diversiteitsdoelen. Een oplossing voor het verminderen van de negatieve reacties van meerderheidskandidaten op diversiteitsbeleid, is om quota later in het selectieproces te introduceren (Czibor en Dominguez Martinez, 2019). Of een dergelijke oplossing haalbaar is, is moeilijk te zeggen, maar er zijn aanwijzingen dat een toename in het aantal en de kwaliteit van stageplaatsen dergelijke zorgen kan verminderen. In dit opzicht is de pilot uitgevoerd door de Midden-Nederland eenheid een goed voorbeeld. Ondanks dat diversiteitsdoelen een centraal aandachtspunt van de pilot zijn, lijken alle betrokken partijen er positief over te zijn.

De pilot en de daaraan verbonden activiteiten van de eenheid Midden-Nederland komen naar voren als een voorbeeld om balans te vinden tussen de verschillende doelen van de samenwerking met de ROC's. De gehele aanpak is gericht op het diversiteitsdoel van 35% personen met een etnische minderheidsachtergrond. Daarom worden ook de ROC's die niet bij het convenant meedoen benadert. De wervingsactiviteiten op de ROC's richten zich ook op het aantrekken van een meer diverse populatie voor het HTV-programma. De rol van stages als voorbereiding op selectie wordt verder benadrukt door hun duur te verlengen.

> "*Na hun stage halen ze hun diploma en dan gaan ze het selectietraject in. Als zij 13-15 weken stage hebben gelopen waarin ze dus tegen weerstand hebben opgelopen, beslissingen hebben moeten nemen, en die oordeelsvorming hebben kunnen oefenen onder begeleiding van ervaren stagebegeleiders. In die stage krijgen ze natuurlijk feedback op de gesprekken die ze gevoerd hebben, of de aanhouding- of de bekeuringsituatie waarin ze gezeten hebben. En op het moment dat zij bij de psycholoog komen, kunnen ze eigenlijk punten uit recente ervaringen geven.*" (Respondent 27)

De uitgebreide aanpak die door de eenheid Midden-Nederland wordt gehanteerd vereist initiatief en toewijzing van middelen op het niveau van de eenheid. Volgens de respondenten is dit niet altijd het geval bij alle eenheden. De respondenten van de onderwijsinstellingen benadrukken dat de praktijken sterk verschillen tussen eenheden. Ook de opvolging van nationale afspraken, zoals het convenant, is afhankelijk van beslissingen die op eenheidsniveau genomen worden. Of diversiteit en inclusie prioriteit hebben in de samenwerking met de ROC's of in het hele wervingsproces hangt ook

af van de formele rol van de betrokken beslissers. In het geval van Midden-Nederland is de contactpersoon voor de ROC's ook de projectleider diverse werving, terwijl dit elders niet zo is. In Hoofdstuk 5 is besproken hoe besluitvormers discretie hebben bij het implementeren of geheel omzeilen van diverse en inclusieve wervingsstrategieën. Deze discretie wordt opgemerkt door de partners in het convenant en is ook een punt van kritiek.

> "C*ontinuïteit en eigenaarschap. Dat zijn de grootste belemmeringen en continuïteit. Met name in het kader van kun je de afspraken die je maakt waarmaken en eigenaarschap. Per eenheid iemand benoemen, aanstellen of de opdracht geven om die samenwerking met de scholen, met het ROC's, ten behoeve van voldoende instroom en dan kun je voldoende diverse instroom mogelijk maken.*" (Respondent 28)

Conclusies en vooruitblik

De samenwerking met ROC's is een voorbeeld van een structuurinterventie gericht op het aantrekken van een grotere en diversere pool van politierekruten gebaseerd op mechanismen met betrekking tot persoon-organisatie fit en meta-biases. Het communiceren en vroeg contact maken met de studenten speelt een rol bij het verminderen van identiteitsbedreiging en het tegengaan van meta-stereotypen. Er is inspanning op landelijk en eenheidsniveau om communicatiematerialen aan een diverse doelgroep aan te passen en om de selectie te ondersteunen. Het succes van zulke initiatieven is niet alleen afhankelijk van de politie en studenten zelf, maar ook van de bredere maatschappelijk context.

Tegelijkertijd zijn de stages belangrijk als voorbereiding op de selectie voor de academie doordat ze inclusieve netwerken binnen de academie creëren. De beschikbaarheid van een stageprogramma is vooral wenselijk voor studenten met een etnische minderheids- of migratieachtergrond, gezien de aanwijzing in de literatuur dat deze categorie studenten vaker over het hoofd wordt gezien op de stagemarkt.

Respondenten zijn het erover eens dat de huidige opzet van het convenant tussen de politie en ROC's het volledige potentieel van de interventie niet benut. Verbeteringen zijn mogelijk, zoals blijkt uit positieve voorbeelden van de eenheden. Ten eerste moeten er voldoende stageplaatsen beschikbaar zijn. Schaarste lijkt tot op zekere hoogte te worden aangepakt door te kijken naar stagemogelijkheden binnen meer functies in de politieorganisatie. Minder schaarste blijkt een positieve invloed te hebben op de reactie van de onderwijsinstellingen ten opzichte van de diversiteitsdoelen van de politie. Ten tweede kan de diversiteit van de groep studenten die geïnteresseerd is in een carrière bij de politie worden vergroot. Dit kan gebeuren door via wervingsactiviteiten jongere groepen studenten te benaderen die geïnteresseerd zouden kunnen zijn in de HTV-programma's, of door groepen te benaderen die de meta-stereotypen en daarmee de carrièrekeuzes van studenten beïnvloeden, zoals ouders.

Niet in de laatste plaats zou verdere samenwerking met de ROC's rekening kunnen houden met de beslissingsruimte die managers binnen de politie hebben voor wat betreft de implementatie van het

convenant en van divers en inclusief werven in het algemeen. Zoals besproken kunnen besluitvormers op eenheidsniveau fungeren als een katalysator, maar ook als een barrière. Enerzijds hebben de eenheidsmanagers de ruimte nodig om de samenwerking met de ROC's aan te passen aan de lokale realiteiten. Anderzijds zou de autonomie op eenheidsniveau moeten plaatsvinden binnen de afspraken die zijn gemaakt met de onderwijsinstellingen.

6.2 Diepteboring 2 - Socialisatie van de norm in het basispolitieonderwijs

> *"Ik kan me wel voorstellen dat op een gegeven moment, als dit maar lang genoeg onderdeel blijft van het programma, die bewustwording Politie voor Iedereen, dat er aan de onderkant wel steeds meer mensen bijkomen die dus wel dat gedachtegoed met zich meedragen. En die normen."* (Respondent 18)

Inleiding en verantwoording

Wat de norm is en hoe politieagenten de norm rond diversiteit en inclusie aanleren vindt grotendeels plaats in de basispolitieopleiding (BPO). In deze tweede diepteboring kijken we daarom naar de rol die diversiteit en inclusie heeft in de basispolitieopleiding. Het politieonderwijs speelt een grote rol bij het stellen, aanleren en internaliseren van gedrags- en omgangsnormen rond diversiteit en inclusie voor beginnende politieagenten (Çelik et al., 2022; Politieacademie, 2022).

De basisopleiding tot politieagent bestaat uit een theoriegericht gedeelte aan de politieacademie en een praktijkgericht gedeelte in het veld. Gedurende de eerste negen maanden van de opleiding wordt een inhoudelijk programma gevolgd aan de academie, waarin de noodzakelijke theoretische kennis wordt aangeleerd om agenten startklaar te maken voor het vervolg van de opleiding in de praktijk. De praktijkfase bereidt agenten-in-opleiding vervolgens voor op de operationele werkzaamheden, zoals het surveilleren in een wijk. Vanaf maand tien wordt de opleiding onder begeleiding van een praktijkbegeleider deels in de praktijk voortgezet. Als het klassikale theoriegedeelte van de opleiding met goed gevolg worden afgesloten is de rekruut na 2 jaar klaar om te starten als politieagent.

Eerder onderzoek laat zien dat veel rekruten binnen drie jaar na afronding van de basisopleiding de politie verlaten. Een onevenredig hoog aantal hiervan heeft een migratieachtergrond (Çelik et al., 2022). Studies en rapporten wijzen erop dat rekruten met een diverse achtergrond zich onvoldoende herkennen en erkend voelen binnen de politieorganisatie (Çelik et al., 2022; Politie, 2023a). Sinds de introductie van Politie voor Iedereen (PvI) in 2020 is de aandacht voor diversiteit en inclusie in de basisopleiding gegroeid, en is er meer besef voor de essentiële rol van de politieopleiding bij de werving en het behoud van rekruten en werknemers met diverse achtergronden. Sinds de start van het programma in 2019 legt PvI de nadruk op veilige, effectieve en competente teams, ook binnen het basispolitieonderwijs. Begrip en waardering voor diversiteit en inclusie kunnen bijdragen aan een inclusieve cultuur en een aantrekkelijke werkplek, en bieden een warm perspectief voor mensen met een diverse achtergrond.

Echter, de mate waarin deze thema's binnen de politieacademie worden behandeld, en of dit voldoende is om het belang ervan effectief over te brengen, blijft vooralsnog onduidelijk. Deze tweede diepteboring richt zich op diversiteit en inclusie binnen de basisopleiding. De visie op het

onderwijs in relatie tot diversiteit en inclusie wordt geanalyseerd, net als de opzet en inhoud van de opleiding, en de mate waarin deze erin slaagt om waarden als diversiteit en inclusie over te dragen. Daarnaast wordt onderzocht welke aanvullende activiteiten worden ingezet om het belang van deze thema's onder rekruten te benadrukken. Tot slot wordt nagegaan hoe kennisoverdracht op het gebied van diversiteit en inclusie wordt getoetst en in de praktijk wordt opgevolgd. Bij deze diepteboring hoort onderstaande onderzoeksvraag:

> *Hoe worden normen rond diversiteit en inclusie in de basisopleiding politieagent aangeleerd, en hoe speelt socialisatie hierin een rol?*

De dataverzameling voor deze diepteboring bestond uit zeven semigestructureerde interviews, waarvan zes met docenten van verschillende politieacademies en één oud-bestuurder binnen de politie die betrokken is bij het politieonderwijs. De interviews gingen in op de rol van de docent in het onderwijs, diversiteit en inclusie elementen in het onderwijs, de kansen en uitdagingen op dit vlak en de werkzaamheid van interventies binnen het onderwijs. Daarnaast hebben we vier dagdelen observaties uitgevoerd tijdens de start van een nieuw cohort aan de basisopleiding politieagent. Het doel van deze observaties was om een beeld te krijgen bij hoe diversiteit en inclusie terugkomt in het onderwijs, hoe rekruten daarop reageren, en om een beter beeld te krijgen bij de setting waarin het onderwijs plaatsvindt. Tabel 8 geeft een samenvatting van de toegepaste methoden en bronnen in deze diepteboring.

Tabel 9. Methoden en bronnen voor diepteboring 2

Methoden	**Bronnen**
Interviews	Docenten in het basispolitieonderwijs (n = 6) Politieprofessional betrokken in het basispolitieonderwijs (n = 1)
Observaties	Introductiebijeenkomst nieuw cohort basispolitieonderwijs Bespreking PvI in basispolitieonderwijs

Socialisatie, sociaal leren en categorisatie

Nieuwe rekruten in de basisopleiding politieonderwijs zijn nog niet bekend met de mores van de politie. Naast het opdoen van feitelijke kennis over hoe het politiewerk uitgevoerd moet worden, leren rekruten in de basisopleiding ook hoe politieambtenaren zich horen te gedragen, welke wet- en regelgeving van belang is, en hoe politieambtenaren met elkaar omgaan. Deze kennis en vaardigheden wordt niet alleen opgedaan vanuit 'de boekjes', maar ook in onderlinge interactie met elkaar, leidinggevenden en praktijkbegeleiders. Het impliciete en interactieve proces waarmee rekruten de politie-identiteit eigen maken vormt een belangrijk onderdeel van het politieonderwijs. Het mechanisme dat hieraan ten grondslag ligt en dat door middel van de inrichting van het onderwijsprogramma geactiveerd wordt is socialisatie.

Socialisatie is het psychologisch mechanisme waarmee individuen de normen, waarden, overtuigingen en gedragingen van hun team, groep, cultuur of zelfs samenleving verwerven en aanleren. Socialisatie helpt verklaren hoe rekruten een subjectieve identiteit zoals dat van 'de politieagent' aanleren en eigen maken (Thompson & McHugh, 1990). Socialisatie wordt geactiveerd wanneer individuen worden blootgesteld aan externe invloeden zoals interacties binnen een groep, een opleidingsprogramma of praktijkervaringen.

Binnen socialisatie kan onderscheid gemaakt worden tussen formele en informele socialisatie. Formele socialisatie verwijst naar expliciete en gestructureerde leerprocessen, zoals trainingen, cursussen of officiële instructies. Daarbij worden normen en gedragsregels expliciet uitgelegd, bijvoorbeeld door middel van protocollen, handboeken of lesprogramma's. Informele socialisatie is impliciet en minder gestructureerd. Sociaal leren is hier een belangrijk mechanisme. Sociaal leren benadrukt dat mensen normen, waarden, overtuigingen en gedragingen verwerven door actieve observatie, imitatie en modelering van het gedrag van betekenisvolle anderen, zoals instructeurs, collega's of rolmodellen (Bandura, 1969; Akers & Jennings, 2015; Eysenck, 1947). Dit gebeurt vaak spontaan, bijvoorbeeld door collega's te observeren tijdens dagelijkse werkzaamheden, of door het imiteren van gedragingen tijdens informele gesprekken en situaties die niet strikt onderdeel zijn van het officiële opleidingsprogramma.

Door dit onderscheid te maken, wordt duidelijk dat socialisatie zowel via formele kanalen—expliciete instructie en training—als via informele kanalen—impliciete observatie en imitatie—plaatsvindt. Beide processen dragen gezamenlijk bij aan het vormen van een gedeelde identiteit binnen een groep of organisatie. Deze mechanismen laten zien dat een identiteit niet alleen aangeboren is, maar in interactie met anderen aangeleerd en eigengemaakt kan worden.

In deze diepteboring staan de sociale interacties en het BPO-curriculum waarmee het socialisatiemechanisme op het gebied van diversiteit en inclusie geactiveerd wordt, centraal. Rekruten komen als nieuwkomers in de politieorganisatie en passen zich volgens Oberfield (2012) aan hun omgeving aan. Daarbij doen ze vaardigheden en kennis op om volwaardig mee te draaien in de organisatie. Tijdens de opleiding doorlopen rekruten het socialisatieproces en maken zij zich de opvattingen, werkwijzen, handelingen en expertise van 'de politieambtenaar' eigen. Hierbij spelen interne factoren zoals de inrichting van het curriculum, de kennis die rekruten wordt voorgeschoteld en de (praktijk)opdrachten die zij moeten doorlopen, als ook externe factoren zoals de praktijkstage, een belangrijke rol. Deze factoren kunnen een formeel karakter hebben, zoals het curriculum en de (praktijk)opdrachten, of een informeel karakter, zoals de sociale interacties in de praktijkstage. De combinatie van klassikaal en praktijkonderwijs draagt bij aan het verdiepen en verrijken van formele kennis en vaardigheden met contextspecifieke inzichten. Een belangrijk aspect hierbij is het aanleren en omgaan met autonomie. Rekruten in de basisopleiding moeten leren om normen en waarden rond diversiteit en inclusie in uiteenlopende situaties met onvoorspelbare dynamieken toe te passen.

Een derde psychologisch mechanisme dat in het BPO-curriculum geactiveerd wordt en dat bijdraagt aan het aanleren van professionele normen en waarden rond diversiteit en inclusie is sociale identificatie en categorisatie. Op basis van groepskenmerken construeren individuen impliciet sociale

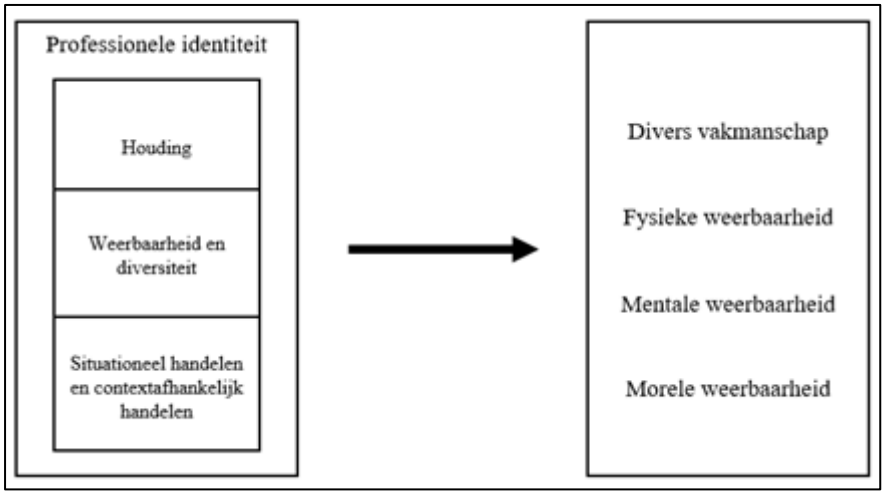
groepen, bijvoorbeeld die van ‘de politieagent’, waarmee zij zich wel of niet identificeren. Als zij zichzelf identificeren met een bepaalde groep en daar onderdeel van uitmaken is dat de ‘in-group’, de groep waar zij zich niet mee identificeren en die zij als ‘de ander’ zien is de ‘out-group’. Onderzoek laat zien dat rekruten vooral de normen en waarden van de in-group eigen maken, en dat zij welwillender staan tegenover de leden van de in-group. De normen en waarden van de out-group worden daarentegen veel minder eigen gemaakt, en leden van de out-group worden ook veel minder welwillend tegemoet getreden (Trepte & Loy, 2017; Wei et al., 2023). De sociale categorieën die de basis vormen voor de in- en out-group zijn constant in beweging en worden steeds geherdefinieerd (Trepte & Loy, 2017). Hierdoor is het mogelijk deze categorieën in het onderwijs aan te passen en te beïnvloeden.

Interventies

Onderwijsvisie

Het Ministerie van Justitie en Veiligheid houdt toezicht op de kwaliteit en examinering van het politieonderwijs. In februari 2021 is de nieuwe basisopleiding (PO21) gestart. PO21 is een vernieuwde opzet met moderne les- en leermethoden en een kortere opleidingsduur van acht kwartielen ofwel twee jaar (Inspectie Justitie en Veiligheid, 2023). Het doel van deze herziene basisopleiding is tweeledig. Enerzijds had deze hervorming tot doel een betere aansluiting op de politiepraktijk te bewerkstelligen, anderzijds had de verkorting van het opleiding tot doel een versnelde instroom te realiseren.

In interviews en observaties ging het met name over het in PO21 overkoepelende thema ‘professionele identiteit’. Hieronder vallen de op diversiteit en inclusie gerichte leerdoelen en onderwijselementen divers vakmanschap, fysieke weerbaarheid, mentale weerbaarheid en morele weerbaarheid (zie Figuur 5).



Figuur 5. Schematische weergave van het begrip Professionele identiteit (Respondenten 16 en 17; Politieacademie, z.d.)

Terwijl Politie voor Iedereen vanuit landelijk niveau perspectief biedt op het politiewerk, bouwt het politieonderwijs ook voort met een eigen invulling. Deze invulling wordt in het curriculum onder de noemer van divers vakmanschap geschaard. Daarnaast is er binnen de Politieacademie een PvI-kernteam dat zich Politieacademie-breed inzet om diversiteit en inclusie in het onderwijs en op de politieacademie te bevorderen. Uit de interviews blijkt dat dit bijdraagt aan meer bewustzijn rond diversiteit en inclusie en reflectie op 'de norm':

> *"De norm moet je vroeg zetten. Neutraliteit is ook de norm, iedereen gelijk behandelen. Ook als je iets doet dat niet oké is moet er ruimte zijn om dat te bespreken, dat is de bedoeling."* (Respondent 17).

Een gewenste norm aanleren, een die uitgaat van neutraliteit en onbevooroordeeld handelen, is de afgelopen jaren een prominentere rol gaan spelen in het politieonderwijs. Op basis van de interviews en observaties kan gesteld worden dat het thema diversiteit en inclusie als een rode draad door de opleiding loopt en niet belegd is bij één of enkele interventies of lesprogramma's.

> *"Onderwerpen die te maken hebben met Politie voor Iedereen zijn als een rode draad door het onderwijs verweven. Er is niet zozeer één interventie."* (Respondent 20).

De visie op het onderwijs komt dus neer op de professionele identiteit als hoofdthema, waaronder lesprogramma's vallen die direct met diversiteit en inclusie (divers vakmanschap met daarin elementen uit PvI) te maken hebben, maar meer nog waarbij het thema diversiteit en inclusie door alle lesprogramma's verweven zit. De bredere visie op het onderwijs is te zien in Tabel 9. Hoe het onderwijs er meer op detailniveau uitziet wordt in de volgende paragraaf toegelicht.

Tabel 10. Onderwijsvisie als beschreven in de strategische agenda 2022-2026 (Politieacademie, z.d.)

Leerprincipes	**Ontwerpprincipes**
Goed politiewerk is het uitgangspunt.	Onderwijs op basis van leeruitkomsten.
Studenten nemen verantwoordelijkheid voor hun eigen leerproces.	Leerwegonafhankelijk beoordelen.
Studenten weten wat ze al wel en (nog) niet kennen en kunnen.	Leerroutes bestaande uit bouwstenen.
Studenten leren van en met elkaar en worden doorlopend en goed begeleid.	Blended leren.
Studenten leren in een uitdagende en veilige leeromgeving.	
Studenten ontwikkelen onderzoekend vermogen o.b.v. een actuele en relevante kennisbasis (specifiek voor hoger politieonderwijs).	

Diversiteit en inclusie in het BPO

Er worden verschillende interventies ingezet om normen, waarden, overtuigingen en gedragingen met betrekking tot diversiteit en inclusie onder rekruten te bevorderen. Ondanks dat diversiteit en inclusie niet bij één of enkele interventies belegd is, zijn er zichtbare acties ondernomen om diversiteit en inclusie een prominentere plek in het onderwijs te geven. Deze acties krijgen vorm in verschillenden leeractiviteiten gedurende het curriculum. Normen, waarden en gedragingen rond diversiteit en inclusie worden in het lesprogramma behandeld als integrale onderdelen van hoe een politieagent zich moet gedragen, en maken onder de noemer van divers vakmanschap deel uit van de professionele identiteit van de politieagent.

Divers vakmanschap

In het politieonderwijs is gekozen normen rond diversiteit en inclusie niet apart te zetten, maar te integreren in het bredere concept van divers vakmanschap. Divers vakmanschap gaat over omgaan met diversiteit en het bevorderen van inclusie, en meer begrip van diversiteit in onder andere religie, afkomst, leefstijl en cultuur. Divers vakmanschap komt voort uit de lastige positie van de politie in de huidige samenleving, dat veel vraagt van het vakmanschap van politiemensen:

> *"Zij dienen divers vakmanschap te tonen en professioneel weerbaar te zijn zodat zij in iedere situatie passend kunnen optreden. Beide zijn onderdeel van de professionele beroepsidentiteit van politiemensen."* (Politieacademie, 2022, p. 16).

Als zodanig worden rekruten opgeleid die ook op het gebied van normen en gedragingen rond diversiteit en inclusie startbekwaam zijn. Volgens de strategische agenda van 2022-2026 van de Politieacademie (z.d.) zijn de eerste honderd dagen van de opleiding cruciaal, omdat hierin het ontwikkelen van een houding bij rekruten waarin openheid voor diverse perspectieven en bereidheid tot zelfreflectie centraal staan.

Diversiteit en inclusie in specifieke leeractiviteiten

Docenten worden geacht aandacht te besteden aan divers vakmanschap as onderdeel van de professionele beroepsidentiteit. Dit begint al in kwartiel 1 met een welkomstprogramma. Een docent die verantwoordelijk is voor het welkomstprogramma vertelt dat rekruten in de eerste week naar het Korps Mariniers gaan om daar, vaak onder mentale en fysieke druk, hun mederekruten en de docent te leren kennen. Reden hiervoor was om onderling vertrouwen en loyaliteit te kweken tussen rekruten en docenten, en om elkaar diepgaand te leren kennen. Tijdens de observaties viel op dat de rekruten goed met elkaar omgingen, er hing een ontspannen sfeer in de klas en rekruten hadden onderling veel contact en trokken samen op tijdens en rondom lesmomenten.

Een leeractiviteit gericht op het zetten van een norm van neutraliteit en onbevooroordeeld handelen, is het bespreken van en reflecteren op een video waarin agenten met een niet-westerse afkomst

en/of verschillende seksuele geaardheden aan het woord komen. Deze video bevat onder andere fragmenten van de documentaire De Blauwe Familie waarin medewerkers hun verhaal doen over discriminatie en racisme op de werkvloer. In het gesprek dat rekruten op basis van deze video voeren reflecteren ze op wat ze herkennen in wat deze mensen is overkomen, welke thema's en uitdagingen ze ontdekken en welke ontwikkeling ze zelf verwachten door te maken, en wat ze daarvoor nodig denken te hebben. Het doel van deze opdracht is om bewust te worden van wat discriminatie en uitsluiting binnen de politie is en hoe hierop te reflecteren. Daarnaast heeft het tot doel rekruten te laten nadenken over de implicaties die de documentaire voor hen als persoon en politieagent. Respondenten geven aan dat het bespreken van uitsluiting, racisme en discriminatie onmisbaar is.

> *"Je moet het er met elkaar over hebben. […]. Wat betekent dit voor ons? Hoe kunnen wij het anders gaan doen?"* (Respondent 14).

Naast persoonlijke vragen reflecteren rekruten ook op vragen zoals; (i) wat is de rode draad in onze antwoorden? (ii) wat waren de overeenkomsten? en (iii) wat waren de verschillen? De antwoorden op deze reflectievragen presenteren ze vervolgens aan andere leerteams. Reden hiervoor is om ook bewust te raken van elkaars visie op diversiteit en inclusie.

> *"Maar het is belangrijk het terug te brengen naar de student, en te bespreken wat diegene ervan vindt, als mens. […]. Ze moeten er niet alleen naar kijken, maar ook dieper nadenken over wat de boodschap voor henzelf betekent. Het resultaat is reflectie. Ze vragen zich af wat hun doen en laten voor invloed heeft. En wat de mening van een ander voor mij als student betekent. Wat is nodig om in verbinding te blijven met een ander?"* (Respondent 17).

In besprekingen over thema's die raken aan diversiteit en inclusie is het stellen van een norm belangrijk. Enkele respondenten halen aan wat de norm inhoudt, wat voor hen vooral neerkomt op onbevooroordeeld en neutraal handelen. Ook tegen docenten wordt de verwachting uitgesproken dat zij neutraal zijn, geen oordeel uiten en bij rekruten te benadrukken dat ze altijd een eigen mening mogen hebben zolang ze maar professional en neutraal optreden.

> *"En studenten moeten leren ook open te staan. Als iemand iets anders stemt, moet je die persoon wel neutraal blijven behandelen. Geen mening of oordeel uiten. Blijf neutraal. Het gaat niet om goed of fout, om iets juridisch. Het gaat om het gesprek."* (Respondent 17).

> *"Wees voorzichtig met oordelen. Wees je bewust van je houding en gedrag. Er is veel grijs gebied. Ons doel als politie is gedragsaanpassing, maar altijd oordeelloos. We hebben geen hekel aan de persoon, we keuren hun gedrag enkel af. We moeten neutraal zijn. Richt je op gedrag, veroordeel niet de persoon."* (Respondent 20).

Respondent 18 stipt aan dat neutraliteit niet per se in het denken zit, maar vooral in het handelen. Een politieagent moet neutraal zijn, maar mag tegelijkertijd ook best eigen overtuigingen hebben. Respondenten halen aan dat de norm ook een belangrijk gedragscomponent heeft. Neutraliteit is belangrijk en individuele profileringsdrang wordt afgekeurd. Wel wordt erkend dat neutraal handelen niet in alle situaties gemakkelijk is. Een leeractiviteit die een respondent helpt inzien om in ieder geval bewust te worden van vooroordelen, is het inbrengen van dilemma's waarover vervolgens

gediscussieerd moet worden. Deze dilemma's worden vaak aan de hand van een concrete casus ingebracht.

> *"En daar zitten er dus een aantal bij. Bijvoorbeeld van een collega, jij bent redelijk nieuw op het bureau en je hoort de ene collega tegen de andere collega zeggen "heb jij alle bananen vannacht opgegeten of zo?" Dat soort zaken weet je. Hoe ga je daar mee om?".* (Respondent 18).

Uit de interviews komt naar voren dat discussies en reflecties op casussen die raken aan uitsluiting, racisme en discriminatie een populaire leeractiviteit is onder docenten. Voorbeelden van onderwerpen waar casussen over gaan zijn: daklozen, etnisch profileren, LGBTIQA+, sekswerkers, transgenders en religie.

> *"Bijvoorbeeld als ik lesgeef over zeden, dan heb ik een casus waarin een segment sekswerker zit. Maar ik heb ook casussen die gaan over mannenontmoetingsplaatsen. Dat zit er ook in. Huiselijk geweld bijvoorbeeld heb ik. Daar heb ik ook een casus waarbij de vrouw wordt mishandeld door de man, maar die vanuit haar cultuur vindt dat dat ook zo hoort. Ja, ga er maar aan staan. Dus in dat soort elementen zet ik het er wel in. Zo doe ik al die casussen en dat is mijn [manier], dat ik ze er mee confronteer."* (Respondent 14).

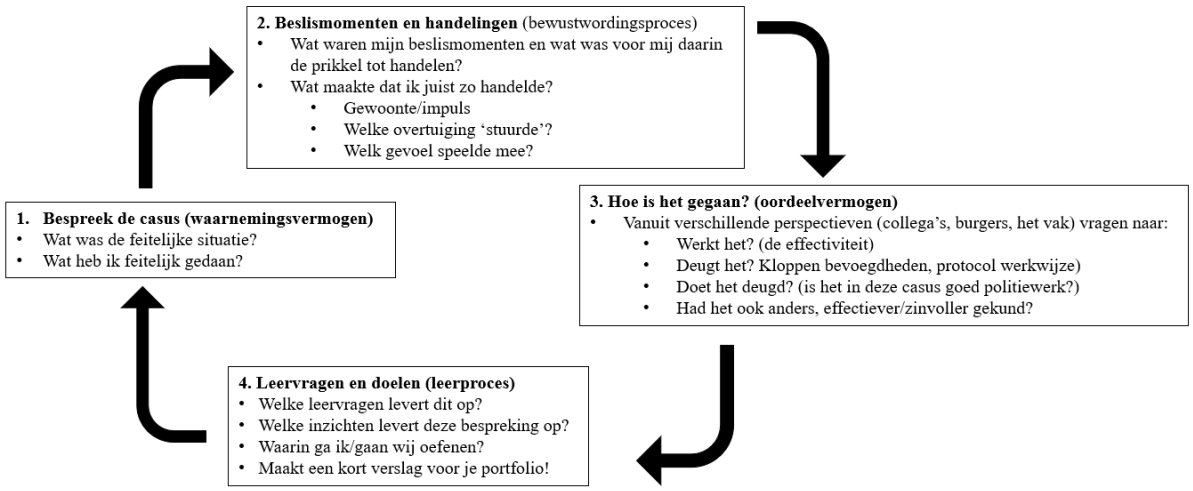
Casuïstiek wordt bij veel leeractiviteiten ingezet. Zo werd tijdens de observatie een video bekeken van rekruten die voor het eerst surveilleren. In deze video komen een aantal geacteerde situaties langs, waarbij agenten in contact komen met burgers vanwege (mogelijk) strafbare feiten. Hierin komt ook een voorbeeld langs die te maken heeft met etnisch profileren. Dit wordt vervolgens nabesproken.

Blauw vakmanschap

Een andere vaardigheid die aangeleerd wordt op meerdere momenten, meer als integraal onderdeel van het hele onderwijs, is reflecteren. Rekruten reflecteren op hun eigen oordeelvermogen en momenten dat ze belangrijke besluiten moeten maken. Omdat de rekruten veel leren in de praktijk, komen ze al vroeg in hun politiecarrière situaties tegen waarop ze besluiten moeten maken, zoals over beboeten of aanhouden. Hierin is reflecteren op de reden voor handelen en de overtuiging daarbij belangrijk. Dit, en andere vragen zijn opgenomen in het reflectiemodel Blauw Vakmanschap (zie Figuur 6).

Blauw Vakmanschap is een van de leermethoden die bij moet dragen aan het ontwikkelen van divers vakmanschap. Blauw Vakmanschap gaat over reflecteren, feedback geven en feedback ontvangen. "Het doel van Blauw Vakmanschap is om uitvoerende politiemensen tot lerende professionals, *'reflective practitioners'*, te maken door professionele zelfsturing en collegiale sturing." (van den Berg, 2022, p. 79). Reflecteren past goed bij de doelen rondom diversiteit en inclusie, die ook te maken hebben met bewustwording van handelen, gedrag en overtuigingen. Hieruit blijkt ook nog

eens dat diversiteit en inclusie niet zozeer verpakt zijn in enkele interventies maar consistent door de opleiding heen lopen.



Figuur 6. De reflectiecyclus uit de leermethode Blauw vakmanschap (van den Berg, 2022)

Reflecteren is een vast onderdeel van het curriculum. Rekruten schrijven gedurende hun studie een portfolio, waar ze uiteindelijk ook op beoordeeld worden in een gesprek met een docent. De getoonde leercyclus in Figuur 6 wordt vaker ingezet, tijdens specifieke leeractiviteiten. Het doel is echter dat het verweven is door de opleiding, en niet belegd is bij één of enkele leeractiviteiten.

> *"Kijk, dat reflecteren, dat zit gewoon verweven in de opleiding zeggen ze. Alleen dat is ongelooflijk docentafhankelijk of die nou wel serieuze of niet er wat tijd aan besteed. De meeste aspiranten die hebben geen idee waar het over gaat als ze beginnen, wat het woord reflecteren überhaupt inhoudt."* (Respondent 19).

Toetsing van vaardigheden

Aan de hand van een portfolio dat rekruten opstellen, vindt een examengesprek plaats waarin verschillende examenonderdelen worden getoetst. Een van de onderdelen in het examengesprek is houding, weerbaarheid en diversiteit. Bij dit onderdeel wordt gefocust op of de rekruut rekening houdt met verschillende achtergronden, leeftijden en culturen. In een gesprek met een examinator worden rekruten getoetst op hun professionele identiteit. Een vereiste hierbij is dat diegene diens fysieke, mentale en morele weerbaarheid aantoont. Daarnaast wordt verwacht dat de rekruut op basis van zelfkennis, zelfinzicht en de mening en feedback van anderen, diens eigen professionele identiteit in kaart heeft gebracht. Ook onderzoekt de student diens eigen professionele beroepshouding en de beroepsidentiteit van de politie.

Uitkomsten van de interviews en observaties

In deze paragraaf wordt de koppeling gemaakt tussen de mechanismen en de effecten van de interventies. Hierbij wordt ingegaan op de vraag; hoe beïnvloeden sociale processen zoals groepsvorming, identificatie en socialisatie de manier waarop rekruten van het BPO-diversiteit en inclusie ervaren en ermee omgaan in hun opleiding en werk?

Rol van docenten

De autonomie van docenten in het ontwerpen en aanbieden van het onderwijs is groot. Docenten hebben veel vrijheid om onderwerpen zoals diversiteit en inclusie, waaronder profilering en discriminatie op basis van uiterlijke kenmerken, aan te kaarten. Dit geeft de ruimte om zelf te bepalen hoe ze lesmomenten inrichten en welke onderwerpen wel of niet aan bod komen. Op deze manier dragen zij bij aan het socialisatieproces van de rekruten. Uit de interviews blijkt ook dat de persoonlijke voorkeuren van docenten een grote invloed hebben op de mate waarin diversiteit en inclusie aan bod komen in specifieke leeractiviteiten.

> *"Ja, de Blauwe Familie zit bijvoorbeeld in het curriculum, om dat met de studenten te bekijken. Maar niet iedere docent doet dat."* (Respondent 14).

> *"Dus er zitten wel degelijk verplichte onderdelen in. Ik mag ervan uitgaan dat die verplichte onderdelen behandeld worden. Maar nogmaals, het is natuurlijk ook vaak docentafhankelijk."* (Respondent 16).

Ondanks dat diversiteit en inclusie op verschillende plaatsen in het curriculum terugkomt is het vaak aan docenten zelf om te bepalen in hoeverre rekruten met deze elementen in aanraking komen. Hierbij kunnen verschillende motieven een rol spelen, zoals de persoonlijke voorkeuren van individuele docenten of de tijd en ruimte die docenten hebben om hierop in te gaan.

> *"Negen van de tien keer krijg ik terug "we hebben er gewoon te weinig tijd voor" en dat vind ik soms ook wel eens lastig om te zien omdat iedereen echt wel wil. […] Wat je merkt is dat iedereen dan een beetje zelf interventies aan het verzinnen is of ontplooien is. En dat is heel leuk en goed voor het eigenaarschap. Maar we hebben eigenlijk ook een hele voorraad aan allerlei soorten interventies die al gepleegd zijn, waaruit je ook een soort pick-and-choose kan doen."* (Respondent 16).

Hoewel het BPO een verkort lesprogramma is (van drie naar twee jaar; Inspectie Justitie en Veiligheid, 2024), lijkt het aantal leeractiviteiten en leerdoelen onverminderd groot. Respondenten geven aan het onderwerp diversiteit en inclusie belangrijk te vinden en het daarom een prominente plek in hun leeractiviteiten te geven. Echter geven respondenten aan dat werkdruk een rol speelt in het wel of niet behandelen van diversiteit en inclusie.

> *"En als dat er niet in staat, dan pakken wij andere dingen. Ja, en dat is niet omdat ze het niet willen, maar omdat ze veel moeten naar hun gevoel."* (Respondent 13).

Het succes van leeractiviteiten gerelateerd diversiteit en inclusie en divers vakmanschap binnen het BPO hangt verder samen met of iemand een kartrekkersrol op zich neemt in de borging van PvI binnen het BPO.

> *"Het is ook vaak gekoppeld aan mensen. En als die weggaan, dan heb je een probleem. Er zijn verschillende programma's geweest, en mensen die zich daarmee bezighielden. En dat is gekoppeld aan intrinsiek gemotiveerde mensen en we proberen dat nu veel meer te borgen."* (Respondent 13).

Tot slot zijn er andere redenen voor individuele docenten om diversiteit en inclusie te behandelen. Handelingsverlegenheid wordt genoemd, maar ook onbekendheid met het onderwerp. En hoewel er volgens respondenten steeds meer aandacht aan diversiteit en inclusie wordt besteed, blijft daadwerkelijke actie soms achter. Er zit vrijblijvendheid in het behandelen van diversiteit en inclusie gerelateerde onderwerpen.

> *"Het [PvI] staat wel in het curriculum, maar er gebeurt niet altijd wat mee. Ik heb het er dan nog wel eens over met collega's en dan zeggen ze ja, "het komt niet ter sprake". Maar jij moet het ter sprake bréngen. Het zal niet vanuit de student komen. Niet altijd. […]. Het ligt veel aan de docent zelf. Heeft de docent daar wat mee? Als die er niks mee heeft dan komt het echt niet aan de orde in de les. Dus dat is wel jammer."* (Respondent 14).

Respondenten noemen dat veel rekruten motivatie tonen om meer te leren over diversiteit en inclusie binnen de politie, en in discussies laten zien dat ze geven om het onderwerp. Er wordt echter door respondent 14 de zorg gedeeld dat deze motivatie weg kan vallen na de opleiding.

> *"Je hebt natuurlijk bij studenten één [voordeel], dat is dat die studenten wíllen leren. Die willen hun opleiding halen. En als jij weet dit is onderdeel van je opleiding, dan ga je daarin mee. Belangrijk is om te kijken ná de opleiding. Wat gebeurt er dan? Zitten ze nog steeds in diezelfde stroming van over dingen nadenken en open en eerlijk en inclusief te zijn?"* (Respondent 14).

De interacties tussen rekruten onderling en met hun begeleidende docent is onmisbaar in het aanleren van neutraliteit en onbevooroordeeld handelen, en het internaliseren van een diverse en inclusieve norm.

Normering rond diversiteit en inclusie in het onderwijs

Veel interventies in het BPO zijn gericht op het zetten van een norm rondom diversiteit en inclusie. Als onderdeel van het curriculum bespreken rekruten een inclusieve en sociaal-veilige politie als kernwaarden van de Nederlandse politie. De waarden en normen die hierbij horen worden meermaals herhaald.

> *"Ja, confrontatie is iets wat ik inbreng. Diversiteit en inclusie zitten in het curriculum, maar de confrontatie daarmee, die zit er niet in. […]. We leren ze wel heel goed op papier. Bijvoorbeeld*

> *een aanhouding, dus ze worden daarmee geconfronteerd. Maar als het gaat over diversiteit en inclusiviteit, dan zit het wel in het curriculum maar we confronteren ze daar niet mee, dus ze zullen het nooit voelen."* (Respondent 14).

> *"Studenten bekijken dit en vervolgens voeren we een gesprek over de personen in de documentaire [De Blauwe Familie]. Maar ze betrekken het op zichzelf. Ze moeten er niet alleen naar kijken, maar ook dieper nadenken over wat de boodschap voor henzelf betekend. Het resultaat is reflectie. Ze vragen zich af wat hun doen en laten voor invloed heeft. En wat de mening van een ander voor mij als student betekent. Wat is nodig om in verbinding te blijven met een ander?"* (Respondent 17)

Rekruten leren de norm dus door confrontatie met- en reflectie op casuïstiek. Een andere factor in het leren van de norm zijn de praktijkbegeleiders in het praktijkdeel van de opleiding. De begeleider kan de norm bestendigen door voorbeeldgedrag te tonen. Van prakrijkbegeleiders wordt verwacht dat ze rekruten op hun handelen aanspreken, feedback geven, en het goede voorbeeld zijn. Volgens de respondenten kan hun invloed op rekruten dan ook groot zijn.

> *"Ja, één is natuurlijk voorbeeldgedrag van begeleiders. Twee is dat ze feedback krijgen op houding en gedrag. Dus dat begeleiders dat doen. Ik denk dat dat de belangrijkste is."* (Respondent 15)

> *"Wij zijn docenten en ja, wij willen ze het perfecte leren. En dan in de praktijk, dan worden het opeens een soort nou ja, niet helemaal het goede woord, maar de collega's die ervaring hebben worden bijna afgoden. Beetje van als zij het op een bepaalde manier doen, dan moet het dus ook zo."* (Respondent 18).

Om de norm te internaliseren moeten rekruten deze niet alleen theoretisch begrijpen, maar ook praktisch ervaren en toepassen in uiteenlopende en concrete situaties. Rekruten in het BPO leren de norm rondom diversiteit en inclusie niet alleen via theoretische kennis, maar door actief te reflecteren op eigen gevoelens en ideeën over hun collega's. Respondent 14 benadrukt bijvoorbeeld hoe de rekruten de theatershow Rauw en de documentaire De Blauwe Familie bekijken en deze vervolgens in groepsgesprekken diepgaand bespreken. Dit gaat verder dan alleen het beschouwen van de inhoud; ze worden uitgedaagd te reflecteren op wat deze casussen voor hen als politieagenten betekenen en hoe zij zelf hun handelen kunnen veranderen. Door deze reflectie op concrete voorbeelden wordt de norm niet alleen begrepen, maar ook daadwerkelijk geïntegreerd in hun gedrag en houding als toekomstige professionals. Enkele respondenten benadrukken het belang van leren in de praktijk, aan de hand van casussen en confrontatie met bepaalde situaties. Door zelf onderdeel te worden van een situatie, of door een situatie dat te maken heeft met bijvoorbeeld profileren, uitsluiting, discriminatie en racisme mee te maken, wordt verwacht dat studenten de norm internaliseren.

> *"Want je wordt geconfronteerd met een onderwerp waar je eigenlijk helemaal niet over na wil denken en je wordt geconfronteerd met jouw eigen, ik zal het maar zo zeggen, je eigen non-diversiteit. En mensen willen niet geconfronteerd worden met eigenschappen die zij*

> *helemaal niet zo heel leuk vinden of waar ze niet mee goed overweg kunnen. En wat gebeurt er dan? Ja, dan ga je in de weerstand. Dat is toch het makkelijkste?"* (Respondent 14).

Het zetten van de norm hangt daarom samen met het socialisatieproces. Respondent 17 geeft meer inzicht in hoe die norm gezet wordt:

> *"PvI is uit de taboesfeer gehaald de afgelopen jaren. Dat is goede eerste stap. Er is in het onderwijs veel gedaan om dit te doen. Er is meer bewustzijn. Ook in Appgroepen moet je je gedragen, ook als je dingen zegt in kleine groepen waarin je denkt dat je je veilig voelt. […] Als je iets niet oké vindt, hoe bespreek je dat dan zonder schade aan te richten? Dat is een belangrijke vraag. Niet meteen handhaven en zeggen wat niet meer mag. Voer het gesprek. Wat zie je en wat verwacht je van elkaar? Blijf altijd oprecht en nieuwsgierig. Door gesprekken te voeren en nieuwsgierig en oprecht te zijn kunnen eyeopeners ontstaan."* (Respondent 17)

De mate waarin rekruten normen, waarden, overtuigingen en gedragingen internaliseren hangt mede af van de keuzes die docenten maken over de opdrachten, dilemma's en praktijkvoorbeelden die zij willen behandelen. Ook mederekruten spelen een rol in dit proces. In de observatie was te zien dat veel geïnvesteerd wordt in de onderlinge relaties. Door rekruten al in de eerste week van de opleiding onder fysieke en mentale druk te zetten, en vervolgens team building activiteiten te laten uitvoeren, wordt al vanaf de start van de opleiding aan een onderlinge vertrouwens- en loyaliteitsband gewerkt. Daarnaast nemen rekruten in deze eerste week ook de tijd om elkaar op persoonlijk vlak beter te leren kennen en worden elkaars achtergronden besproken, zoals religie en afkomst. Het effect hiervan is zichtbaar: rekruten trekken al vanaf de derde week van de opleiding veel met elkaar op, pauzeren en lachen met elkaar, en tijdens de lesmomenten lijkt er weinig verlegenheid of schroom om actief te participeren.

Praktijkonderwijs - De norm in de praktijk

De praktijk speelt een belangrijke rol in de BPO. In de eerste negen maanden van de opleiding wordt een klassikaal curriculum afgewerkt waarin aandacht besteed wordt aan diversiteit en inclusie binnen de politie. Vanaf maand 10 wordt de klassikale opleiding gecombineerd met praktijkervaring en betreden de rekruten de realiteit van het politiewerk onder begeleiding van een praktijkbegeleider. Een zorg die door verschillende docenten geuit wordt is dat de opgedane kennis over 'de norm' de confrontatie met de dagelijkse realiteit van het politiewerk niet overleeft en dat de norm in het praktijkonderwijs een eigen invulling krijgt.

> *"Sommige studenten kunnen nog steeds heel empathisch zijn en goed gesprekken voeren. Maar dit geldt niet voor iedereen. Het is onderdeel van de opleiding om empathisch te zijn en gesprekken te voeren. Vanaf Q4 en Q5 is het veel in de praktijk. Daar vormen ze dat ook in de werkelijkheid. Maar mensen verharden. Ze werken soms in wijken waar ze verharden, je kan dan in contact komen met bepaalde groepen die crimineel gedrag vertonen. Ook na de opleiding verharden sommigen zonder dat ze daarin begeleid worden."* (Respondent 17).

Uit de interviews valt op te maken dat goede begeleiding noodzakelijk is voor het bestendigen van de norm bij rekruten in het praktijkonderwijs. Ook de competentie van rekruten om systematisch op het eigen leren, denken en handelen te reflecteren kan hierin een rol spelen. Wat respondenten ervaren is dat het aanvankelijke enthousiasme van rekruten om over diversiteit en inclusie binnen de politie te leren gedurende het praktijkonderdeel van hun opleiding vermindert. Zij geven aan dat de norm zoals die in de beroepscode geformuleerd staat een eigen invulling krijgt in overeenstemming met de praktijk en cultuur in de uitvoerende teams. Rekruten leren in de opleiding hoe belangrijk D&I is, maar zodra ze in de praktijk komen, passen ze zich vaak aan de heersende politiecultuur aan.

> *"In Q1-Q3 zijn veel interventies op het vlak van D&I. In Q4 land je in de cultuur van de praktijk. Daar kan het anders zijn; andere heersende culturen. Helemaal door de hiërarchie kan het zijn dat hoe studenten in Q1-3 naar zaken kijken anders wordt."* (Respondent 17).

Respondent 18 gaat hier aan de hand van een concreet voorbeeld wat dieper op in:

> *"Van de week had ik een gesprek met een jongen, die zit nog maar nu drie weken in Q4 en dan vraagt hij mij al van ja we moeten een product op school inleveren. Maar hoe moet ik dat zien met hoe het in de praktijk gaat? Want daar zegt mijn praktijkbegeleider "dat zetten we er niet in", "dat zetten we er niet in", en "dat zetten we niet in". En dan probeer ik ze altijd uit te leggen dat wij graag zouden willen dat de praktijk verandert doordat er elke keer nieuwe instroom komt die geleerd heeft hoe het zou moeten, maar dat ontdek ik elke keer, ook doordat ze maar mondjesmaat in zo'n ploeg komen. Dus er komen één of twee tegelijk in een ploeg waar al een bepaalde mentaliteit heerst. Dan is het voor die twee bijna onmogelijk om daar nog iets mee te doen en komen ze al heel snel met ja, dat doen we niet in de praktijk. Ja en dan zijn zij degene die veranderen en niet de collega's in de praktijk."* (Respondent 18).

Dit wordt overigens niet alleen door de docenten in het BPO opgemerkt, maar is ook iets wat de praktijkbegeleiders van rekruten signaleren. Een van de respondenten geeft aan dat deze inkleuring van de norm in de praktijk benadrukt waarom de kwaliteit en welwillendheid van praktijkbegeleiders zo belangrijk is in het bestendigen van de norm.

> *"Verder hangt het heel erg af van de kwaliteit van begeleiders. Ik merk als docent als ik op zo'n loopbaangesprek kom dat mijn invloed afneemt. Want ik ben geen praktijkbegeleider, dus de invloed van de praktijkbegeleider wordt groter. Dat is naar wie ze opkijken, dat is degene die het weet."* (Respondent 15).

De spanning tussen theorie en praktijk wordt ook zichtbaar in hoe studenten diversiteit en inclusie ervaren binnen hun opleiding. Uit de observatie van een bijeenkomst waarin Blauw Vakmanschap werd besproken, blijkt dat docenten actief proberen de theoretische uitgangspunten van diversiteit en inclusie te koppelen aan de dagelijkse praktijk van het politiewerk. Echter, in de praktijk spelen andere factoren, zoals werkdruk en bestaande teamculturen, een grote rol.

> *"In de praktijk komt de werkdruk erbij. Ze krijgen incidenten voor hun kiezen. Wat alles in die persoonlijke vorming natuurlijk beïnvloedt."* (Respondent 16).

De stap van de omgeving van de Politieacademie naar de praktijk wordt in vrijwel elk interview aangehaald. Het socialiseren van rekruten vindt in beiden plaats, maar de invloed van de praktijk blijkt erg sterk. Dit is namelijk waarin rekruten ook de straat opgaan en intensief samenwerken met collega's die al langere tijd politieagent zijn. Respondenten vertellen dat diversiteit en inclusie in de praktijk niet altijd even goed onderdeel is van het handelen en de houdingen van agenten. Dit roept ook de vraag op welke normen rekruten aangeleerd krijgen in deze praktijk.

> *"En wat ik dus lastig vind is dat ze soms de neiging hebben te socialiseren naar iets wat we nou juist niet willen." (Respondent 19).*

De duurzaamheid van diversiteit en inclusie

Op basis van de interviews en observaties vallen een aantal uitdagingen aan te wijzen die een duurzame toepassing van diversiteit en inclusie in het BPO bemoeilijken. Een daarvan is de al besproken overgang van theorie naar praktijk. Het vergt volgens respondenten een langetermijnvisie, waarbij het eerste deel van de opleiding binnen de academie meer verbonden wordt met het onderwijs in de praktijk. Ook ongemak rondom het thema speelt een rol:

> *"De Blauwe Familie documentaire. De eerste drie maanden was het een hot item omdat het natuurlijk helemaal in het nieuws was. Daarna ebde het langzaam weg, waardoor niemand het meer erover had. En waarom? Omdat het ongemakkelijk voelt. Het voelt ongemakkelijk dat wij als organisatie, de organisatie waar we in werken, dat ze er debet aan zijn dat mensen zich zo voelen."* (Respondent 14).

> *"Alleen wat zit er ook in. We hebben ook rondom die thema's een soort van angstcultuur gekweekt waardoor we niet meer eerlijk kunnen zijn. Want ja, als ik zeg dat ik een keer etnisch geprofileerd heb, dan krijg ik meteen een disciplinair onderzoek."* (Respondent 19).

Respondent 19 geeft aan dat de druk om het beter te doen op diversiteit en inclusie groot is bij de politie. De bestuurlijke top moet rekening houden met de pers en politiek en houdt zich daarom veel bezig met het thema. Er moet in het onderwijs ruimte en veiligheid zijn om fouten te kunnen maken en de norm te kunnen leren zonder dat een foutje meteen gesanctioneerd wordt.

Een andere uitdaging zit in de wijze waarop diversiteit en inclusie als thema bestendigd moet worden en onderdeel wordt van het socialiseren van studenten. Er is een hoog verwachtingspatroon van het BPO en er moet volgens respondenten van alles in die opleiding, terwijl er volgens hen te weinig tijd is en te weinig mensen zijn. PO21 in het algemeen, en de verkorting van de opleiding naar twee jaar kan belemmerend werken. Dat heeft volgens meerdere respondenten afbreuk gedaan aan het doel om diversiteit en inclusie duurzaam in het handelen van rekruten te krijgen.

> *"Alleen dat moet je gewoon even plat gezegd gaan intrainen. En de politie is van nature ook niet een reflectieve organisatie. Ook niet echt een lerende organisatie. […]. En in mijn ogen. Laat ik maar even heel cru zijn, PO21, die faalt daarin. En dan zeg ik het gewoon heel*

> *duidelijk omdat de opleidingstijd te kort is. De begeleiding is niet intensief genoeg. Mensen worden te veel aan hun lot overgelaten.* (Respondent 19).

De vaker benoemde uitdaging van tijd en ruimte in begeleiding van rekruten is hierin een belemmering. Een andere uitdaging is de wijze van toetsing. Er is ten eerste veel vrijheid in hoe docenten rekruten toetsen en ten tweede is er een meer systematische belemmering:

> *"Ze leerden niet in hun teams zitten, maar de hele dag achter de machine om reflectieformulieren voor zichzelf in te vullen in de hoop dat ze er een handtekening onder krijgen, want dan kunnen ze in hun portofolio weer wat afvinken. Dat is hoe het onderwijs geworden is. […]. Nou ja, "we moeten die dingen invullen voor onze portofolio en we hebben een handtekening nodig". Maar het is niet meer geworden tot een bewijs van een leerproces. Nee, het is een kunstje op zichzelf geworden.*" (Respondent 19).

Het eerder besproken gat tussen theorie of opleiding en praktijk, zit in de manier van leren. Rekruten leren in het BPO met leeractiviteiten en doen opdrachten die zij integreren in hun portfolio, die later beoordeeld wordt door een docent. Dit doen ze in leerteams van ongeveer acht rekruten. Tijdens het leren in de praktijk worden ze begeleid door een praktijkbegeleider en hebben ze met andere collega's te maken. Het socialiseren in de omgeving van het BPO is anders dan in de praktijk, wat maakt dat praktijk en theorie volgens respondenten vaak niet gesynchroniseerd zijn.

> *"Wat de politie nog moet doen om D&I meer gemeengoed te krijgen bij de politie en het onderwijs, is om BPO-investeringen ook parallel in de praktijk te organiseren. Iedereen moet een PvI drager worden. Daar moeten we verder in professionaliseren."* (Respondent 17).

> *"Maar dat gaat er volgens mij mis in ons onderwijs. Er is een kloof tussen de abstracte uitgangspunten en het concrete gedrag. Die kloof die wordt niet… die wordt onvoldoende gedicht in mijn ogen."* (Respondent 19).

Hier worden al wel stappen in gezet. Zo was er in Leusden een pilot om Blauw Vakmanschap onderdeel te maken van de opleiding van praktijkbegeleiders. Verder is het voor diepgaand investeren in socialisatie van studenten nodig meer afstemming te hebben. Goede afstemming met de praktijk mist nog.

> *"Dan zou je eigenlijk op die geprioriteerde thema's vanuit de paraplu van professionele identiteit (waaronder Divers Vakmanschap valt) en in alle onderliggende stukken hetzelfde moeten lezen. Die afstemming, dat kan beter. En dat moet ook beter omdat we anders op te veel verschillende vlakken werkzaam blijven. Op dit vraagstuk gaat het heel fragmentarisch, dus die doet dit die doet dat. Dan wordt het bijna een schot met hagel zeg ik wel eens."* (Respondent 16).

Conclusie

Interventies binnen het BPO zijn breed verweven in het onderwijs. Er zijn meerdere onderwijsactiviteiten die zich impliciet en expliciet richten op diversiteit en inclusie. Docenten hebben veel autonomie in hoe verplichte curriculumonderdelen die met diversiteit en inclusie te maken hebben behandeld worden. Desondanks is er over het algemeen een structuur opgezet waarin rekruten leren over diversiteit en inclusie als onderdeel van divers vakmanschap en hun toekomstige professionele identiteit. Divers Vakmanschap is een expliciet onderdeel van de toetsing, wat met een portfolio en een eindgesprek ingericht is. Examinatoren hebben autonomie om in de examengesprekken wel of niet op het thema diversiteit en inclusie in te gaan.

De docent heeft veel vrijheid in hoe leeractiviteiten opgezet worden. Een docent gebruikt dilemma's en de werkvorm 'over de lijn', terwijl een andere docent sterk inzet op casussen uit de praktijk. Verder is reflecteren een onderdeel dat verweven zit door het onderwijs. Docenten gebruiken verder vaak video's, zoals De Blauwe Familie, en zetten met casussen in op bewustwording van diversiteit in onder andere seksualiteit, gender, etniciteit, religie en cultuur. Discussie binnen leerteams vindt plaats om gedachten uit te wisselen en gezamenlijk een norm te zetten. Rekruten leren bewust te worden van discriminatie, racisme en uitsluiting en reflecteren op situaties, zoals etnisch profileren, om neutraliteit en onbevooroordeeld handelen te bevorderen.

Hoewel diversiteit en inclusie elementen in het curriculum zijn opgenomen, bepalen docenten grotendeels hoe en in welke mate dit aan bod komt. De verkorting van de opleiding van drie naar twee jaar verhoogt de werkdruk, wat invloed heeft op de ruimte voor deze thema's. Rekruten tonen motivatie om te leren over inclusiviteit, maar deze bewustwording bestendigen tot na hun opleiding kan uitdagend zijn, bijvoorbeeld door verharding wanneer studenten in de praktijk zijn geweest, maar ook omdat normen soms diep verankerd zitten in iemands gedrag. De onderwijsomgeving stimuleert, en verwacht van rekruten dat zij laten zien na te denken over diversiteit en inclusie en hier ook naar handelen. Toetsing, ofwel het moeten reflecteren en laten zien diversiteit en inclusie te integreren in het gedrag en de houding, kan daarom een extrinsieke motivator zijn die niet direct tot gewenste gedragsverandering en bewustwording leidt.

6.3. Diepteboring 3 - Sociaal leren in gespreksinterventies

> *De onduidelijkheid die nu bestaat, biedt te veel ruimte voor een individuele interpretatie van de norm en [daarmee] ook het oprekken of ontwijken daarvan. Er is behoefte aan explicitering van de norm* (Politie, 2024a, p. 9)

Inleiding en verantwoording

De norm over hoe politieagenten met elkaar omgaan is in de basisopleiding gesteld, maar dient zo nu en dan opnieuw gesteld of afgestoft te worden. Naar aanleiding van de documentaire De Blauwe Familie (Mok & Uslu, 2022) kwam de Korpsleiding met de belofte dat zij nooit meer zouden wegkijken wanneer de norm werd overschreden (NOS, 2022; Politie, 2022). Gelijktijdig bleek dat de norm niet bij alle politieambtenaren even goed bekend was en dat deze opnieuw onder de aandacht gebracht moest worden (Politie, 2022, 2024a). Een belangrijke methode waarmee de politie de kennis over de norm wil verbeteren is gespreksvoering. Gespreksvoering maakt het agenten mogelijk om van elkaar, elkaars ervaringen en opvattingen, te leren en tot een gedeelde norm te komen. Om gesprekvoering te stimuleren heeft de politie het PvI-gespreksbord ontwikkeld (Politie, 2024a).

Het PvI-gespreksbord is een instrument of interventie waarmee politieagenten in teamverband het gesprek kunnen aangaan over de vragen, onduidelijkheden en twijfels over wat ze als agent wel en niet mogen en kunnen zeggen en doen. Het stelt politieteams in staat om de dilemma's waar agenten tegenaanlopen bij het uitdragen en expliciteren van de norm in een veilige en vertrouwelijke omgeving bespreekbar te maken. Als zodanig maakt het gespreksbord gebruik van sociaal leren als mechanisme om 'de norm' te herbevestigen en de veiligheid en inclusie van teams te verbeteren (Politie, 2024a).

In deze diepteboring kijken we naar het PvI-gespreksbord en het onderliggende mechanisme sociaal leren. Sociaal leren is een essentieel mechanisme als het gaat om het creëren van veilige en inclusieve teams binnen de politie. Zo houdt sociaal leren in dat individuen gedrag en normen overnemen van anderen binnen hun werkomgeving. Ook wordt in een omgeving waarin sociaal leren centraal staat open communicatie aangemoedigd. Echter gebeurt sociaal leren niet spontaan. Het vereist een gestructureerde en bewuste aanpak om gewenste resultaten te bewerkstelligen. Een van de interventies die wordt ingezet binnen de politie om sociaal leren op het vlak van veilige en inclusieve teams op gang te helpen is het PvI-gespreksbord. Meer concreet is het doel van deze interventie:

> *"Een bijdrage leveren aan het thema 'Veilige en Inclusieve teams' en het expliciteren en uitdragen van de norm op het gebied van Uitsluiting, Discriminatie en Racisme."*
> (Gebruiksaanwijzing PvI-gespreksbord, 2024)

Om te onderzoeken hoe het PvI-gespreksbord eruitziet, hoe het gespreksbord het mechanisme van sociaal leren activeert, en hoe de context van de politieorganisatie de werking van sociaal leren beinvloedt hebben we de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

> *Hoe ziet de gespreksbordinterventie eruit en hoe komt sociaal leren tot uiting in de gespreksbordinterventie?*

Het onderzoek in deze diepteboring maakt gebruik van documenten, semigestructureerd interviews, en praktijkobservaties. Meer in het bijzonder is de werking van sociaal leren in de context van het PvI-gespreksbord en de politieorganisatie onderzocht door het bestuderen van documenten, het voeren van 7 interviews en het observeren van twee praktijksituaties. Onder de documentanalyse vallen bijvoorbeeld de gebruiksaanwijzing PvI-gespreksbord, inleiding PvI gespreksbord en de beroepscode (Politie, 2024b). In deze documenten wordt stil gestaan bij de rationale en werkwijze van de interventie terwijl de beroepscode dient als fundament voor het ontwerp van de interventie. De 7 interviews hebben plaats gevonden met medewerkers op diverse hiërarchische niveaus (nationaal, eenheid, district en basisteam) die werkzaam zijn op diverse locaties. In totaal werd gesproken met 4 vrouwen en 3 mannen die gemiddeld gezien per persoon meer dan 15 jaar werkzaam bij de politie. De twee observaties hebben plaatsgevonden in twee verschillende settingen. De eerste observatie vond plaats op een doorsnee werkdag binnen de muren van een politiekantoor. Diverse werkruimtes zijn daarbij geobserveerd waarbij de meeste tijd is doorgebracht op de werkplek van de wijkagenten. De tweede observatie vond plaats tijdens een pilot event van een nieuw toneelstuk over normgedrag binnen de politie in Utrecht. Het was helaas niet mogelijk om bij de gespreksbordinterventie te observeren ten tijde van het uitvoeren van het veldwerk. De in deze diepteboring gebruikte methoden en bronnen zijn samengevat in Tabel 6.

Tabel 11. Methoden en bronnen voor diepteboring 3

Methoden	**Bronnen**
Documenten	Gebruiksaanwijzing PvI-gespreksbord, Inleiding PvI-gespreksbord, PvI-gespreksbord vragen en antwoorden, de beroepscode
Interviews	Zeven interviews met medewerkers o.a. werkzaam bij het opgaveteam Politie voor Iedereen, of in de rol van programmamanager Politie voor Iedereen, adviseur Politie voor Iedereen, teamchef, en wijkagent.
Observaties	Observatie werkplek wijkagenten en Pilot theatervoorstelling “Niet gehoord”.

Sociaal leren

In deze diepteboring speelt het mechanisme sociaal leren een prominente rol met betrekking tot cultuurverandering binnen teams. Sociaal leren is het proces waarbij mensen gedrag leren door observatie van anderen, door imitatie of door de gevolgen van andermans acties (Bandurra, 1977). Bij sociaal leren kijken mensen zodoende niet alleen naar wat anderen doen, maar ook naar wat er

gebeurt nadat ze iets doen. Als iemand bijvoorbeeld een keuze maakt en daarvoor wordt gewaardeerd of beloond dan zullen anderen waarschijnlijk in het vervolg hetzelfde doen, omdat ze zien dat het een positief resultaat heeft. Aan de andere kant, als iemand zich niet gepast gedraagt en daarvoor bekritiseerd wordt, zullen anderen dat gedrag mogelijk vermijden, omdat ze niet de negatieve gevolgen willen ervaren. Sociaal leren helpt zodoende te verklaren hoe mensen gedrag overnemen van anderen en zich aanpassen aan sociale normen en verwachtingen uit hun omgeving en sociale context (Shore et al., 2018).

Het mechanisme van sociaal leren bouwt voort op de sociale leertheorie (Engels*: Social learning theory*) van Bandura (1977). In de literatuurstudie over het thema veilige en inclusieve teams wordt in een aantal artikelen verwezen naar deze theorie. Een voorbeeld is in het artikel van Shore en Chung (2023). In de theorie achter sociaal leren wordt gesproken over het centrale concept van 'modeling' waarbij individuen gedrag leren door anderen te observeren en dit gedrag na te volgen. Volgens de theorie zullen medewerkers (in de theorie worden zij volgers genoemd) vaak het gedrag van de leidinggevende imiteren. Het is daarom van belang dat leiders inclusief gedrag tonen en zich als rolmodel opstellen. Het artikel van Shore en Chung (2023) zoomde ook specifiek in op de rol van inclusief leiderschap en de gevolgen daarvan op de beleving van inclusiviteit binnen teams. Naast leidinggevenden zijn ook 'peers' relevante actoren die in hun gedrag en houding als voorbeeld kunnen dienen. Peers kunnen kennis, houdingen, overtuigingen en technieken delen die een grote invloed kunnen hebben op iemands werkgedrag. In de politiecontext kunnen zowel het gedrag van leidinggevenden als van collega's van invloed te zijn.

In termen van het bewerkstelligen van een cultuurverandering richting veilige en inclusieve teams is sociaal leren een relevant mechanisme omdat het mensen in staat stelt om gedrag te leren en zich aan te passen aan de normen en waarden van hun sociale werkomgeving. Cultuurverandering draait vaak om het aanpassen van collectieve waarden, gedragingen en overtuigingen binnen een organisatie. Sociaal leren kan dit proces versoepelen en versterken. Communicatie en het faciliteren van het gesprek tussen medewerkers is daarbij essentieel. In dit veranderproces zullen er voor de hand liggende regels met onderliggende waarden en normen zijn die door iedereen gerespecteerd dienen te worden. Daarnaast zijn er ook minder eenduidige grenzen en regels. Hoe met dit soort minder eenduidige grenzen wordt omgegaan is cruciaal voor het sociaal leren proces. Dit vraagt om de bereidheid en het vermogen om naar anderen te luisteren en situaties vanuit verschillende perspectieven te bekijken. Hiervoor is een veilige en inclusieve werkomgeving noodzakelijk. In de interventie die centraal staat, worden juist deze minder eenduidige situaties besproken, waarbij ruimte wordt geboden om samen te leren hoe hiermee om te gaan.

Het PvI-gespreksbord

Politiewerk is teamwerk. Politiemensen voeren hun werkzaamheden uit in teamverband. Een strategische prioriteit van de politie is dat alle medewerkers van de politie zich veilig en gewaardeerd voelen in hun team. Veilige en inclusieve teams is een prioritiet binnen de opgave Politie voor

Iedereen. Vanuit de opgave Politie voor Iedereen zijn verschillende op sociaal leren-geënte interventies geïmplementeerd waarmee de veiligheid en inclusie van teams moet worden bevorderd.

De focus in deze case ligt kortom op hoe het mechanisme van sociaal leren zich in de praktijk van de PvI-gespreksbord interventie vormgeeft. In het begeleidende document staat over het doel van deze interventie het volgende beschreven.

> "*Het bord is een middel om in gesprek te gaan over deze vragen en zal mogelijke dilemma's bespreekbaar maken waar politiecollega's mee te maken krijgen bij het expliciteren en uitdragen van de norm."* (Gebruiksaanwijzing PvI-gespreksbord, 2024)

Een van de geïnterviewden gaf aanvullend aan dat

> *"Het doel is om te onderzoeken hoe de normen op verschillende thema's binnen het team zijn."* (Respondent 39)

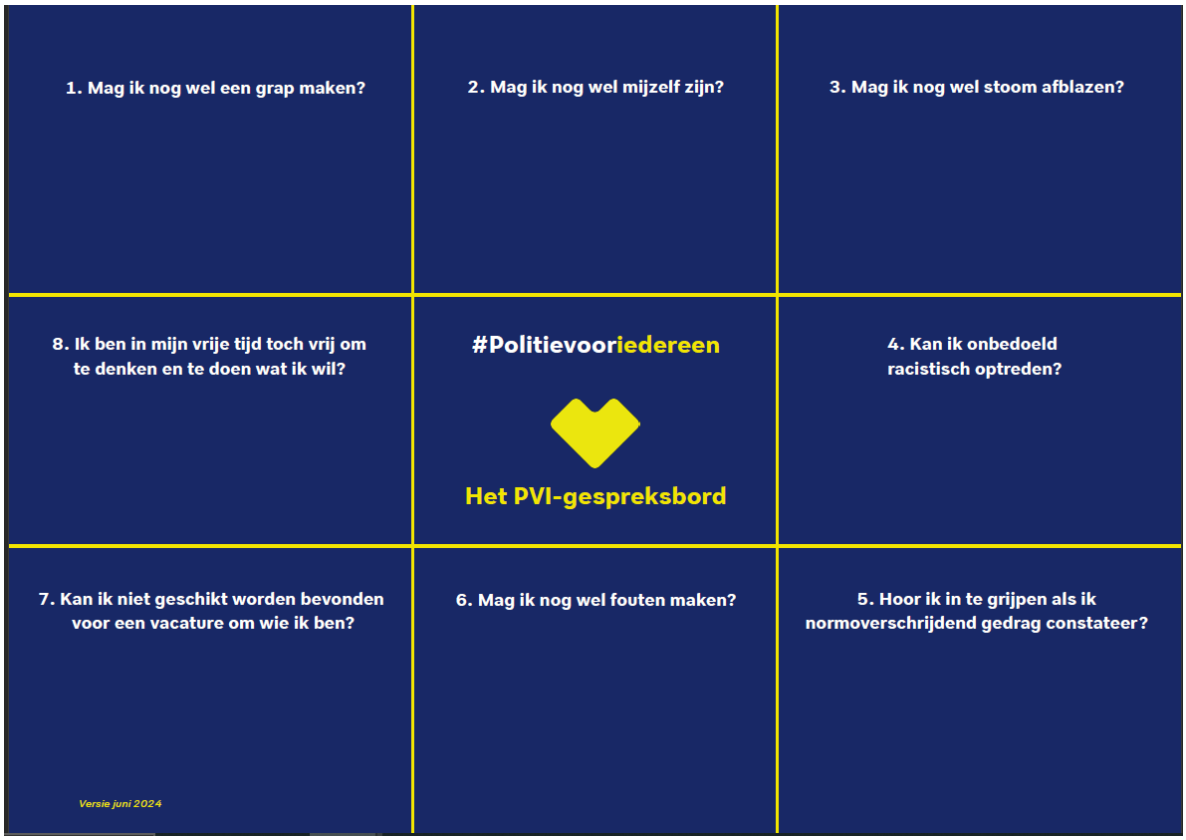
In 2024 is in diverse basisteams gewerkt met dit gespreksbord na een testperiode van een jaar. Aan de pilotfase heeft uit elke eenheid minimaal een basisteam deelgenomen.

Het PvI-gespreksbord is een traject op teamniveau. De interventie wordt ingezet om bij te dragen aan de professionele beroepsidentiteit van eenieder. De uitleg die volgt is afkomstig uit het document *Gebruiksaanwijzing PvI-gesprekbord*. In het PvI-gespreksbord zijn acht vragen opgenomen die betrekking hebben op het voeren van gesprekken over de thema's de norm, houding en gedrag, beroepscode en uitsluiting, discriminatie en racisme. In overleg met de betrokken partijen is afgesproken om niet de exacte stellingen en de bijbehorende uitwerkingen die centraal staan op te nemen in deze rapportage.

Per week, gedurende twee dagen, wordt één vraag behandeld. Dit wordt de vraag van de week genoemd. Elke week worden er andere dagen uitgekozen om zo ervoor te zorgen dat zoveel mogelijk medewerkers de vraag van de week meekrijgen. Na acht weken heeft het team alle acht de vragen behandeld. Na de briefing of het ochtendmoment blijven alle aanwezige politiemedewerkers zitten om te kunnen reageren of om te luisteren naar reacties op "de vraag van de week" (10 tot 15 minuten maximaal). In een notitie wordt anoniem bijgehouden wat opvalt tijdens de gesprekken. Deze notities worden gebruikt voor de dialoogsessie, dit wordt dan ook bij iedere briefing medegedeeld die gepland staat aan het einde van de 8 weken. Deze dialoogsessie wordt begeleid door twee facilitators. Tijdens deze dialoogsessie sluiten naast de medewerkers van het team ook de teamchef (TC), het managementteam (MT), de aanjager PvI en de ambassadeur(s) PvI aan.

In de PvI-gespreksbord interventie is er zodoende een rol weggelegd voor de PvI ambassadeur. Elk basisteam heeft zoals landelijk bepaald minimaal 1 ambassadeur aangesteld. Een ambassadeur verbindt zich op dit thema en de vijf pijlers van PvI. De bedoeling is dat een ambassadeur gevraagd en ongevraagd meedenkt met het team. Diegene kan ook vragen beantwoorden of voorstellen doen om bepaalde activiteiten te activeren of deze persoon ziet bepaalde zaken die wenselijk zijn om te adresseren. Een van de deelnemers noemt deze rol *"de hofnar functie"* (Respondent 40) waarbij de nadruk ligt op het spiegelen van het team. Tijdens de dialoogsessie wordt teruggeblikt op de korte

momenten na de briefing of het ochtendmoment. In deze interactieve sessie wordt de toepassing van het PvI-gespreksbord met het team afgesloten. Hierna kan het team aangeven wat nodig is voor verdere teamontwikkeling.



Figuur 7. Het PvI-gespreksbord, zonder antwoorden op de vragen (Politie, 2024a, p. 26)

Sociaal leren met het PvI-gespreksbord in de context van de politie

Uit het empirisch materiaal zijn in totaal 3 thema's afgeleid die iets zeggen over sociaal leren en de resultaten van de interventie van het PvI-gespreksbord.

Beroepscode

Het eerste thema gaat in op dat sociaal leren vaak wordt teruggekoppeld aan de beroepscode. Deze beroepscode biedt enerzijds houvast op het vlak van hoe te handelen en welk gedrag als voorbeeldgedrag dient, maar levert ook door de omvang van alle codes spanningen op in de praktijk. Een voorbeeld dat werd aangehaald is waar artikel 1 op gespannen voet staat met artikel 3. Een deelnemer verwoordde dit als volgt:

> *"Maar op straat kan ik je een ding vertellen, geen collega is bezig met artikel één. Op straat ben je bezig met artikel drie Politiewet. Dat is namelijk het artikel waarin staat wat de politietaak is."* (Respondent 39).

En later vervolgt deze deelnemer:

> *"Beleidsmakers hebben dit [artikel 1 GW] als vertrekpunt. Ze zijn gericht op artikel één. Maar als je op straat noodhulp hebt, dan ben je echt niet, je weet het wel, maar je bent echt niet bezig met artikel één. Je bent bezig met wat is de politietaak. Ja, dat is dus handhaven en hulp bieden aan hen die deze behoeven. Hoe doe ik dat zo goed mogelijk? En in dat traject kun je heel makkelijk artikel één even vergeten zijn."* (Respondent 39)

Naast de constatering over de veelheid aan regels binnen de interne beroepscode komt ook in de interviews naar voren dat de beroepscode niet overal goed bekend is en op meerdere manieren opgevat kan worden. Zo vertelde een van de deelnemers:

> *"In de beroepscode, met al die tabbladen. Dat vind ik op zich wel mooi uitgewerkt hoor. Maar dat zien we ook wel in die training. Er zit heel veel grijs gebied. Want je hebt ondermijnend en ondermijnend en je hebt seksisme en seksisme. Maar het is en blijft seksisme. Maar sommige dingen zijn zo heel moeilijk te vatten. Ja en durf, heb je dan toch het lef om dat gesprek aan te gaan?"* (Respondent 40)

Ten aanzien van dit soort situaties waarin informatie over de beroepscode op meerdere manieren opgevat kan worden, wordt er een beroep gedaan op het kunnen leren van leidinggevenden en peers. Grijze gebieden komen duidelijk tot uiting in de PvI-gespreksbordinterventie en tijdens de brainstormsessies van het toneelstuk. Voorbeelden die werden aangehaald als 'grijze gebieden' zijn discussies over "Mag ik nog wel een grapje maken" (gespreksbordinterventie) of over "Wat is de rol van humor op de werkplek" (observatie 2). In de discussie tijdens de theatervoorstelling liepen de antwoorden uiteen van 'humor is functioneel' tot 'humor is een risico'. Hierin is geen goed of fout.

Een veel gehoorde reflectie op de discussie tijdens het toneelstuk was dat het jammer was dat er niet meer tijd was om de diepte op te zoeken in het gesprek over de rol van humor. Het merendeel was het eens dat er geen kant en klaar antwoord is, maar dat het gesprek aangaan tijd kost, en dat de situatie tijdens het toneelstuk met een beperkt tijdslot een goede afspiegeling vormt van de werkpraktijk waar ook niet altijd tijd is of wordt gemaakt om te leren van grijsgebied situaties. Kortom, de beroepscode is een fundament voor het sociale handelen, maar zowel de spanning tussen verschillende artikelen in de code als mede tijds- en werkdruk met name voor medewerkers in het blauw maken het uitdagend om het gesprek aan te gaan over gevoelige onderwerpen. De beroepscode biedt vaak algemene richtlijnen over ethiek, respect, en professioneel gedrag, maar laat ruimte voor interpretatie wanneer het gaat om specifieke situaties die afhankelijk zijn van context, cultuur en persoonlijke dynamiek.

Vertaalslag van inzichten interventie naar andere (actuele) situaties

Het tweede thema is de roep om meer aandacht voor het bespreekbaar maken van specifiek de actualiteit in de samenleving. Dit neemt niet weg dat tijdens de gespreksbordinterventie een diversiteit aan thema's centraal staat die als relevant worden bestempeld. Het punt is echter dat in de praktijk de vertaling van het bespreekbaar maken van bepaalde onderwerpen nog niet soepel loopt. Uit diverse interviews en tijdens observatie 1 en 2 viel op dat een aantal onderwerpen spelen in de samenleving als mede onder politiemedewerkers, maar dat deze onderwerpen niet altijd besproken kunnen worden op de werkplek. Twee voorbeelden kwamen in meerdere gesprekken naar voren.

Ten eerste het voorbeeld van de situatie in het Midden-Oosten. Een respondent zei hierover het volgende:

> "*Het Midden-Oostenconflict, om daar collega's in te ondersteunen, maar ook gewoon ja daar, daar het schurende gesprek over te voeren."* (Respondent 43)

Een uitspraak van een andere deelnemer benadrukt met name het potentiële gevaar van een onderstroom aan ervaringen die niet aan het licht komt door dit soort thema's niet te bespreken:

> *"En dan kun je zeggen van ja, weet je het? Het is een ver-van-ons-bed-show. Het is een oorlog daar. Ik denk niet dat het onder de collega's leeft, want er wordt niet over gepraat. Ja, dat kan. Dan kun je een conclusie trekken van dan leeft het ook niet heel erg. Maar er kan ook een onderstroom zijn waardoor mensen of collega's zich niet veilig genoeg voelen om het erover te hebben omdat ze anders in een hokje weggezet worden."* (Respondent 42)

Een tweede onderwerp dat naar voren kwam is de polarisatie in de samenleving als mede de politieke voorkeur onder medewerkers en de consequenties daarvan voor effectieve interne en externe samenwerking. Bijvoorbeeld haalde tweede respondenten (42 en 43) aan dat tijdens de laatste Tweede Kamer verkiezingen in bepaalde gebieden van het land op specifieke partijen gestemd is zoals de PVV met een uitgesproken mening over o.a. migratie en diversiteit. Het niet kunnen bespreken van deze onderwerpen kan de manier waarop medewerkers zich ontwikkelen op sociaal en professioneel vlak belemmeren. Dit thema dient ter illustratie dat er actuele onderwerpen zijn waar politiemedewerkers graag over willen leren met collega's, maar dat er niet altijd ruimte wordt ervaren om dit te bewerkstelligen. Als politiemedewerkers geen tijd of ruimte krijgen of kunnen nemen om over actuele onderwerpen de dialoog aan te gaan dan kan dit hun kennis en vaardigheden belemmeren wat leidt tot minder effectief werk. Dit kan ook frustratie veroorzaken. Daarnaast kan er ongelijkheid ontstaan als sommige medewerkers wel de ruimte krijgen om te leren en anderen niet.

Het lijkt erop dat er niet altijd bewust wordt gestart met het idee dat het mechanisme van sociaal leren centraal kan staan binnen de interventie PVI-gespreksbord. Dit is mogelijk een van de verklaringen waarom het gebruiken van de opgedane inzichten nog niet goed tot uiting komt in de actuele thematieken. Een advies zou zijn om leermomenten op langere termijn en op een systematische manier te faciliteren. Dit zou helpen om structureel leren te bevorderen. Hoewel er

zeker de wil is binnen de politieorganisatie om dit te doen, is het vaak zo dat er niet genoeg capaciteit of andere middelen, zoals voldoende personeel, beschikbaar zijn om dit daadwerkelijk te realiseren.

Een aantal andere deelnemers benadrukte met name de resultaatgerichte focus binnen de politie in plaats van de focus op het effect:

> *"Wij zijn heel resultaatgericht. Wij gaan het hebben over de resultaten en er wordt een actie op touw gezet. Dan ga je debriefen. Dan ga je vragen hoeveel bonnen zijn er geschreven, hoeveel aanhoudingen zij er verricht, hoeveel invallen, hoeveel beslag? Dus de resultaten. We hebben het zelden over het effect."* (respondent 39)

De oplossing die voor externe evaluaties wordt aangedragen is werken met burgerpanels terwijl voor interne evaluaties van lerende situaties het onduidelijk blijft hoe dit het beste kan worden gemeten. Harde uitspraken doen over de effectiviteit van de gespreksbordinterventie is complex omdat er weinig monitoring en nulmetingen van effecten plaatsvindt. Een aantal deelnemers gaf aan hoe lastig het is om de interne dienstverlening in het algemeen van de politie uit te drukken in effectiviteit. Zo gaf een van de deelnemers aan:

> *"Hoe weet je nu of iemand tevreden is? Net zoals in het ziekenhuis met smiley-systeem?*" (Respondent 40)

Ondanks deze kritische noot over de geringe aandacht voor het sociaal leren binnen en buiten de interventie om zijn veel van de geïnterviewden ook positief over de cultuuromslag binnen de organisatie, vooral met betrekking tot de bereidwilligheid van de medewerkers om actie te ondernemen op het vlak van sensitieve onderwerpen. Vooral degenen die al langer in de organisatie werken (20+ jaar) merken een verandering op, waarbij het onderwerp diversiteit en inclusie niet langer als een checklist wordt gezien, maar als cruciaal onderdeel van de organisatie om te kunnen functioneren. Er zijn steeds meer medewerkers met een intrinsieke drive om dit onderwerp niet alleen te omarmen, maar ook daadwerkelijk in de praktijk te brengen. Een voorbeeld waaruit de omslag blijkt is als volgt:

> *"In 2005 sloot ik me al aan bij […] wat er destijds was in […]. Alleen, dat droogde heel snel op omdat op een gegeven moment… ja er was niet heel veel urgentie voor diversiteit of in ieder geval er werd niet meer de urgentie aangegeven. Terwijl in de eerste twee jaar nog wel, maar daarna niet meer. En dus toen hielden die netwerken volgens mij daar wel mee op. Maar de contacten onderling met collega's, zeg maar met dezelfde afkomst…. En op een gegeven moment, zes jaar geleden, had de collega weer binnen de eenheid […] weer iets opgestart of de voorzittersrol opgepakt van het netwerk. Om het weer opnieuw aan te jagen en zodoende is weer wat meer urgentie gekomen op het thema en zag je langzaamaan landelijker met de komst van de NDV, Netwerk Diverse Vakmanschap, dat dat wat meer body kreeg en wat meer bekendheid"* (Respondent 43).

Inbedding van gesprekinterventie in de politiepraktijk

Het derde en laatste thema staat stil bij de inbedding van gesprekinterventie in de politiepraktijk. Een cruciale rol is weggelegd voor leidinggevenden op het vlak van sociaal leren in de gespreksbordinterventie. Leidinggevenden zijn belangrijk voor het uitdragen van de organisationele waarden en normen. Dit past binnen het idee van *modeling* uit de sociale leertheorie van Bandura (1977) zoals eerder beschreven. Een van de deelnemers benadrukte expliciet de essentiële verbindende rol van leiders om onderwerpen zoals diversiteit en inclusie bespreekbaar te maken:

> *"In mijn beleving kan het binnen deze organisatie niet los staan van leiderschap. Het staat of valt voor mij ook met het succes als het gaat over diversiteit, inclusiviteit, discriminatie et cetera."* (Respondent 40)

Vervolgens lichtte de respondent toe dat er met name op een specifieke laag van het management is ingezet om verandering te bewerkstellingen:

> *"Wij hebben ingezet op de eerste laag leidinggevenden. Omdat dat de belangrijkste groep is eigenlijk en die de eerste laag operationeel experts zijn bij ons. Die sturen de meeste mensen aan."* (Respondent 40)

De mate van aandacht en waar precies de focus ligt in termen van managementlaag verschilt aldus de interviewdeelnemers. Waar in sommige situaties met name wordt ingezet op eenheid- en districtsniveau leiderschapstrainingen, wordt op andere plekken met name op het operationele niveau gewerkt zoals bovenstaande quote illustreert. Ongeacht welk niveau centraal staat benadrukt de bovenstaande beschrijving de cruciale rol van hiërarchie, en in het bijzonder de betrokkenheid van medewerkers hoog in de organisatie om sociaal leren binnen de politie voor elkaar te krijgen.

Wat in het bijzonder uit de interviews uitgevoerd op districts- en basisteamniveau duidelijk werd is dat niet alle leidinggevenden altijd als voorbeeld opereren ondanks het belang van het kunnen 'modelleren' van gedrag van leidinggevenden. In sommige gevallen werd dit gelinkt aan bijvoorbeeld PvI moeheid. Een van de deelnemers gaf daarbij aan dat het idee heerst dat

> *"Weerstand is met name actief op de werkvloer, maar de weerstand binnen managementteams en onder leidinggevenden mag niet onderschat worden"* (Respondent 39)

Een aandachtspunt hierbij is om kritisch te kijken naar de doorlooptijd van leidinggevenden. Dit vergt een zoektocht naar balans tussen niet te snel vertrekken en niet te lang blijven binnen een specifieke setting. Een uitdagend element hierbij is dat zowel wordt gesproken over de politieorganisatie in bijvoorbeeld termen van *'wij'* of in termen van *'ik als politiemens'* wat duidt op een beleving van een meer platte organisatiestructuur. Tegelijktijdig wordt ook dikwijls de hiërarchische structuur en dan met name de cruciale rol van leidinggevenden en beslissingen op eenheidsniveau in de organisatie aangehaald. Dit kan ertoe leiden dat in de praktijk het doen en laten van leidinggevenden in het bijzonder belangrijk is om sociaal leren te bewerkstellingen.

De verantwoordelijkheid voor- en de mate van inbedding van de interventies zijn belangrijke factoren die het succes van een gespreksinterventie zoals het PvI-gespreksbord beïnvloeden. In het

merendeel van de interviews kwam aan bod dat gespreksinterventies in het algemeen veelal gestoeld zijn op vrijblijvendheid (o.a. Respondent 39, Respondent 40, Respondent 42 alsmede observatie 2). Zo ervaren eenheden

> *"Een redelijke mate van autonomie in zowel welke interventies zij toepassen als ook hoe zij interventies invoeren."* (Respondent 41)

Dit resulteert in interventies die op het eerste oog een andere titel hebben, maar in de praktijk meer op elkaar lijken dan op voorhand verwacht. De constatering over een diversiteit aan interventies en benamingen wordt gedeeld door alle interviewdeelnemers binnen deze case. Een van de deelnemers gaf daarbij ter aanvulling aan dat

> *"Er wordt veel ingezet qua beleid, maar daarom wordt er niet direct verder gebouwd."* (Respondent 37).

De beweging lijkt echter op sommigen werkplekken binnen de organisatie ingezet richting eigenaarschap bij zowel medewerkers als leidinggevenden. Gelijktijdig laten interviews met deelnemers werkzaam op team niveau zien dat dit soort interventies kunnen worden gezien als een moetje i.p.v. dat dit aansluit bij behoeftes in het team. Dit lijkt haaks te staan op een intrinsieke drive om verder te ontwikkelen op professioneel vlak. Een aantal deelnemers waarmee is gesproken tijdens de observatie gaven ook aan dat zij verantwoordelijkheid voelen om actie te ondernemen, maar niet altijd beschikken over invloed en middelen om dit bewerkstellingen. Deze constatering hangt samen met het feit dat sommige rollen die gericht zijn op het bespreekbaar maken van veilige en inclusieve teams, niet altijd gewaardeerd worden. Ter illustratie dienen de volgende twee voorbeelden:

> "*Ambassadeur is een rol die je erbij doet. Er wordt geen tijd voor vrijgemaakt*." (Respondent 40)

Dit geldt ook voor een aantal andere rollen, bijvoorbeeld in een van de netwerken:

> *"Ja, kijk, en dat 9 uur, dat is nu zeg, volgens mij afgelopen jaar is dat geaccordeerd dus. Lange tijd was het wel ook een soort van hobbyclub."* (Respondent 43).

Ook is er tussen en binnen de verschillende politieonderdelen geen zeer eenduidige structuur wat betreft de organisatie van PvI en bijbehorende interventies zoals het gespreksbord.

In termen van inbedding is een terugkerend thema dat interventies vaak solistisch worden ontworpen en uitgevoerd. En dat dit in situaties vrij ad-hoc plaatsvindt terwijl er behoefte is aan meer structurele inbedding van interventies om leren op de langere termijn duurzaam in te bedden. Een van de deelnemers verwoordde dit als volgt:

> *"De bedoeling is dat je in tijden van vrede een goed netwerk hebt wat vertegenwoordigd is binnen jouw geografisch gebied. Nou kijk maar naar de rellen in Amsterdam. Als je dat netwerk Bondgenoten goed hebt staan dan heb je elkaar een paar keer getroffen."* (Respondent 40).

Sociaal leren in crisissituaties is uitdagend, en dat kan worden gefaciliteerd door op voorhand, in de tijden van vrede, met elkaar het gesprek aan te gaan over normen, waarden en kijk op het werk.

Al eerder werd het onderwerp van vrijblijvendheid van interventies aangestipt. Daar is ergens wat voor te zeggen wanneer je rekening houdt met de invloeden van het gebied waarin iemand werkzaam is qua representatie opgave cijfers bijvoorbeeld (zie bijvoorbeeld samenstelling Noord-Nederland versus Den Haag). Een tweede voorbeeld van een gebiedsinvloed is de hoeveelheid basisteams waarmee gewerkt wordt binnen een district. Dit levert andere situaties op qua afstemming en de reikwijdte van het gebied. Een deelnemer legde over dit verschil in aanpak van PvI het volgende uit:

> "*Ja, dat [wat doen met PvI] verschilt wel per eenheid, want wij zijn de kleinste eenheid van de politie. We hebben ongeveer 3000 medewerkers, maar dat wil niet zeggen dat we minder werk hebben. Misschien nog wel op sommige vlakken meer werk als het gaat om een schijf."* (Respondent 42).

Professionele autonomie is ergens essentieel om maatwerk te kunnen bieden en verantwoordelijkheidsgevoel aan te boren. Gelijktijdig zorgt het voor uitdagingen m.b.t. coördineren met anderen teams, districten en eenheden. En dit kan leiden tot onduidelijke communicatie en fragmentatie. Zo kent niet elke eenheid een aanspreekpunt voor veilige en inclusieve teams. Een advies van een van de wijkagenten was ook om zaken rondom PvI "dichter bij te organiseren":

> "*Dit moet je dichterbij weer organiseren. Dichter bij de bij de werkvloer […]. Wie moeten daarmee beginnen. Ja dat zou je zeggen iedereen. Maar uiteindelijk moeten ook gewoon de leiders of naar degenen die er operationele sturing aan geven."* (Respondent 43).

Ook een overzicht van alle geïmplementeerde interventies op eenheidsniveau ontbreekt. Het is niet altijd even bekend op district- en team niveau wat er zich afspeelt en wat er allemaal beschikbaar is.

Tenslotte blijkt uit de interviews en observaties dat de nadruk van gespreksinterventies in het algemeen momenteel ligt op sociaal leren op de korte termijn, wat een pragmatische benadering weerspiegelt. Er is echter een groeiend besef dat de focus binnen de organisatie meer zou moeten liggen op het bestendigen van bestaande interventies in plaats van telkens nieuwe interventies in te voeren. Dit zou bijdragen aan meer duurzame verandering en effectiviteit op de langere termijn.

Conclusie

De politie heeft het PvI-gespreksbord ontwikkeld om gesprekvoering over de norm rond diversiteit en inclusie te bevorderen. De PvI-gespreksbordinterventie is daarmee een voorbeeld van een cultuurinterventie die gericht is op het expliciteren en uitdragen van normen. Deze interventie draagt ook bij aan het verbeteren van open communicatie, wat aansluit bij het mechanisme van sociaal leren. Sociaal leren wordt in de praktijk vaak gekoppeld aan de beroepscode, maar de spanning tussen verschillende artikelen in de beroepscode, evenals de tijds- en werkdruk, vormen een uitdaging voor medewerkers om gesprekken aan te gaan over gevoelige onderwerpen. Uit de

interviews blijkt dat het idee om sociaal leren centraal te zetten binnen de PvI-gespreksbordinterventie niet altijd bewust wordt uitgevoerd. Dit zou een verklaring kunnen zijn voor de observaties dat de verworven inzichten nog niet goed tot uiting komen in actuele thema's zoals inclusie in de teams en op de werkvloer. Dit suggereert dat er meer geïnvesteerd mag worden in de structurele inbedding van gespreksinterventies.

Uit onze interviews en observaties blijkt dat betrokkenheid van medewerkers op hogere niveaus in de organisatie essentieel is om sociaal leren binnen de politieorganisatie te realiseren. De verantwoordelijkheid voor- en de mate van inbedding van de interventies zijn belangrijke factoren die het succes van een gespreksinterventie zoals het PvI-gespreksbord beïnvloeden. In de meeste interviews werd opgemerkt dat gespreksinterventies vaak gebaseerd zijn op vrijblijvendheid en dat dit de positieve opbrengsten in de weg kan zitten. Een verfrissende noot is dat veel geïnterviewden zich vol vertrouwen uitspraken over de cultuuromslag binnen de politieorganisatie, vooral met betrekking tot de bereidheid van medewerkers om actie te ondernemen op het gebied van diversiteit en inclusie onderwerpen.

6.4. Diepteboring 4 – Procedurele rechtvaardigheid; wanneer is een normoverschrijding plichtsverzuim?

> *"Wij zijn niet neutraal, dat kan niet, omdat we onderdeel zijn van dat systeem, en het moment dat je een voorstander en een voorvechter bent van gelijkwaardigheid, ben je dus ook een bestrijder van ongelijkwaardigheid."* (Respondent 2)

Inleiding en verantwoording

Nooit meer wegkijken. Na verschillende spraakmakende incidenten rond uitsluiting, racisme en/of discriminatie door politieambtenaren is besloten strenger op te treden bij normoverschrijding en plichtsverzuim. Uit de documentaire De Blauwe Familie, maar ook uit interne informatieprocessen, bleek dat veel politieambtenaren die uitsluiting, discriminatie en racisme hebben ervaren en daar een melding over hebben gemaakt zich niet gehoord of serieus genomen voelden. De manier waarop de politie met hun melding omging, de procedure waarmee hun klacht opvolging kreeg, ervoeren zij als ontoereikend en onrechtvaardig. In reactie op deze klachten is de politie medio 2022 gestart met een verbetertraject van klachten rond uitsluiting, discriminatie en racisme (aanpak UDR) (Politie, 2022). Onder expliciete verwijzing naar het mechanisme procedurele rechtvaardigheid zag de ingezette structuurinterventie toe op het versterken van de ervaren rechtvaardigheid bij incidenten van uitsluiting, discriminatie en racisme door de opvolging van meldingen bij de direct leidinggevende weg te halen en de beoordeling ervan standaard bij het team Veiligheid, Integriteit en Klachten (VIK) van de betreffende regionale (of landelijke) eenheid onder te brengen. De structuurinterventie ziet erop toe dat UDR-meldingen in het vervolg in triageoverleg tussen het bevoegd gezag, een arbeidsrechtjurist, een onderzoeker van het VIK, en een expert uit het expertteam UDR gewogen en beoordeeld worden.

In deze laatste diepteboring onderzoeken we hoe procedurele rechtvaardigheid in deze structuurinterventie vorm krijgt en hoe de eigenschappen van de politie de effectiviteit van deze interventie in het activeren van procedurele rechtvaardigheid kunnen beïnvloeden. De praktijk leert dat afhankelijk van de aard en ernst van de melding, gevallen als 'foutje' of microagressie worden aangestipt of als normoverschrijding of plichtsverzuim. Daarom besteden we in deze diepteboring in het bijzonder aandacht aan de procedure waarmee besloten wordt of een normoverschrijding als een microagressie of als plichtsverzuim gezien wordt. Wij hebben daarom de volgende onderzoeksvraag gesteld:

> *Hoe ziet de procedure eruit waarmee meldingen van normoverschrijding worden beoordeeld en op basis van welke criteria wordt bepaald of er bij een normoverschrijding sprake is van microagressie of van plichtsverzuim?*

Om deze onderzoeksvraag te beantwoorden maken we gebruik van twee onderzoeksmethodes: een documentanalyse van relevante beleidsdocumenten en rapporten, en negen semigestructureerde

interviews met verschillenden politieambtenaren, waaronder leidinggevenden, programmamanagers, experts rond UDR en medewerkers van het VIK. De politieambtenaren die wij hebben gesproken zijn werkzaam in verschillende landelijke en regionale eenheden door heel het land. Zo brengen we de procedure op basis van de officiële documenten in kaart, en onderzoeken we de toepassing van de procedure en de context waarbinnen de procedure werkzaam is op basis van de kennis en ervaringen van politieambtenaren uit heel Nederland. Tabel 11 geeft een beknopt overzicht van de in deze diepteboring toegepaste methoden en bronnen.

Tabel 12. Methoden en bronnen voor diepteboring 4

Methoden	**Bronnen**
Interviews	Leidinggevenden en programmaverantwoordelijke regionale eenheden (n = 3) Team Veiligheid, Integriteit en klachten (VIK) (n = 4) Expertteam aanpak uitsluiting, discriminatie en racisme (UDR) (n = 2)
Documenten	Beleidsstukken UDR Beleidstukken en rapporten (over) VIK Beroepscode incl. themablad 12 – sociaal veilig werkklimaat (Politie, 2023b, 2024b)

Wat is procedurele rechtvaardigheid?

Procedures verwijzen naar de formele afspraken die binnen een organisatiecontext gemaakt worden over de manier waarop handelingen aangepakt dienen te worden. Vanaf de jaren ‘80 wordt er binnen de organisatiekunde in toenemende mate onderzoek gedaan naar de effecten en consequenties van hoe procedures gezien en ervaren worden (Folger & Greenberg, 1985; Lind & Tyler, 1988). Wetenschappelijk onderzoek toont aan dat mensen anders omgaan met regels en procedures die zij als rechtvaardig ervaren (Bobocel & Gosse, 2015). Het concept procedurele rechtvaardigheid verwijst naar de mate waarin mensen procedures als eerlijk ervaren, en omvat principes zoals consistentie, onpartijdigheid, nauwkeurigheid, corrigeerbaarheid, representativiteit en ethische rechtvaardiging, die gezamenlijk bijdragen aan de legitimiteit en acceptatie van procedures door betrokkenen (Bobocel & Gosse, 2015; Leventhal, 1980).

Tabel 13. Criteria voor rechtvaardige procedures (Leventhal, 1980)

- De procedure wordt consistent toegepast (Consistency Rule)
- Afwezigheid van vooroordelen en persoonlijk eigenbelang (Bias suppresion Rule)
- Beslissingen zijn gebaseerd op zoveel mogelijk kwaliteitsvolle en goede informatie (Accuracy rule)
- Onjuiste beslissingen kunnen worden herzien (Correctability rule)
- Alle relevante actoren worden in het proces betrokken (Representativeness rule)
- Process en uitkomst is verenigbaar met de heersende morele en ethische waarden die door het individu worden aanvaard (Ethicality rule)

Door procedures in te richten op basis van principes van procedurele rechtvaardigheid kunnen structuurinterventies zoals (gewijzigde) procedures bijdragen aan gevoelens van erkenning, respect en serieus genomen worden onder politieambtenaren die melding doen van uitsluiting, discriminatie en racisme door collega's.

Op basis van de bestaande wetenschappelijke literatuur over procedurele rechtvaardigheid kan gesteld worden dat procedures als rechtvaardiger gezien worden als betrokkenen de mogelijkheid krijgen hun mening te geven en invloed uit te oefenen op de toepassing van de procedure, als de procedure op een consistente en onbevooroordeelde manier wordt toegepast, als er duidelijk wordt gecommuniceerd over het hoe en waarom van de beslissingen op basis van de procedure worden genomen, als betrokkenen de mogelijkheid hebben om de procedure of de beslissing aan te vechten of een reactie kunnen geven, en als de toepassing van de procedure in lijn is met de gedeelde ethische en morele waarden van de groep, organisatie of de samenleving (Bobocel & Gosse, 2015). Door procedures op basis van deze principes in te richten en toe te passen kan procedurele rechtvaardigheid bijdragen aan een omgeving waarin mensen zich gehoord, serieus genomen en erkend voelen, wat op zijn beurt weer kan bijdragen aan een veilige en inclusieve werkomgeving.

Herziene sanctioneringssystematiek bij meldingen van uitsluiting, discriminatie en racisme

In deze diepteboring staat de structuurinterventie van de aangepaste sanctioneringssystematiek bij meldingen van uitsluiting, discriminatie en racisme centraal. Deze aanpassing maakt deel uit van een bredere herziening van het integriteitsstelsel gericht op organisatieleren en preventie. De aangepaste sanctioneringsystematiek UDR heeft betrekking op:

- Meldingen van uitsluiting, discriminatie en racisme worden niet meer door de direct leidinggevende opgepakt en opgelost, maar worden gewogen en beoordeeld in het triageoverleg onder coordinatie van de afdeling Veiligheid, Integriteit en Klachten (VIK).
- Wanneer er sprake is van een melding rond uitsluiting, racisme en/of discriminatie, heeft het de sterke aanbeveling dat iemand van het expertteam-uitsluiting, discriminatie en racisme aansluit aan het triageoverleg.

De directe aanleiding voor deze procedurewijziging was de toegenomen maatschappelijke en politieke druk om in te grijpen bij normoverschrijdingen naar aanleiding van herhaalde incidenten met politieagenten die zich racistisch uitlieten en de documentaire De Blauwe Familie uit 2022. Volgens verschillende betrokkenen brachten deze incidenten en de documentaire pijnlijk aan het licht dat de politie steken had laten vallen in de opvolging van meldingen, en het serieus nemen van melders van uitsluiting, discriminatie en racisme.

Voor het expertiseteam aanpak Uitsluiting, discriminatie en racisme, het tijdelijke ondersteuningsteam verantwoordelijk voor deze herziening van de sanctioneringssystematiek, heeft procedurele rechtvaardigheid vanaf het begin als ontwerpprincipe centraal gestaan. Volgens het Beleid bij uitsluiting, discriminatie en racisme (Politie, 2024a) dragen rechtvaardige procedures niet

alleen bij aan ervaren erkenning bij betrokken politieambtenaren, maar ook aan maatschappelijk vertrouwen in de politie.

> *"Procedurele rechtvaardigheid gaat over hoe rechtvaardig mensen de procedures vinden die leiden tot een beslissing, nog los van de uitkomst van die beslissing. Bij het melden van uitsluiting, discriminatie en racisme binnen de politie is procedurele rechtvaardigheid cruciaal, want het raakt aan de kern van integriteit en vertrouwen binnen de organisatie. Bovendien ondersteunt ze de legitimiteit van de politie als handhaver van rechtvaardigheid in de samenleving*." (Politie, 2024a, p. 6).

Hierin erkent de politie vier centrale principes van procedurele rechtvaardigheid. Deze principes zijn vooral gericht op het transparantie en het inzichtelijk maken van de sanctioneringssystematiek richting de betrokkenen. Deze zijn: (a) benader de ander met waardigheid en respect, (b) geef de ander een stem en luister echt, (c) wees onpartijdig en licht toe waaruit die onpartijdigheid blijkt, (d) bouw vertrouwen op door de procedure toe te lichten.

Het vernieuwen en aanscherpen van de sanctioneringssystematiek is slechts één van de vier sporen waarmee de aanpak uitsluiting, discriminatie en racisme bijdraagt aan veilige en inclusie teams. De andere drie sporen zijn het expliciteren en uitdragen van de norm, focus op erkenning en herstel, en intensivering van leiderschapsontwikkeling gericht op het begrenzen van ongewenst gedrag (Politie, 2024a). De effectiviteit van de hier onderzochte vernieuwing en aanscherping van de sanctioneringsproblematiek kan niet los gezien worden van deze andere drie sporen.

Tabel 14. Begripsbepaling in het kader van UDR (Politie, 2024a)

Begrip	**definitie**
Discriminatie	Mensen ongelijk behandelen, achterstellen of uitsluiten op basis van identiteitskenmerken
Racisme	Discriminatie op basis van 'ras' (nationaliteit, huidskleur, afkomst, etniciteit)
Uitsluiting	Sociale achterstelling op basis van identiteitskenmerken die die in de groep tot minderheid behoren
Identiteits-kenmerken	Wat als kenmerkend mag worden beschouwd voor je eigen persoonlijkheid; bijv. afkomst, geslacht, seksuele oriëntatie, ervaring, verworvenheden, sociale banden, (etc.).

Procedurele rechtvaardigheid in de herziene sanctioneringssystematiek

De korpsleiding heeft de norm gesteld dat "uitsluiting, discriminatie en discriminerende of racistische uitingen niet zijn toegestaan" (Politie, 2024a, p. 28). Wanneer er een vermoeden is van uitsluiting, discriminatie en/of racisme, of wanneer er geen uitsluitsel gegeven kan worden van het tegendeel, dan is er sprake van mogelijk plichtsverzuim. Plichtsverzuim is een juridische invulling van een normovertreding en wordt door de politie streng aangepakt. Van plichtsverzuim is sprake wanneer intern onderzoek heeft uitgewezen dat er sprake is van een normovertreding zoals neergelegd in

artikel 76 Besluit algemene rechtspositie politie (BARP). Dit artikel stelt dat er sprake is van plichtsverzuim wanneer:

- De ambtenaar die de hem opgelegde verplichtingen niet nakomt of zich overigens aan plichtsverzuim schuldig maakt, kan disciplinair worden gestraft.
- Plichtsverzuim omvat zowel het overtreden van een voorschrift als het doen of nalaten van iets dat een goed ambtenaar in gelijke omstandigheden behoort na te laten of te doen.

Het wegen, beoordelen en uiteindelijk sanctioneren van mogelijk plichtsverzuim is ondergebracht bij de triagecommissie. De triagecommissie wordt voorbereid door de afdeling Veiligheid, Integriteit en Klachten (VIK) van de eenheid waar een voorval zich heeft voorgedaan is vindt plaats onder leiding van het gemandateerd bevoegd gezag. Het gemandateerd bevoegd gezag, vaak iemand van de eenheidsleiding of een afdelingshoofd, heeft de formele bevoegdheid om normoverschrijdingen te (laten) onderzoeken en sanctioneren. Naast het bevoegd gezag heeft een arbeidszakenjurist, een onderzoeker van het VIK, en, in het geval van een UDR-melding) een expert op het terrein van uitsluiting, discriminatie en racisme zitting in de commissie. In de triagecommissie wordt de melding vervolgens getoetst aan de hand van artikel 76 BARP, de beroepscode (Politie, 2024b) en het daaraan verbonden themablad 12 sociale veiligheid (Politie, 2023b), het wetboek van strafrecht (in geval van evident strafbaar handelen), Arbowetgeving, en de context waarbinnen het vermeende voorval zich heeft voorgedaan (Politie, 2024a).

De procedure stelt dus dat de weging of een melding daadwerkelijk een geval van uitsluiting, discriminatie of racisme behelst in de triagecommissie gemaakt moet worden. Omdat meldingen van uitsluiting, discriminatie en/of racisme als mogelijk plichtsverzuim worden gezien, moeten ze altijd ter weging aan de triagecommissie voorgelegd worden. De organisatie van de triagecommissie (en het mogelijk onderzoek) zijn belegd bij de afdeling Veiligheid, Integriteit en Klachten (VIK). Iedere regionale eenheid (en de landelijke eenheid) hebben een eigen afdeling VIK en passen het triageproces, binnen de daarvoor geprotocolleerde kaders, zelfstandig toe. Eerder onderzoek door de Politieacademie had aangetoond dat de triagecommissies (te) weinig uniform worden toegepast (Politie, 2020). Dit onderzoek was mede de aanleiding voor een vernieuwing van het integriteitsstelsel, met meer aandacht voor leren en voorkomen van overtredingen. Respondenten merken op dat het VIK door heel het land verschillend opereert:

> *"Nou, dat doen we in het land op allemaal verschillende manieren. Het is een heel vervelend zelfde verhaal, maar de één doet een triage schriftelijk via de mail, de andere doet dat telefonisch, weer anderen doen het via teams en in sommige gevallen komen mensen fysiek bij elkaar. Dus dat doen we echt verschillend op alle manieren."* (Respondent 3)

De procedures die een triagecommissie moet volgen om meldingen van mogelijk plichtsverzuim te wegen zijn geprotocolleerd in het Protocol voor onderzoek in disciplinaire zaken politie (Politie, 2024c) en het Beleid bij uitsluiting, discriminatie en racisme (UDR) (Politie, 2024a), maar laten ruimte voor lokaal/individueel maatwerk. Daarnaast heeft het bevoegd gezag een bijzondere verantwoordelijkheid in het wegen van meldingen, het organiseren van (disciplinair) onderzoek, en het uiteindelijk sanctioneren van incidenten.

Op basis van de weging van de triagecommissie kan het bevoegd gezag grofweg vier vervolgstappen zetten. De criteria waarop de te nemen vervolgstappen genomen moeten worden zijn niet eenduidig geprotocolleerd, wel geven zowel het protocol onderzoek disciplinaire zaken (Politie, 2024c) en het beleid UDR (Politie, 2024a) duidelijke overwegingen.

- Geen actie ondernemen. Mocht de triagecommissie van mening zijn dat een melding geen geval van mogelijk plichtsverzuim behelst, dan kan het bevoegd gezag besluiten de melding niet verder in behandeling te nemen. Ook kan het de aanbeveling zijn deze zaak niet via het VIK te laten afdoen, maar terug te geven “aan de lijn” en de direct leidinggevende actie te laten ondernemen.
- Een oriënterend onderzoek starten. Mocht het nog niet helemaal duidelijk zijn of de melding ook daadwerkelijk mogelijk plichtsverzuim behelst, dan kan het bevoegd gezag besluiten een oriënterend onderzoek in te stellen. Een oriënterend onderzoek is gericht op het verschaffen van inzicht in de feiten en rollen van betrokkenen om vast te stellen of er een redelijk vermoeden is van plichtsverzuim. Het bevoegd gezag geeft schriftelijk opdracht tot een oriënterend onderzoek naar daar op triage toe is besloten.
- Een lijnonderzoek starten. Een lijnonderzoek is een eenvoudig onderzoek dat erop gericht is om mogelijk plichtsverzuim in relatief eenvoudige gevallen te onderzoeken. De criteria voor lijnonderzoek zij geprotocolleerd. Lijnonderzoek wordt toegepast wanneer het feitencomplex relatief duidelijk en overzichtelijk is, geen strafrechtelijke elementen bevat, en het politiek en maatschappelijk afbreukrisico afwezig is. Alleen voor dit type onderzoek zijn criteria geprotocolleerd (zie Tabel 14). Het bevoegd gezag geeft mondeling opdracht aan een leidinggevende om ene lijnonderzoek in te stellen nadat daar in triage toe is besloten.
- Een disciplinair onderzoek starten. Een disciplinair onderzoek is de zwaarste onderzoeksvorm waartoe triage kan besluiten. Als er sprake is van een redelijk vermoeden van plichtsverzuim dan geeft het bevoegd gezag een gerichte schriftelijke opdracht tot het doen van onderzoek nadat dit in triage is besproken. Hoewel dit niet eenduidig geprotocolleerd is, kan uit de documenten en interviews opgemaakt worden dat tot disciplinair onderzoek besloten wordt wanneer de beweerde feiten zeer complex en groot zijn dat er sprake kan zijn van strafbare feiten en een (groot) maatschappelijk- en politiek afbreukrisico voor de politie.

Tabel 15. Criteria voor lijnonderzoek (Politie, 2024c, p. 15)

• Het feitencomplex is duidelijk • Het betreft een eenvoudige casus waarbij weinig aanvullend onderzoek nodig is • Het betreft een eenvoudig vergrijp • Er zijn hooguit een of twee politieambtenaren bij de zaak betrokken • Er zijn geen strafrechtelijke elementen • In overleg met het bevoegd gezag, een AZ-jurist of team VIK worden slechts eenvoudige onderzoeksmethoden ingezet • Vaak is alleen het verhaal van de medewerker nodig • Er is geen sprake van (politiek) gevoelige zaken of zaken dei mogelijk leiden tot media-aandacht en/of imagoschade voor de politie.

Respondenten gaven aan dat voorvallen van uitsluiting, discriminatie en racisme niet altijd goed te identificeren zijn. Om meldingen van uitsluiting, discriminatie en racisme beter te kunnen identificeren en beoordelen is het sinds kort (najaar 2024) beleid dat een expert van het Expertteam UDR aansluit bij triagecommissies waar UDR-meldingen besproken worden. Daarnaast heeft het expertiseteam UDR een vragenlijst ontwikkeld waarmee de triagecommissie en onderzoekers van de afdeling VIK meldingen van uitsluiting, discriminatie en racisme beter kunnen wegen en onderzoeken. De vragen in de checklist hebben niet alleen betrekking op de feitelijke handeling, maar ook op de achtergrond van de melder en de dader, en de (team)context waarbinnen het gemelde feit zou hebben plaatsgevonden (Politie, 2024a, pp. 29–30).

Vanuit het oogpunt van procedurele rechtvaardigheid wordt een goede personeelszorg (p-zorg) voor, tijdens en na afloop van het onderzoek voor de melder en de betrokkene benadrukt (Politie, 2024c, 2024a). De melder en de betrokkene hebben het recht geïnformeerd te worden over de processtappen en hun personeelszorg moet gedurende het proces gewaarborgd blijven. Mocht de leidinggevende van een politieambtenaar betrokken zijn bij het meldingsproces, dan kan de personeelszorg tijdelijk worden overgenomen door een andere leidinggevende (bij voorkeur ‘diagonaal’ dus). Daartegenover staat dat politieambtenaren verplicht zijn om mee te werken aan een VIK-onderzoek, ook als getuige. Deelname aan het onderzoek is nooit anoniem, al wordt de inhoud van onderzoek dossiers nooit op detail gedeeld en zijn deze niet openbaar. Het nalaten of weigeren van deelname is grond voor een nieuwe verdenking van plichtsverzuim (Politie, 2024c).

Na afloop van het onderzoek wordt een rapport opgemaakt op basis waarvan het bevoegd gezag een goed geïnformeerd en geadviseerd besluit kan nemen over de eventueel op te leggen straf en/of maatregel. Een mogelijke straf of maatregel wordt vastgesteld op basis van moresprudentie en jurisprudentie, waarbij een speciale rol is weggelegd voor de arbeidsjurist. Nadat de commissie een passende straf of maatregel heeft bedacht, wordt deze voor advies aan het Landelijk Strafmaatoverleg (SMO) voorgelegd. Het SMO kijkt of maatregelen landelijk consequent worden toegepast. Het bevoegd gezag kan van het advies van het SMO afwijken, maar moet dit dan goed kunnen verantwoorden. UDR geeft aan dat het de voorkeur verdient dat een expert uit het expertteam UDR bij deze afweging betrokken is, naast de arbeidsjurist en VIK onderzoekers. In de gevallen dat er besloten wordt tot een strafoplegging of een besluit met de kwalificatie van een handeling of gedrag als plichtsverzuim is er sprake van een voor bezwaar en beroep vatbaar besluit. Na overleg met de arbeidszakenjurist kan het bevoegd gezag overigens ook besluiten de zaak terug te geven aan de direct leidinggevende voor opvolging (e.g., lijnafdoening) (Politie, 2024c).

> *“Maar dat wil niet zeggen dat als wij besluiten om geen disciplinair onderzoek te starten dat er dan niks mee gebeurt. […] Wordt er een afdoening in de lijn waarbij ik zeg “ja, maar dan moeten jullie het gesprek met die medewerker aan”, waarbij die dan echt ook wel even te horen krijgt dat we dit niet wenselijk vinden en dat er gewoon een waarschuwing is van “we hebben nu in de lijn afgedaan, maar weet dat we dit niet nog een keer voorbij willen zien komen, want dan wordt er misschien een andere beslissing genomen’”* (Respondent 9)

Uitwerking van de herziene sanctioneringssystematiek in de context van de politie

De hernieuwde sanctioneringssystematiek is erop gericht gevallen van uitsluiting, discriminatie en racisme beter te kunnen identificeren en consequenter als mogelijk plichtsverzuim te kunnen bestraffen. Door wegingen van UDR-meldingen bij de direct leidinggevende weg te halen en onder ter brengen in de triagecommissie kan willekeur worden verminderd en kan weging en sanctionering consequenter worden toegepast. Hierin komen de principes van procedurele rechtvaardigheid duidelijk naar voren. Gelijktijdig is de politieorganisatie uniek en zijn er verschillende organisatiekenmerken die bijdragen aan de effectiviteit van de procedurele legitimiteit in deze interventie. Hieronder analyseren we hoe de organisatiecontext van de politie doorwerkt op procedurele rechtvaardigheid van deze nieuwe sanctioneringssystematiek.

Procedurele legitimiteit, hoe helder is "de norm"?

Procedurele rechtvaardigheid vereist dat iedereen zich bewust is van de procedures waaraan ze gehouden worden. Uit de interviews blijkt dat politieambtenaren de norm eerder doorleven dan kennen. 'De norm' waar politieambtenaren naar moeten handelen staat opgeschreven in verschillende documenten, waarbij respondenten vooral verwijzen naar de beroepscode. Tegelijkertijd stellen respondenten dat de norm vooral betekenis krijgt in de dagelijkse werkzaamheden en interacties in de uitvoerende teams

> *"Kijk wat er gebeurt, je krijgt bij de indiensttreding zo'n boekje uitgereikt, maar vervolgens wordt die norm aangeleerd in de cultuur, door de trajectbegeleider, door de praktijkbegeleider, door de collega's in de teams."* (Respondent 1)

> *"Die norm, die wordt dan misschien wel een soort van gesteld. Nou, laten we dan gewoon besluiten of afspreken dat we met elkaar een team zijn, dat we elkaar niet laten vallen. En als je dat zegt, dan denk ik dat je van mij, in principe als dat je basis is, dan kan je in ieder geval met uitsluiting, zou je dat moeten kunnen tackelen zeg maar, want dan hoort iedereen erbij op het werk. Hetzelfde geldt voor discriminatie."* (Respondent 5)

De norm is gebaseerd op heersende wet- en regelgeving en is vastgelegd in de beroepscode. Politieambtenaren krijgen de norm op twee manieren aangeleerd, via de beroepscode en in de praktijk. In de basis is de norm opgeschreven in de beroepscode, tegelijkertijd ligt de toepassing van deze norm niet vast en is deze onderhevig aan de interpretatie van lokale teams en maatschappelijke ontwikkelingen. Zoals respondenten over de norm spreken is deze dan ook niet zwart-wit, maar grijs.

> *"Ja, ehm ja, die is ook lastig. En die is ook niet zo zwartwit denk ik. En dat maakt het ook heel lastig. Want de norm die tussen jou en mij geldt, dat wil niet zeggen dat het de norm is voor mij en een andere collega. Ik denk dat die norm ook wel ergens flexibel zou moeten kunnen zijn. Alleen wel vanuit een basis. Ja, maar wat dan die basis is, dat is eigenlijk de vraag die je*

> *stelt. Ja, ik weet ook niet hoe die is die uitgeschreven is die ooit bedacht is daar*" (Respondent 5)

Respondenten stellen dan ook dat het niet nodig is om 'de norm' uit je hoofd te leren om hem na te kunnen leven. Zij stellen dat de norm onderdeel is van de professionele identiteit en het vakmanschap van politieambtenaren. Volgens hen zou het voor een goede politieambtenaar dan ook geen bijzondere uitdaging moeten zijn om in overeenstemming met de norm te handelen.

> *"Die norm is gebaseerd in de basis gewoon op onze wet- en regelgeving die we hebben, dan mag ik nog van alles bijhalen als het gaat om de Arbowetgeving dat mensen niet gepest mogen worden. Maar dat zijn allemaal wetten en regels. Want als je het grotere verhaal inherent niet begrijpt en niet doorleefd hebt, dan snap je niet wat het is. En dan krijg je dus de vraag: ja, mag ik tegenwoordig niks meer zeggen? Ja, mijn eerste vraag is dan altijd van: oké, wat is er dan wat je nu niet meer zou zeggen, wat je daarvoor wel wilde zeggen? Wat is er veranderd, wat wil je zeggen wat daarvoor niet meer... En dan zeg ik: als je mij dus geen antwoord kan geven, dan is het misschien maar heel goed dat je dat niet meer zegt!*" (Respondent 2)

> *"Dat die norm overal niet even duidelijk is, dat wordt dan gezegd, ik weet alleen niet of ik daar helemaal mee eens ben zeg maar. Want kijk, ik kan het ook niet zo oplepelen, maar ik weet dondersgoed wat ik wel en wat ik niet kan doen. […] En zo zijn er natuurlijk heel veel collega's die gewoon elke dag het goede doen, zonder zich ook maar op enig moment te realiseren van wat is nou de formele norm van die organisatie? Dat maakt het aan de ene kant ook kwetsbaar, maar aan de andere kant ook mooi. Ja, en juist voor die doelgroep die dat misschien minder intrinsiek nodig heeft, is nodig dat die norm wel heel helder wordt. Dus als die onduidelijk is, dan moet dat natuurlijk duidelijker worden. Maar tegelijkertijd denk ik altijd wel van ja jongens, het is ook wel een beetje nadenken hè?"* (Respondent 1).

Vanuit procedurele rechtvaardigheid kan echter gesteld worden dat een impliciete herkenning en erkenning van de gedragsnormen de afdwingbaarheid van de norm kwetsbaar maakt. Een zorg die bij verschillende respondenten leeft is of de norm wel voldoende duidelijk is. Immers, als je de norm niet kent, kan je hem dan wel naleven?

> *"…voor ons ook heel belangrijk. Want als we de norm niet kennen, dan kan men zich er ook niet op beroepen, en kunnen we ze dan eigenlijk ook niet disciplineren, of in elk geval lastiger. Dus die norm stellen is heel erg belangrijk. En ja, wat we eigenlijk wel gemerkt hebben is dat die bij heel veel mensen helemaal niet bekend is en ook niet bekend wordt gemaakt. Dus de beroepscode waar ze allemaal op gezworen hebben, ja, dat is al lang weer vervlogen en die wordt dus gedurende de jaren daarna niet herhaald. Gedurende de jaren daarna vervalt men in een cultuur met zijn eigen normen."* (Respondent 6)

Ook blijkt dat politieambtenaren niet altijd op de hoogte zijn van de reikwijdte van de beroepscode. Zo blijkt uit casuïstiek dat agenten zich onvoldoende bewust waren van het feit dat zij in privé-tijd ook aan de beroepscode moeten houden. Ook hier ligt de norm echter niet vast. Zo speelt bij

verschillende regionale VIK-afdelingen de vraag hoe zij om moeten gaan met agenten die in privé-tijd softdrugs gebruiken.

> *"Maar wat we dus op een gegeven moment zagen uit die onderzoeken, uit de verhoren, is dat de collega's niet scherp hebben dat, ook al ben jij in je vrije tijd, maak jij discriminerende uitspraken, dat het nog steeds kan leiden tot plichtsverzuim. Dus bijvoorbeeld het onderscheid tussen werk en privé, en daarin je vrijheid van meningsuiting gebruiken, dat was voor heel veel collega's bijvoorbeeld onduidelijk*." (Respondent 2)

Meldingsbereidheid

Vanuit de korpsleiding is besloten dat alle meldingen van uitsluiting, discriminatie en racisme bij leidinggevenden hoger in de hiërarchische ketting gemeld moeten worden en buiten het team gewogen en onderzocht worden (Politie, 2024a). Meldingen dienen eerst gedaan te worden bij de direct leidinggevende, die deze vervolgens doorzet naar het sectorhoofd en/of het VIK. In een aantal gevallen is het sectorhoofd verantwoordelijk voor het inbrengen van meldingen bij het VIK. Daarnaast kunnen ook andere kanalen, bijvoorbeeld signalen via vertrouwenspersonen of de ombudsfunctionaris tot een melding bij het VIK leiden. Door UDR-meldingen uit de teams te halen en via de triagecommissie te wegen en op te volgen is de verwachting dat melders zich gehoord, gewaardeerd en meer serieus genomen zullen voelen.

> *"Dus één van de eerste dingen die we hebben gedaan, is dat de korpsleiding en alle politiechefs hebben aangegeven: elke melding rondom UDR mag niet meer bij de leidinggevende liggen, die moet gemeld worden bij het VIK" (Respondent 2)*

Om dit te laten slagen is het van belang dat slachtoffers zich veilig genoeg voelen om een melding te doen. De praktijk leert echter dat de overgrote meerderheid van voorvallen van normoverschrijding rond uitsluiting, discriminatie en racisme niet op triage komen. Uit de gesprekken met respondenten, maar ook uit het jaarlijkse medewerkerstevredenheidsonderzoek en exitgesprekken met politieambtenaren die het vak verlaten blijkt dat veel gevallen van uitsluiting, discriminatie en racisme niet leiden tot een formele melding bij een (direct) leidinggevende of het VIK.

> *"En dan is de bedoeling dat alle meldingen van mogelijk plichtsverzuim bij het VIK binnenkomen. Ik kan je nu alvast vertellen […], dat gebeurt niet! […]. Een heleboel wordt zelfstandig afgehandeld en dat willen we niet. Maar dat gebeurt wel."* (Respondent 3)

Uit de interviews komen verschillende motieven naar voren die kunnen verklaren waarom voorvallen niet gemeld worden. Zo komt naar voren dat leidinggevenden hun verantwoordelijkheid voor het team serieus nemen en vaak geneigd zijn meldingen eerst zelf op te pakken. Daarnaast stellen respondenten dat mensen die uitsluiting, discriminatie en racisme ervaren vaak al afgestompt zijn en niet geloven dat de politie hun melding serieus zal nemen. Tot slot horen we ook dat mensen afgeschrikt kunnen raken door de betrokkenheid van het VIK. Als interne politie lijken politieambtenaren zich er niet altijd comfortabel bij te voelen om meldingen te doen bij het VIK.

> *"Dus de afdeling VIK, wordt echt, dat klinkt wat vervelend, maar een beetje als de NSB-club gezien. En hopelijk verandert dat steeds meer omdat we veel transparanter zijn geworden."* (respondent 4).

> *"Intern zie ik het disciplinair onderzoek eigenlijk het zwaarste middel wat je kunt inzetten, want je zegt iemand iets van mogelijk plichtsverzuim, en over zijn integriteit. We vinden jou niet integer en als je tegen een politieagent zegt dat je niet integer bent, dan doet dat iets met die persoon, en ook een VIK traject, maar uiteindelijk heeft het alleen maar verliezers. Want ook aan het eind, als er niks is gebleken, zijn er toch mensen beschadigd. Ik zeg ook altijd je kan maar één keer iemand beschadigen dus weet goed wat we aan de voorkant doen."* (Respondent 9)

Daarnaast kunnen voorvallen ook gemeld worden bij andere instanties zoals ombudsfunctionarissen of vertrouwenspersonen en lijken niet alle politieambtenaren zich er comfortabel bij te voelen om een officiële melding in gang te zetten. Ook blijkt uit exitgesprekken met oud-politiecollega's dat er meer ervaringen met uitsluiting, discriminatie en racisme zijn dan dat er gemeld worden.

> *"Maar we hebben ook gezien dat mensen ontslag nemen en dan in exitgesprekken zeggen van nou, ik voel me helemaal niet veilig en ik kan niet mezelf zijn, dus ik ga wat anders doen."* (Respondent 4)

Mochten er meldingen van normoverschrijdend gedrag gedaan worden, dan is de directe leidinggevende zich er niet altijd van bewust dat deze meldingen doorgezet moeten worden naar het VIK. In veel gevallen probeert de direct leidinggevende dit eerst zelf op te lossen.

> *"Nee, nee, ik denk dat daar ook nog heel veel in teams gewoon opgelost wordt. Ja, en dat is niet per se erger. […] Als je als team een klimaat weet te creëren waarin die collega dat gewoon bespreekbaar kan maken. Iedereen leert daarvan en vervolgens zijn we er een iets veiliger team van geworden, dan is dat goed, zeg maar. Dus het gaat wel echt over die moet de benadeelde of de rechthebbende moet wel echt geschonden zijn. Ja, en wie doet die beoordeling? Eigenlijk de triagecommissie. Maar goed, ik kan me voorstellen dat het niet altijd daar terechtkomt natuurlijk. Nee, nee."* (Respondent 1)

> *"En oplossen weet ik niet, maar als ik een melding krijg dan moet ik... Ik doe altijd aan hoor-en-wederhoor, dus ik wil wel gewoon zonder oordeel met alle partijen kunnen spreken. Dus als ik hoor dat er misschien iets op het team speelt, dan ga ik daar wel gewoon onderzoek naar doen. En dan niet zo van nou dit speelde dus ik ga doei, dan ga ik eerst gewoon op een misschien wat slinkse wijze ga ik gewoon kijken wat er speelt, of ik het zelf hoor, of dat anderen het gehoord hebben"* (Respondent 5)

Daarnaast komt het ook voor dat meldingen eerst afgetoetst worden met leidinggevenden of coördinatoren van het VIK om te kijken of de melding iets is voor het VIK. Hoewel dit expliciet niet de bedoeling is, komt dit wel voor.

> *"Maar soms is het ook wel goed om, dat doe ik best wel vaak, even spiegelen gewoon met VIK. […] Gewoon even de casus voorleggen en kijken of wij de juiste dingen hebben gedaan, of dat er nog anders kon of moest. Ik ben wat dat betreft nooit te beroerd om even te spiegelen met hun, want dat vinden zij alleen maar fijn"* (Respondent 5).

> *"Dus er wordt een melding gedaan door een teamchef die zegt: er komt mij iets ter ore wat er gebeurt op mijn team en ik bel het VIK en de coördinator zegt zou ik in de lijn afhandelen is niks voor het VIK. Nou dat is dus een groot rood kruis. Dat is dus niet hoe we het doen. Alle meldingen die bij het VIK binnenkomen, die moeten getriageerd worden"* (Respondent 3)

Tot slot speelt de ervaren loyaliteit onder in de politieteams een grote rol bij het wel of niet melden van voorvallen van uitsluiting, discriminatie of racisme. Een veel genoemd argument is dat de politieagenten op straat veel dingen meemaken en deze meenemen 'naar binnen', hier vinden zijn steun en loyaliteit van collega's die 'hun rug hebben' en hen niet snel terecht zullen wijzen. In andere gevallen melden respondenten dat melders zelf de gevolgen van een VIK-onderzoek als te zwaar zien en de melding daarom uit de weg gaan.

> *"Volgens mij zit de kracht erin dat een medewerker zelf moet beslissen welke route die bewandelt en als die openstaat voor ik noem maar wat, mediation, weet je, als het een VIK onderzoek is, dan is mediation geen optie. […] Op het moment dat het een VIK-onderzoek wordt, en dat horen we niet alleen in UDR-zaken maar in heel veel kwesties, dan ben je daarbij de regie kwijt. Dan gaat de werkgever samen met VIK over dit verhaal. En als jij dan denkt ja ik wil het ook niet zo groot maken of ik wil niet dat iemand benaderd wordt om ook input te leveren want ik zeg dit soort van in vertrouwen dat ik zag dat mijn collega het ook niet prettig vond en die die opmerking ook naar het hoofd geslingerd kreeg. Ik wil niet dat die benaderd wordt. Ja, daar ga je dan niet meer over, want dan gaan wij daar over en dat kan ook alleen maar meer schaden dan dat het goed gaat doen."* (Respondent 4)

Wanneer is er sprake van een UDR-melding?

Meldingen van uitsluiting, discriminatie en racisme vormen een specifieke categorie van meldingen van mogelijk plichtsverzuim. Procedureel stelt de dienstdoende coördinator van het VIK vast of een melding over uitsluiting, discriminatie en/of racisme ook daadwerkelijk een UDR-melding is. Dit gebeurt op basis van de inhoud van de melding, de kenmerken van het voorval en de signaalwoorden die gebruikt worden om het voorval te beschrijven. De te hanteren definities en signaalwoorden zijn duidelijk geprotocolleerd (Politie, 2024a). De te hanteren zijn duidelijk geprotocolleerd in het Beleidskader UDR (Politie, 2024a, p. 41), en zijn: afgewezen, afzonderen, buitengesloten, genegeerd, diskwalificeren, niet welkom voelen, niet gehoord worden, conformeren, niet durven uiten, gepest, negatieve benadering, minderheden, gestigmatiseerd, microagressie, intimideren, machtsmisbruik

> "*Dus het is op basis van interpretatie van degene die de triage voorbereidt of [het] een UDR waardige melding is." (Respondent 3)*

Hierbij staat de beleving van de melder centraal: de melder bepaalt de norm. Om melders het gevoel te geven dat hun melding serieus genomen wordt, worden meldingen van uitsluiting, discriminatie en racisme vanuit het perspectief van de melder opgepakt. Hier staat het principe centraal dat er sprake is van een UDR-melding, zodra iemand een melding doet van een incident dat als zodanig wordt ervaren.

> *"Dus de ontvanger bepaalt de norm hè. Dus of de norm overschreden is. We gaan niet onderzoek doen over is het wel gebeurd is het niet gebeurd bla bla bla… Maar we gaan dit gewoon optillen. We gaan het gewoon belangrijk maken. We gaan gewoon dat gedrag begrenzen, zonder eerst helemaal te moeten weten of het nou feitelijk wel of niet helemaal klopt."* (Respondent 1)

Een criterium dat herhaaldelijk genoemd wordt is een aantasting van iemands waardigheid. Wat meldingen van normoverschrijding van collega politieambtenaren bij uitstek een UDR-melding maakt is de ervaren aantasting van iemand diens gevoel van waardigheid.

> *"…wat jij gedaan hebt is dit en dit en dat. En dat is een schending van de waardigheid van deze collega. En dat accepteer ik niet. Dat accepteert de organisatie ook niet en daarom wil ik dat jij hiervan gaat leren en ook dat je mogelijk disciplinair gestraft wordt. Dus dat is niet aan mij, maar dat gaat onderzocht worden door het VIK."* (Respondent 6)

In de praktijk is het niet altijd even duidelijk wanneer er nu precies sprake is van uitsluiting, discriminatie en/of racisme. Hierbij merken respondenten op dat gevallen van discriminatie en racisme makkelijker te identificeren zijn dan gevallen van uitsluiting.

> *"Maar ook dit is weer een casus waarbij het heel helder is en het uitsluiten... Discriminatie, racisme, dat zijn ook de dingen die eigenlijk over het algemeen wel heel duidelijk zijn. Ja, maar het uitsluiten, het is natuurlijk ook een gevoel. Ehm ja, ik als student heb ook wel eens dat ik dacht voel ik me nu wel zo welkom?"* (Respondent 9)

Gelijktijdig maakt het principe van de melder stelt de norm de procedure kwetsbaar voor misbruik van kwaadwillenden. Door alle meldingen van uitsluiting, racisme en discriminatie op te volgen bestaat het risico dat de procedure misbruikt wordt om oude rekeningen te vereffenen of om de aandacht van individuele prestatieproblemen af te leiden. Gelijktijdig kunnen meldingen van misbruik ook gebruikt worden om de procedure zelf in diskrediet te brengen. Hoe er met dit dilemma wordt omgegaan draagt bij aan de effectiviteit en procedurele rechtvaardigheid van de procedure en vindt plaats bij leidinggevenden en tijdens het triageoverleg.

> *"Ja, en de vraag die daar op tafel zou moeten liggen is: is deze collega in zijn recht geschonden ja of nee? En als dat ja is, hoe ga je daar dan op dat vlak verder? En dat is belangrijk omdat wat je ook wel ziet is dat zo'n zo'n normoverschrijding of zo'n aantasting van iemands recht soms vertroebeld wordt en vermengd wordt met van ja maar het is zelf ook gewoon een bokkenlul, of hij functioneert niet of dit en dat weet je wel. Ja, dat kan allemaal zo wezen, dat kan zo zijn, voorbeelden zat. Maar dat maakt niet uit. Dat recht is geschonden. Dat dat staat voorop, daar gaat het om" (Respondent 1)*

> *"Ik kan me ook wel voorbeelden voor de geest halen waarin mensen op hun functioneren werden aangesproken, maar zeiden dat ze gediscrimineerd werden" (Respondent 5)*

Verschil tussen een foutje en een normoverschrijding

Niet alle gevallen waarin een mogelijk voorval van uitsluiting, discriminatie of racisme heeft plaats gevonden leidt tot disciplinair onderzoek. Vanuit het programma aanpak uitsluiting, discriminatie en racisme wordt er onderscheid gemaakt tussen een foutje of een micro-agressie en een normoverschrijding of mogelijk plichtsverzuim. Ongeacht de aard van de melding, of het nu een foutje is of mogelijk plichtsverzuim, moeten meldingen doorgezet worden naar de triagecommissie

> *"Wij zeggen… we maken namelijk onderscheid tussen twee dingen: iemand kan een foutje maken en dan is het als een 'foutje bedankt', en iemand kan een schending plegen. En een schending betekent dat iemand de grens is overgegaan waarvan niet wij, maar de wetgever al heeft gezegd: dat is geen foutje meer, dat moet een consequentie hebben."* (Respondent 2)

> *"Dus zelfs als een slechte grap is en daarbij zeggen wij dus, daar waar zodra het gaat over iemands 'zijn', dus het kan vrouw zijn, het kan geaardheid zijn, kan... dan is het geen mogelijk foutje meer, maar dan is het een mogelijke schending en omdat het een mogelijke schending is, heb je niet meer de vrijheid als leidinggevende om daarnaar te kijken en te zeggen van: nou, ik ga daarmee om zoals ik daarmee om wil gaan, maar moet het neergelegd worden op een plek die onafhankelijk is, want dat is een hele belangrijke, de leidinggevende is namelijk vaak onderdeel van het team, en daarbij zien we dus in heel veel casuïstiek dat er veel willekeur plaatsvindt, omdat de leidinggevende dus onvoldoende zijn eigen rol kan scheiden van hoe dat team functioneert.*" (Respondent 2)

Dit maakt de procedure kwetsbaar en kan leiden tot onzekerheid. Immers, waar ligt de grens en wanneer spreekt men van een foutje en wanneer van een normoverschrijding? Uit de interviews leren wij dat respondenten moeite hebben dit onderscheid te maken.

> *"Het zijn voor een heel groot gedeelte ook persoonlijke normen. Als jij een [progressief] bevoegd gezag treft of een flexibel…. Die zegt van nou inderdaad, dit vind ik een vrouwonvriendelijke opmerking. Dit gaan we onderzoeken dan… dus die is wat meer vooruitstrevend. Maar als je een heel conservatief bevoegd gezag treft, dan kan het best zijn dat die daar op een andere manier naar handelt [en er dus geen onderzoek plaatsvindt]."* (Respondent 3)

Op basis van dit onderzoek vallen er geen duidelijke criteria aan te wijzen voor het verschil tussen een microagressie en een normoverschrijding. Wel zijn de respondenten het erover eens dat de procedure voorschrijft dat de afweging hiertoe via triage moet plaatsvinden. Hoe deze afweging vervolgens gemaakt wordt is niet duidelijk. Hier kunnen de persoonlijke overtuigingen, normen en waarden van de leden van de triagecommissie een doorslaggevende rol spelen.

> *"Dat is een organisch proces, dus dat wordt gedurende het gesprek komt men… en dat bedoelde ik wat ik je zei van tevoren de persoonlijke normen en waarden van mensen gaan erin meewegen. Er was een keer een studente die in de handboeien gezet werd door haar haar meerdere [collega] toen die gingen oefenen om IBT-vaardigheden te doen en daarbij raakte hij haar op plekken die niet wenselijk waren en zij doet daar melding van, dat ze is aangerand door hem en [deelnemer] die zei dit is seksueel onhandig gedrag waarop een vrouw die bevoegd gezag was zei: nee, dit is gewoon aanranding. Dus daarin zie je al, het verschil van kijken naar een bepaald signaal door verschillende mensen en dat in dit geval was dat goed afgelopen. Maar stel nou dat je daarin drie mannen hebt die vinden dat de vrouw zich aanstelt en dat dit... Nou, dan heb je dus best kans dat een bepaald signaal dus niet goed wordt opgepakt"* (Respondent 3)

> *"Maar we willen wel een lerende organisatie zijn. Dus is dan in alle casuïstiek een disciplinair onderzoek nou het juiste middel. Willen we mensen binnenboord houden? Willen we leren of willen we straffen? En ook daar heb ik discussie met UDR, want ja, straffen en leren kan naast elkaar bestaan. Ja, dat ben ik ook helemaal met ze eens. Maar moet je altijd straffen om te kunnen leren?*" (Respondent 9).

Procedurele legitimiteit in een hiërarchische organisatie

De politie is een hiërarchische organisatie. Meldingen van uitsluiting, discriminatie of racisme, meldingen over mogelijk plichtsverzuim, worden binnen de eenheid waar het voorval zich heeft voorgedaan onderzocht. Dit betekent dat onderzoek niet onafhankelijk plaatsvindt, maar onder leiding van de eenheidsleiding waar de melding betrekking op heeft. Dit maakt het proces vanuit het oogpunt van procedurele rechtvaardigheid kwetsbaar. Het wegen van meldingen en het uitvoeren van mogelijk disciplinair onderzoek vindt plaats onder verantwoordelijkheid van het (gemandateerd) bevoegd gezag. In veel gevallen treedt een lid van de eenheidsleiding of het sectorhoofd op als gemandateerd bevoegd gezag. Dit betekent dat de eigen (uiteindelijk) leidinggevende verantwoordelijk zijn voor het onderzoek naar, en het sanctioneren van, normoverschrijdingen in de teams (Politie, 2020). Hoewel de geïnterviewden aangeven dat de bevoegde gezagen doorgaans van goede wil zijn en hun werk goed doen, kan dit de vraag oproepen of onderzoek wel onafhankelijk en op basis van een vrije belangenafweging plaatsvindt.

> *"Dus in hoeverre is het VIK onafhankelijk? Niet! Dus het VIK werkt altijd in opdracht van een bevoegd gezag en het bevoegd gezag bepaalt altijd [of er een onderzoek komt en] de onderzoeksmiddelen, dus wat je mag doen en wat je niet mag doen"* (Respondent 3)

> *"Want op het moment dat jij iets moet beslissen over iemand die je goed kent of waar je je in een relatie tot toe verhoudt in het werk, dat je iemand coached of support, of je hebt je naam eraan verbonden, of hij weet iets van jou, of weet ik veel, dan kan dat allemaal meewegen in wat jij doet als bevoegd gezag"* (Respondent 3)

In het wegen en opvolgen van meldingen speelt het bevoegd gezag een belangrijke rol. Onderzoek vindt plaats in opdracht van het bevoegd gezag. Het bevoegd gezag bepaalt welk onderzoek er uitgevoerd gaat worden en welke onderzoeksmiddelen daarvoor gebruikt mogen worden. Ook bepaalt het bevoegd gezag wat er gebeurt met een casus nadat het onderzoek is afgerond en of en welke straf er opgelegd gaat worden (Politie, 2024c). Hoewel het bevoegd gezag dit doet in overleg met de arbeidszakenjurist, de coördinator-VIK en de expert van het expertteam UDR, alsmede het landelijk strafmaatoverleg (SMO) bij het vaststellen van een mogelijke sanctie, heeft het bevoegd gezag hier beslissingsbevoegdheid.

> *"Er vindt geen veredeling plaats, dus. Dus [het VIK] doet geen onderzoekshandelingen voordat je daar bent geweest in de triage en dan bespreek je met elkaar, bespreek je het signaal en dan neemt bevoegd gezag uiteindelijk de beslissing"* (Respondent 3)

Dit betekent overigens niet dat er geen stappen ondernomen zijn om de onafhankelijkheid van de sanctioneringssystematiek te versterken. Zo is het triageproces in toenemende mate geprotocolleerd, vindt strafbepaling plaats in overeenstemming met het landelijk strafmaatoverleg (SMO) (Politie, 2020, 2024c), en hebben regionale VIK-afdelingen verschillende stappen gezet om de kwaliteit van besluitvorming in triage te versterken, zoals het gebruik van meerdere bevoegde gezagen in triage of het toewijzen van een bevoegd gezag dat niet in directe hiërarchische lijn tot de casus verbonden is.

Om kennis over uitsluiting, discriminatie en racisme in het wegen en beoordelen van UDR-meldingen beter te borgen heeft de Korpsleiding recentelijk besloten dat bij het wegen van dergelijke meldingen altijd een expert van het expertiseteam-UDR aanwezig moet zijn (Politie, 2024a). Op het moment van onderzoek is deze procedurewijziging slechts recentelijk van kracht en kan de effectiviteit ervan nog niet worden beoordeeld. Wel zijn er signalen dat de procedure nog niet bij alle afdelingen wordt toegepast.

Conclusie

Naar aanleiding van de documentaire De Blauwe Familie (Mok & Uslu, 2022) en herhaalde incidenten met vormen van uitsluiting, discriminatie en racisme heeft de politie besloten de sanctioneringssystematiek rond uitsluiting, discriminatie en racisme langs de lijnen van procedurele rechtvaardigheid te herzien. De belangrijkste elementen van deze herziening hielden in dat meldingen van (mogelijke) uitsluiting, discriminatie en/of racisme niet meer door de leidinggevende opgelost mochten worden, maar standaard aan triage onderworpen moesten worden, en dat leden van het expertteam uitsluiting discriminatie en racisme deel ging uitmaken van het triageoverleg wanneer dergelijke meldingen werden voorgelegd. In de afgelopen periode heeft de politie deze systematiek uitgebreid geprotocolleerd en inzet gepleegd om deze systematiek in de hele organisatie te laten landen. Procedurele rechtvaardigheid verwijst naar de mate waarin regels en procedures als rechtvaardig, eerlijk en in overeenstemming met heersende normen en waarden van de organisatie worden geacht. Als zodanig draagt procedurele rechtvaardigheid niet alleen bij aan meer acceptatie

van (de uitkomsten van) regels en procedures, maar geeft het betrokkenen ook een gevoel van erkenning, waardering en serieus genomen te zijn.

De politieorganisatie is een unieke organisatie en uit het onderzoek komen een aantal kenmerken van de politieorganisatie naar voren die de werking van het mechanisme procedurele rechtvaardigheid kunnen beïnvloeden:

Allereerst is de politie bij uitstek een hiërarchische organisatie waarin formele positie en verantwoordelijkheden een belangrijke rol spelen. De herziening van de sanctioneringsystematiek is binnen deze hiërarchische structuur (of langs deze hiërarchische structuur) vormgegeven. Dit heeft voordelen, maar laat ook mogelijke zwaktes in het systeem zien. Zo stelt de hiërarchische structuur de politie in staat meldingen van uitsluiting, discriminatie en racisme unilateraal bij (direct)leidinggevenden weg te halen en hoger in de hiërarchische structuur te beleggen. Dit kan melders het gevoel geven dat er echt iets met hun melding gedaan wordt en dat hun klachten worden erkend. Gelijktijdig houdt deze structuur in dat meldingen niet onafhankelijk worden onderzocht, maar binnen de bestaande hiërarchie van de eenheid. Het bevoegd gezag is verantwoordelijk voor het onderzoeken en mogelijk sanctioneren van handelen dat onder zijn of haar bevoegdheid heeft plaatsgevonden. Dit kan de schijn opwekken dat procedures toch niet helemaal eerlijk verlopen, zeker wanneer klachten geuit zijn tegen mensen die dichter bij het bevoegd gezag staan.

Daarnaast legt deze systematiek veel verantwoordelijkheden bij het bevoegd gezag. In het triageoverleg bepaalt het bevoegd gezag immers of er iets met een melding wordt gedaan, hoe een melding onderzocht wordt, en welke gevolgen er aan een onderzoek worden gegeven. Daarbij komt dat deze verantwoordelijkheden voortstromen uit de positie (ex cathedra), niet uit kennis en kunde met betrekking tot disciplinair onderzoek of uitsluiting, discriminatie en racisme. Gelijktijdig voorziet de procedure in verschillende stappen die ervoor zorgen dat het bevoegd gezag niet alleen handelt. Triageoverleg is altijd met meerdere personen, de procedure is goed geprotocolleerd, en op verschillende momenten vindt overleg plaats met andere organen binnen de politie, waaronder het strafmaatoverleg. Het meest in het oog springende voorbeeld in deze context is daarbij de aansluiting van een expert uitsluiting, discriminatie en racisme om ervoor te zorgen dat dergelijke klachten juist worden geïdentificeerd en opgevolgd.

Twee vragen zijn in dit onderzoek niet goed duidelijk geworden: de meldingsbereidheid en het verschil tussen een foutje en een normoverschrijding/mogelijk plichtsverzuim. De sanctioneringssystematiek is afhankelijk van het melden van voorvallen van uitsluiting, discriminatie en racisme. Dat dit vaak niet gebeurt is gemeengoed en vraagt een bredere systeem- of cultuurinterventie dan het sanctioneren van de ‘rotte appels’. Daarnaast komt uit de interviews naar voren dat een foutje maken nog altijd kan, maar blijft het onduidelijk wanneer een normoverschrijding een foutje is of wordt opgevolgd als mogelijk plichtsverzuim, dit vooral in gevallen van uitsluiting. Hoewel het onderzoek verschillende argumenten laat zien, blijft een sluitende verklaring uit. Dit kan tot gevolg hebben dat de procedurele rechtvaardigheid waarmee het proces is ingericht niet volledig tot resultaat komt.

Een tweede veelgenoemde element is de grote mate van loyaliteit onder agenten onderling. Agenten worden vanaf de start van hun opleiding bij elkaar gebracht en erop gewezen dat zij van elkaar afhankelijk zijn, iets wat zij in hun dagelijkse praktijk bevestigd zien. Dit maakt dat agenten van elkaar op aan kunnen, het is ook wat respondenten aangeven als een van de meest aantrekkelijke elementen van het politiewerk. Gelijktijdig is het ook de context waarbinnen uitsluiting, discriminatie en racisme plaats kan vinden zonder dat hier melding van gedaan wordt. Uit de interviews blijkt dat politieagenten incidenten van uitsluiting, discriminatie en racisme soms niet als zodanig ervaren, de oorzaken bij zichzelf zoeken, of uit loyaliteitsgevoel niet willen melden tegen hun collega's. Gelijktijdig blijkt uit de gesprekken die wij gevoerd hebben dat de loyaliteit ook betekent dat er op melders neergekeken kan worden. Daarnaast valt op dat de herziene sanctioneringssystematiek voor sommige en stap te ver is en niet melden omdat ze een VIK-onderzoek te ver vinden gaan. Uit gesprekken blijkt dat melders soms een oplossing verkiezen die niet mogelijk is en dat ze de melding uit de weg gaan als dat betekent dat alleen onderzoek naar mogelijk plichtsverzuim door het VIK mogelijk is.

> "*Natuurlijk ook gewoon een hoop casuïstiek meegemaakt waarin ik toch ook wel de andere kant van de blauwe familie heb gezien zeg maar. Er wordt binnen over de politiecultuur gesproken over de blauwe familie. Ja, ik vind dat een hele mooie fijne cultuur waarin, je hielp elkaar met verhuizen., iedereen staat voor iedereen klaar en het is gewoon echt iets moois. Die loyaliteit ook. Maar er zit ook een scherp randje aan, een naar randje aan, waarin je dus elkaar de hand boven het hoofd houdt. Waarin. Ja conformisme heel erg meespeelt." (Respondent 1)*

Een derde kenmerk van de politieorganisatie die de werking van het procedurele rechtvaardigheidsmechanisme kan beïnvloeden is de *can-do* mentaliteit onder leidinggevenden. Uit de gesprekken is naar voren gekomen dat leidinggevenden hun taken en verantwoordelijkheden serieus nemen. Zij voelen zich verantwoordelijk voor hun team, steken hun handen uit de mouwen, en vinden het daarom lastig om meldingen over misstanden in hun team uit handen te geven. Ondanks dat staand beleid voorschrijft dat meldingen van uitsluiting, discriminatie en racisme gemeld moeten worden hoger in de lijn en getriageerd moeten worden, wordt er veel in de teams opgepakt. Dit kan ertoe leiden dat het procedurele rechtvaardigheidsmechanisme niet optimaal werking kan hebben.

Een laatste opmerking heeft betrekking op het de sanctioneringssystematiek als zodanig. Door individuele gevallen uit te lichten en uitsluiting, discriminatie of racisme als gedrag van individuele of kleine groepen agenten te bestempelen, schuurt de sanctioneringssystematiek breder onderzoek naar normoverschrijding als organisatieprobleem. Problemen worden uit de collectieve context gehaald en aan individuele agenten toegeschreven. Als zodanig richt de systematiek zich op het vinden van 'rotte appels', en kan het voorbij gaan aan de bredere organisatieverantwoordelijkheid die nodig is om een cultuurverandering mogelijk te maken.

6.5. Wat de diepteboringen zeggen over de activatie van mechanismen in de politieorganisatie

Al sinds de jaren ‘80 voert de Nederlandse politieorganisatie actief diversiteitsbeleid. De politieorganisatie stelt diversiteit en inclusie te waarderen, dat iedereen er mag zijn, en dat iedereen wordt gewaardeerd. De meest recente versie van dit diversiteitsbeleid, de aanpak Politie voor Iedereen, is niet alleen een voortzetting van bestaand beleid, maar ook een reactie op verschillende incidenten van uitsluiting, racisme en discriminatie, zoals bijvoorbeeld naar voren kwam in de documentaire De Blauwe Familie (Mok & Uslu, 2022). In dit hoofdstuk hebben we aan de hand van vier illustratieve diepteboringen bekeken hoe in de wetenschappelijke literatuur geïdentificeerde mechanismen ter bevordering van diversiteit en inclusie binnen twee poten van de aanpak Politie voor Iedereen toegepast worden en uitwerking krijgen: diverse instroom en veilige en inclusieve teams. Het doel van deze diepteboringen was inzicht verwerven in hoe de organisatiecontext van de Nederlandse politieorganisatie effect heeft op de activatie van deze mechanismen.

De mechanismen die in dit hoofdstuk centraal stonden kwamen voort uit het literatuuronderzoek in Hoofdstuk 5 van dit rapport. Daarbij hebben we aandacht besteed aan mechanismen die gebruikt worden bij structuurveranderingen (persoon-organisatiefit in de samenwerking met ROC’s en procedurele rechtvaardigheid in de herziene sanctioneringssystematiek bij gevallen van uitsluiting, discriminatie en racisme) en mechanismen die gebruikt worden bij cultuurveranderingen (socialisatie van ‘de norm’ rond diversiteit en inclusie in het basispolitieonderwijs en sociaal leren rond ‘de norm’ rond diversiteit en inclusie door middel van het PvI-gespreksbord). Hoewel de diepteboringen geen evaluatieonderzoek behelzen en er op basis van de diepteboringen geen veralgemeniserende uitspraken mogelijk zijn, bieden ze wel een aantal waardevolle inzichten die ons in staat stellen organisatiedynamieken te identificeren en uit te lichten. Tabel 15 geeft een overzicht per diepteboring van de belangrijkste kenmerken uit de organisatiecontext van de politie die effect kunnen hebben op de activatie van de onderzochte mechanismen in de context van de Nederlandse Politieorganisatie.

Tabel 16. Overzicht van belangrijke observaties per diepteboring

Diepteboring	Belangrijke observaties
1. Diverse instroom in samenwerking met ROC’s	• Voorbereiding en kennismaking met de politieorganisatie door middel van stages, kennismakingsbijeenkomsten en sollicitatietrainingen. • Gebruik van representatie in communicatiemiddelen om herkenbaarheid voor studenten met een diverse achtergrond te vergroten • Capaciteitsproblemen met betrekking tot aanbod aan stageplaatsen en begeleiding
2. Socialisatie van de norm in het basispolitieonderwijs	• Onderwijsvisie waarin ‘de norm’ rond diversiteit en inclusie betekenis krijgt binnen de context van de professionele identiteit (divers vakmanschap) van de politieagent, gerelateerd aan de professionele waarde ‘neutraliteit’

	• Aanleren van de norm op basis van socialisatieactiviteiten en sociaal leren; reflecteren op elkaar en situaties (bijv. methode Blauw Vakmanschap) • Grote mate van discretie voor docenten en examinatoren om diversiteit en inclusie zoals het in het curriculum is opgenomen terug te laten komen in lesactiviteiten en examinering (examengesprekken). • Praktijkonderwijs, wennen aan politiewerk onder begeleiding van een praktijkbegeleider, speelt een belangrijke rol in hoe de norm betekenis en toepassing krijgt.
3. Sociaal leren in gespreksinterventies	• Verankering en bestendigen van de norm op basis van groepsgesprekken en reflecties in verband van de bestaande teams. • De tijd, middelen en leiderschapsvaardigheden om het gesprek over 'de norm' aan te gaan zijn niet altijd aanwezig. • Leidinggevenden spelen een belangrijke rol in het voorleven van de norm en het voldoende benadrukken van het belang van de interventie. • Toepassing wordt vaak gezien als vrijblijvend en afhankelijk van de inzet van medewerkers die bijzonder begaan zijn met het onderwerp.
4. Procedurele rechtvaardigheid; wanneer is een normoverschrijding plichtsverzuim?	• Hiërarchische organisatie met duidelijke formele verantwoordelijkheden en afhankelijkheden, inclusief de rol en verantwoordelijkheden van het bevoegd gezag. • Loyaliteit in de politieteams, meldingsbereidheid. • *Can-do* mentaliteit onder leidinggevenden; verantwoordelijkheid nemen en zelf problemen op willen lossen.

Twee organisatie-eigenschappen van de politieorganisatie lijken constant naar voren te komen in de illustratieve diepteboringen. Deze eigenschappen lijken daarbij effect te hebben op hoe structuur- en cultuurinterventies ingericht en opgezet worden, en hoe deze interventies bijdragen (of juist niet) aan het activeren van mechanismen die de gewenste gedragsveranderingen in gang moeten zetten. Deze eigenschappen zijn de *hiërarchische structuur* van de organisatie en de *cultuur van onderlinge loyaliteit* binnen de teams en onder alle politieambtenaren onderling ("paint it blue"). De effecten van deze organisatie-kenmerken lijken nog verder versterkt te worden door de ervaren verantwoordelijkheden die de meeste politieambtenaren voelen voor het handhaven van de rechtsorde en het verlenen van hulp aan hen die dat behoeven. Als ook de situationele kenmerken van het werk dat zij uitvoeren; de vaak snel veranderende, onvoorspelbare, en soms ook stressvolle en vijandige omgeving in de uitvoer.

Kenmerken van de hiërarchische organisatie komen terug in hoe structuur- en cultuurinterventies georganiseerd zijn. Zo werkt de politieacademie met een landelijk curriculum voor de basisopleiding politieagent, maar hebben docenten en examinatoren veel vrijheid (en eigen verantwoordelijkheid) in het behandelen van casussen rond diversiteit en inclusie. Diepteboring 1 laat zien dat regionale eenheden de vrijheid hebben om beleid aan de lokale context aan te passen. Dit kan een positieve

uitwerking hebben, sommige eenheden zetten extra stappen om de kwaliteit van stages te verbeteren, of ertoe leiden dat initiatieven met onvoldoende urgentie worden opgepakt. Ook blijkt uit diepteboring 3 dat leidinggevenden een belangrijke rol spelen in het voorleven van de norm, maar ook in het serieus nemen van het PvI-gespreksbord. Als de leidinggevende dit niet expliciet "voorleeft", landt het ook niet goed in de teams. Tot slot laat de laatste diepteboring zien dat hoewel de herziene sanctioneringssystematiek rond gevallen van uitsluiting, discriminatie en racisme langs de lijnen van procedurele rechtvaardigheid is ingericht, de inrichting langs 'de lijn' plaatsvindt en de rol en discretie van het bevoegd gezag om over de eigen eenheid te oordelen groot is.

Gelijkaardige organisatiedynamieken vallen op met betrekking tot de teamcultuur binnen de politie. Diepteboring 2 laat zien dat studenten aan de politieacademie vanaf het eerste moment omgevormd worden tot een team waarbinnen teamleden op elkaar kunnen rekenen. Diepteboring 1 illustreert hoe de hechtheid van deze teams een barrière kunnen zijn als je je er niet in herkent, en laat zien hoe verschillende acties ondernomen worden om al in een vroeg stadium aan het politiewerk te kunnen wennen, nog voordat mensen aan een opleiding tot politieagent beginnen. Diepteboring 4 laat zien dat hoewel politieagenten juist de loyaliteit in de teams zeer waarderen, deze loyaliteit ook blinde vlekken kan creëren, uitingsbereidheid in de weg kan staan, en meldingsbereidheid van misstanden kan tegenwerken. Zoals een van de respondenten het uitdrukte, heeft de blauwe cultuur soms ook een zwart randje.

Uit de interviews en observaties blijkt dat normen rond diversiteit en inclusie (D&I) nog onvoldoende expliciet en duurzaam zijn verankerd. Hoewel neutraliteit in handelen vaak wordt genoemd, ontbreekt het aan heldere, gedeelde normen. Socialisatieprogramma's blijken soms zelfs ongewenste normen te versterken. Respondenten benadrukken daarom het belang van een betere integratie tussen theorie en praktijk, bijvoorbeeld via terugkomdagen gericht op reflectie. Op dit moment is het naleven van normen vooral extrinsiek gemotiveerd, waardoor deze eerder oppervlakkig worden nageleefd dan daadwerkelijk worden geïnternaliseerd. Het versterken van duurzame, intrinsieke D&I-normen vraagt om een aanpak die beter aansluit bij zowel de organisatie als haar medewerkers en het langdurige proces beter verankert, bijvoorbeeld door mentoring en systematische reflectiemomenten.

De vier diepteboringen tekenen vier discrete momenten waarop de politieorganisatie expliciet met diversiteit en inclusie in aanraking komt. Echter, de realiteit van diversiteit en inclusie binnen de politie is de politieagent als mens, die is niet terug te brengen tot een moment van diversiteit en inclusie. Als de diepteboringen één ding aantonen, dan is het de uitzonderlijke en bewonderenswaardige inzet van de vele betrokken politieagenten. Deze agenten zetten zich dag in dag uit in om de organisatie diverser, veiliger en inclusiever te maken. Dat is wellicht een laatste organisatie-kenmerk die de politieorganisatie: de aandacht en inzet van veel politieambtenaren voor een veilige, diverse en inclusieve politieorganisatie.

Erasmus University Rotterdam

7. Expertinterviews en expertsessies

Tijdens het onderzoek hebben we op basis van een iteratieve aanpak interviews met experts gehouden. Deze expertinterviews hadden twee functies, namelijk het verkrijgen van nieuwe informatie en het identificeren van belangrijke spelers binnen de organisatie, en het toetsen van inzichten die we hadden verkregen uit de beleidsanalyse en andere interviews en observaties. Als laatste stap organiseerden we twee expertsessies aan het einde van ons onderzoeksproces. Eén met politiemedewerkers en één met experts uit het academische veld, om onze inzichten systematisch te testen en te verdiepen.

7.1. Expertinterviews

Wij hebben zeven expertinterviews gevoerd met in totaal 8 politiemedewerkers op strategisch niveau, om onze beleidsanalyse met relevante inzichten en actuele ontwikkelingen te onderbouwen. Alle gesproken medewerkers spraken met veel enthousiasme en diepe overtuiging over het belang van diversiteit en inclusie. Ruimhartig is gereflecteerd op mooie en moeilijke aspecten, kansen die gezien en beperkingen die gevreesd worden.

De relevantie van D&I voor de politie wordt volop in alle interviews beaamd. Als kantelpunt wordt de documentaire “De Blauwe Familie” genoemd. In de gesprekken wordt indringend beschreven hoe de discussie rondom de documentaire de ogen opende voor het institutionele karakter van racisme binnen de politie en *“het leed wat is gedaan … hier willen wij niet meer voor wijken”* (Respondent 53). In de interviews worden ook veel persoonlijke leerprocessen beschreven, die vooral de bewustwording van eigen privileges en blinde vlekken en reflectie op de eigen opvoeding omvatten. Opvallend is dat bijna alle verantwoordelijken voor D&I-initiatieven berichten over eigen uitsluitingservaringen en ook vaak beredeneren dat hun eigen pijnlijke ervaringen een motivatie vormen om D&I te bevorderen, zodat andere mensen deze ervaringen minder of niet meer hoeven mee te maken. Hiermee verbonden zijn beschrijvingen van hoe D&I-teams proberen diversiteit en inclusie actief binnen het team te omarmen om tot relevante en vernieuwende inzichten te komen met actieve pogingen D&I in de eigen manier van communicatie en/of leidershap uit te dragen. De grote gedrevenheid voor D&I spiegelt zich dus ook in het inrichten van eigen werk- en communicatieprocessen.

Systeembrede aanpak

Initiatieven rondom D&I verliezen volgens onze interviewpartners hun kracht als ze incidenteel zijn en moeten dus juist het systeembrede karakter van uitsluiting, racisme en discriminatie meenemen. Alle interviewpartners benadrukken het belang van de organisatiecontext om initiatieven successen te laten boeken. Hier wordt ook een risico van *Politie voor Iedereen* gezien. Doordat-er verschillende

dimensies zijn (veilige en inclusieve teams, diverse instroom, aanpak discriminatie, professioneel controleren, netwerk divers vakmanschap & bondgenoten), kan het zijn dat ze los van elkaar gezien worden: *"door dat weer zo op te knippen, het juist weer allemaal losse interventietjes worden, waardoor je dus juist het grotere plaatje uit het oog verliest en juist hoe het samenhangt en waar oorzaak en gevolg zitten"* (Respondent 52). Een centraal element in de systeembrede aanpak ligt in procedurele rechtvaardigheid. "Nooit meer wegkijken" is een programma, dat ervoor moet zorgen, dat normoverschrijdingen rondom D&I rechtvaardiger aangepakt en bestraft worden.

Afstemming tussen structuur en cultuur

Het verschil tussen de structurele en culturele kant van de D&I-aanpak wordt vaak benadrukt. Als structuur implementaties (zoals streefcijfers of de procedurele aanpak rondom uitsluiting, discriminatie en racisme (UDR)) niet goed in de organisatiecultuur ingebed zijn, kan het bijvoorbeeld gebeuren dat *"streefcijfers niet meer middel maar doel"* worden (Respondent 52). Dit kan tot onbegrip in de organisatie leiden, waarbij streefcijfers als voorkeursbeleid worden ervaren wat de positie van de meerderheid in de organisatie bedreigt. Om de nog niet helemaal gelukte afstemming tussen structuur en cultuur duidelijk te maken, wordt naar de HRM scan van de werkgroep HRM/PvI verwezen. Op structureel niveau zijn er duidelijke kaders, zoals het PvI-realiseringsplan en diverse beleidsbrieven die diversiteit en inclusie binnen de politie ondersteunen. Ook bestaan er tal van HR-instrumenten, zoals inclusieve wervingsprocedures, strategische personeelsplanning en leiderschapstrainingen over diversiteit. Toch blijkt uit de scan dat deze maatregelen vaak los van elkaar staan en niet goed worden geïntegreerd binnen de bredere organisatieprocessen. Monitoring van diversiteitsdoelen ontbreekt op veel vlakken, en er is onvoldoende borging in prestatiesturing en evaluaties (Respondent 55). De angst van sommigen dat hun carrièrekansen of hun machtpositie beperkt worden, moet serieus genomen worden. Hier hoort een transparante, organisatiebrede aanpak bij, om de organisatie voorspelbaar te maken. KPI's moeten ook D&I-aspecten omvatten (Respondent 55). Het is essentieel dat medewerkers zien dat D&I-gedrag door de organisatie actief beloond wordt (Respondent 53). Hier moet ook rechtvaardigheid in alle nuances geïmplementeerd worden, niet alleen procedurele rechtvaardigheid zoals bij de UDR-aanpak, maar ook een rechtvaardige cultuur, waar iedereen kan vertrouwen op respect in dagelijkse gesprekken: *"De organisatorische rechtvaardigheid zal als geheel in een breder perspectief moeten worden meegewogen, wat verder gaat dan alleen top-down normeren en straffen"* (Respondent 53).

Ondersteuning van de top

Als een grote stap vooruit wordt gezien dat de politietop D&I volledig omarmt. Het wordt niet meer als een losse dimensie in de organisatie gezien waar ook aan gewerkt moet worden, maar als overkoepelend aspect. Inmiddels wordt D&I als kernelement van vakmanschap van de politie gezien. Dit wordt op vele manieren en op vele kanalen uitgezet; kunst, theater, kaartspelletjes, bewustzijnsdagen enzovoort, die als *conversation starter* moeten dienen. Het doel is om een

cultuurverandering in gang te zetten waarin medewerkers elkaar professioneel durven aan te spreken en constructieve peer-feedback kunnen geven, zonder dat dit leidt tot gevoelens van onveiligheid (Respondent 50). De moeilijkheden om een echte cultuurverandering op gang te brengen worden gedetailleerd beschreven. Voorbeelden zijn de nauwkeurige zoektocht naar goede termen en benaming (programma, initiatief, aanjager, portefeuillehouder), het inrichten van processen en eigenaarschappen en het aansturen van D&I-initiatieven in het hele land (Respondent 49). Hier wordt de relevantie van autonomie met oog op specifieke contexten benadrukt, maar ook de zorg geuit dat D&I-initiatieven nog erg persoonsafhankelijk zijn in de verschillende eenheden.

Weerstand

Een grote uitdaging is de weerstand in de organisatie. Terwijl de politietop de relevantie van D&I volledig begrijpt en ondersteunt, wordt een grote afstand tussen het top-leiderschapsniveau en het operationele gedeelte van de organisatie gezien. De beleving in de basisteams is heel anders dan in de top. Een van onze interviewpartners omschrijft de situatie van strategische D&I adviseurs als: *"wij willen de wereld voor iedereen mooier maken, maar je wordt soms verguisd alsof je verdoemenis komt brengen"* (Respondent 53). Hieraan is een zorg verbonden die door verschillende gesprekspartners benoemd wordt: *"maken wij het niet alleen maar erger?"* (Respondent 52). Op de werkvloer en op het politie intranet zijn vele tegengeluiden rondom D&I. Onze gesprekspartners verklaren dat D&I voor een bepaalde groep als echte bedreiging waargenomen wordt, omdat zij hun privileges denken kwijt te raken *"je bent niet meer de enige op de apenrots, en je mag niet meer de hele tafel domineren"* (Respondent 49). Een andere verklaring is dat de D&I-boodschap vaak is dat je het niet goed doet en dit is iets wat juist politiemensen, die hun leven in de dienst van "het goede doen" stellen, diep kan raken en veel onzekerheid kan brengen.

Een vaak beschreven vorm van weerstand zijn de weinig tastbare reacties, zoals het niet of vertraagd bevorderen van mensen met een diverse achtergrond, of gewoon geen tijd maken om D&I-initiatieven naar de praktijk te vertalen. Hier wordt vooral verwezen naar de moeilijkheid D&I-initiatieven tastbaar te maken: *"plannen moeten het papier verlaten, zij moeten tot leven geroepen worden"* (Respondent 54). Net zo vaak worden positieve ervaringen gedeeld, namelijk als niet vanuit D&I maar vanuit vakmanschap geargumenteerd wordt, blijken veel initiatieven en leerzame reflecties mogelijk te zijn: *"zodra wij het over professioneel controleren en niet meer over etnisch controleren hebben, denken collega's weer graag mee. En dan kunnen wij het ook over discriminatie hebben en racisme hebben"* (Respondent 51).

Communicatie

Een van de grootste uitdagingen blijkt in de ogen van onze gesprekspartners de communicatie te zijn. De politie moet leren, dat er verschillende ideeën over D&I naast elkaar bestaan: de ene vindt moraal en mensenrechten een centrale drijfveer, een ander benadrukt vooral de businesscase achter

D&I. Dit brengt met zich mee, dat *"wij rijker moeten worden in onze argumenten, dus wij moeten ook meer diversiteit in het beargumenteren van diversiteit toelaten"* (Respondent 52).

De "*verkleutering*" (Respondent 54) wordt bekritiseerd, die ten grondslag liggen aan bepaalde initiatieven Vaak worden hier ook de "beschuldigingen" (Respondent 54) die vanuit de politietop naar de basis toe geuit worden, genoemd. Het lijkt altijd alleen de operationele kant van de politie te zijn die in de fout zit en zich uitsluitend en racistisch gedraagt. Groot begrip wordt getoond voor weerstand tegen deze vorm van communicatie en de indruk dat het de top *"de hand boven het hoofd van elkaar houdt"* (Respondent 54).

In plaats van morele appèls vanuit de top moet de insteek sterker op "*kennis, kunde en bewustwording*" liggen (Respondent 50). Een sterker systematisch, *evidence-based* perspectief wordt als wenselijk ervaren. Hier kan bijvoorbeeld ook veel explicieter onderscheid gemaakt worden tussen verschillende vormen van discriminatie (open racisme "*ik vertrouw iemand van kleur niet*" vs. onbegrip "*ik ben kleurenblind*" of naïviteit "*ik wist niet dat zij dit kwetsend vindt*"). Leidinggevenden door alle lagen van de organisatie heen moeten de moed opbrengen toe te geven "*dat je het ook even niet weet*" (Respondent 54), laten zien hoe "medeleven" (Respondent 51) eruitziet en het gesprek aangaat. Dit kan en moet ook "*pijn en het voeren van een schurend debat*" (Respondent 50) behelzen. Het wordt geopperd dat een "*verkramping*" (Respondent 54) van de communicatie naar binnen en buiten echte leerprocessen vaak in de weg staat. Transparantie is nodig om vertrouwen binnen en buiten te winnen (Respondent 51). Het gevaar is dat leidinggevende alleen bewegen, omdat zij bang zijn voor de pers (Respondent 54). Alleen als leidinggevenden zich lerend durven op te stellen en tonen dat fouten maken erbij hoort, kan een leerproces in de hele organisatie op gang komen. Wel wordt de kritische kanttekening geplaatst dat hier voor een leidinggevende ook een risico ligt, want *"slachtoffers hebben meer mogelijkheden om verschillende stakeholders te betrekken, en leidinggevenden moeten selectief transparant zijn"* (Respondent 53). Steun en waardering voor teamchefs is een voorwaarde, zodat zij moeilijke leerprocessen rondom D&I op gang durven te brengen (Respondent 54).

Vooral moeten leidinggevenden tot in de top echt begrijpen hoe snel "*verharding*" (Respondent 51) plaatsvindt wanneer agenten niet voortdurend emotioneel begeleid worden. Hier wordt benadrukt dat er veel meer focus op het leven van D&I in de dagelijkse de praktijk moet liggen.

Belangrijk is dat Politie voor Iedereen echt betekent dat het een politie voor iedereen is, en niet "*tenzij jij er anders over denkt*" (Respondent 53). Alleen morele appèls brengen geen resultaat; het moet duidelijk zijn wat het voor jezelf, vooral ook als leidinggevende, echt betekent.

Politieke context

De relevantie van de politieke context schemert in veel gesprekken door. Op het politie intranet manifesteert zich de dynamiek van maatschappelijke discussies, net als in de politiek. De invloed van de politiek raakt ook de benaming van programma's en de mogelijkheden om D&I in beleidsstukken te zetten.San Tegelijkertijd is er sprake van een toenemende onafhankelijkheid bij de politie, waarbij

de politietop zelf koers houdt en duidelijk kiest voor het voortzetten van het D&I-beleid. Wel wordt keer op keer benadrukt hoe belangrijk het is duidelijk te maken dat D&I bij het vakmanschap hoort. Hier wordt een sterke verantwoordelijkheid gezien voor de verbinding van de organisatie met de maatschappij: *"binnen is buiten (…) Het gaat niet alleen maar om - hoe belangrijk ook - dat we intern niet al te lullig tegen elkaar (doen), maar het gaat om onze maatschappelijke taak en dat staat ook heel duidelijk in het beleidsplan we hebben echt een maatschappelijke opgave, maar ook een interne opgave"* (Respondent 52). Deel van het maatschappelijke debat binnen de politie is de fundamentele vraag of D&I-initiatieven überhaupt met de neutraliteit van de politie te verenigen zijn, en dat het besef er nog niet is dat D&I juist voor de maatschappelijke taak essentieel is. Terwijl het vaststellen van de juridische kant van discriminatie, uitsluiting en racisme intussen breed geïmplementeerd is, blijft de vraag wat de norm rondom microagressie moeilijk te beantwoorden. Er zijn pogingen gedaan om de beroepscode specifieker te formuleren, maar hoe inclusiviteit echt te definiëren, los van persoonlijke meningen, wordt als een uitdagend proces beschreven.

Vooruitblik

Als uitdaging voor de toekomst wordt vooral gezien hoe de structurele benadering van D&I vorm kan krijgen. Meer specifiek wordt benoemd dat de identificatie en correctie van systemische discriminatie in algoritmen en protocollen een belangrijke volgende stap wordt. Een ander aspect is de maatschappelijke dynamiek waarin de politie zich actueel bevindt. Toenemende maatschappelijke polarisatie brengt ook meer demonstraties met zich mee. Hier bestaat de zorg dat burgers in toenemende mate de politie als "tegenstander" op straat ervaren. Hier is de vraag hoe de politie zich anders kan positioneren, zowel tegenover de politiek als ook de burger, om deze dynamiek te ontkrachten.

7.2. Expertsessie met medewerkers van Politie Nederland

Op basis van een samenvatting van onze bevindingen (zie Bijlage 4) hebben wij in een expertsessie met zeven deelnemers uit verschillende eenheden en rollen rondom Politie voor Iedereen, inclusief een stadsmarinier met expertise in discriminatie en racisme feedback opgehaald.

In de expertmeeting werd het onderzoek als herkenbaar en waardevol beschreven. Vooral de verdieping en verbreding van het thema, de combinatie van wetenschappelijk onderzoek en empirische inzichten en de focus op de effectiviteit van interventies werden als behulpzaam benoemd: *"Jullie houden ons een spiegel voor".* Het rapport wordt als hoopgevend gezien, omdat het mechanismen benoemd die in concrete stappen en handvatten te vertalen zijn. Een overkoepelend thema was het "*Trumpisme als toetssteen*", en de daarmee verbonden vraag hoe standvastig het D&I beleid van de Nederlandse politie zou zijn in het licht van de maatregelen in de Verenigde Staten.

Een van de kernpunten die tijdens de expertsessie naar voren kwam, was de herkenning van maatschappelijke polarisatie binnen de politieorganisatie: *"…we werken als politie hier ook prima aan mee door de verschillen tussen de groepen te benadrukken."* Een aanbeveling die hier door een deelnemer genoemd wordt, is om de communicatie minder te richten op verschillen tussen groepen en meer aandacht te besteden aan het individu en de diversiteit binnen groepen. Dit kan helpen om een averechts effect te voorkomen waarbij bepaalde PvI vertegenwoordigers onbedoeld als spreekbuis voor een hele groep worden neergezet: "*Wij vrouwen*", "*wij moslims*", "*wij queers*", terwijl de realiteit is dat binnen deze groepen de verschillen groot zijn. De deelnemers waren het ermee eens dat morele appèls misschien wel nodig zijn, maar weerstand kunnen opwekken als ze maar één kant op gaan (namelijk top-down) en te fel zijn. Op dit moment kan de indruk ontstaan dat de top van de politie helemaal bevlogen is rondom D&I, terwijl de werkvloer in de weerstand verkeert. Dit is zeker geen redelijk beeld van de situatie, maar het lijkt erop dat deze scheve indruk door het type communicatie opgeroepen wordt. Er is een grote behoefte aan een ander narratief, een andere manier, om het belang van D&I te benadrukken.

Een ander belangrijk spanningsveld dat werd besproken, is afstemming tussen cultuur en structuur. Er zijn veel losse initiatieven binnen de politie, maar deze sluiten niet altijd goed op elkaar aan. *"We hebben veel mooie ideeën en projecten, maar het voelt soms alsof het los zand is. Hoe zorgen we voor samenhang?"* Dit benadrukt de behoefte aan een meer integrale en consistente aanpak. *"We moeten af van de losse, tijdelijke initiatieven en meer focus leggen op structurele verandering."* Hier wordt vooral benadrukt dat de wens is om de organisatie tijd te gunnen zodat initiatieven en maatregelen echt kunnen landen, naar elkaar toe kunnen groeien en consistentie en overeenstemming kan ontstaan: "*Snelle slagen, snel thuis*" waar de politie op andere gebieden erg goed in is, geldt voor dit thema zeker niet.

Daarnaast werd de communicatiestijl rondom diversiteit en inclusie besproken. Een deelnemer merkte op: *"Wat is eigenlijk een vooroordeel? Wat is intersectionaliteit?"* Het ontwikkelen van een gedeelde terminologie en het toegankelijker maken van theoretische concepten binnen de organisatie wordt als essentieel gezien. Consensus bestond binnen de experts rondom de vraag of diversiteit en inclusie structureel geborgen moet worden en aan vakmanschap en professionele kwaliteiten gekoppeld moet worden: *"We moeten zorgen dat diversiteit en inclusie niet iets abstracts blijft, maar een vast onderdeel wordt van professioneel handelen."*

Keer op keer wordt benadrukt dat de vertaling van het beleid naar de werkvloer een grote uitdaging blijft: *"Op papier staat alles goed, maar hoe vertalen we dat naar de dagelijkse praktijk?"* Hier hoort bij dat diversiteit en inclusie ook binnen de politie bijna uitsluitend als leiderschapsthema neergezet wordt. Het zou goed zijn te benadrukken dat eigenaarschap van D&I op alle hiërarchische niveaus thuishoort. Dit kan door D&I als vast onderdeel van professioneel handelen neer te zetten, en niet als "*bijzonder thema*". Ideaal zou zijn als een dynamiek op gang komt, waarin de druk voor D&I vanuit de basis net zo groot is als vanuit de top, dus dat er een top-down èn bottom-up beweging is. Veel potentie wordt hier gezien in de mogelijkheid D&I weg te halen van het "*falen van individuen*", maar het te koppelen aan de professionaliteit van de organisatie.

Een ander aspect is een behoefte naar betere effectmetingen en *evidence-based* werken. *"We weten niet altijd of wat we doen echt werkt. Daar moeten we beter in worden."* Wel moet duidelijk zijn dat niet alle effecten van alle acties gemeten kunnen worden. Maar de wens is dat effectmetingen op een praktische manier ingezet worden, die recht doet aan de complexiteit van het politiewerk. In deze context wordt ook de wens geformuleerd duidelijk te maken in hoeverre D&I bij de politie anders speelt dan bij andere types (overheids-) organisaties: *"onze taak, cultuur en structuur zijn uniek. We moeten beter begrijpen hoe dat invloed heeft op diversiteit en inclusie."* Hier wordt vooral de professionele autonomie en beslissingsvrijheid van agenten in het veld, de invloed van het geweldsmonopolie en het bijzondere belang van D&I voor de legitimiteit van de politie gezien

De nadruk moet liggen op structurele borging*, evidence-based* werken en effectieve communicatie. Maar het is ook duidelijk dat dit erg complex is. De dynamiek tussen top-down and bottom-up speelt een rol, de maatschappelijke polarisatie, de paradoxale behoeftes aan standaardisatie en autonomie, en dit alles onder de tijdsdruk van een operationele organisatie. Zoals een deelnemer samenvatte: *"We weten wat het probleem is, maar nu moeten we echt een stap verderzetten. Hoe nemen wij iedereen daarin mee?"* Dus, de vraag is hoe kan die concreet eruitzien? *"Wat is nu eigenlijk de boodschap die wij brengen?"* Er is een duidelijke behoefte aan concrete handvatten, aan woorden, aan argumenten, die op alle niveaus ingezet kunnen worden.

7.3. Expertsessie met academische experts op het gebied van diversiteit en inclusie in organisaties

Op basis van de eerste resultaten van ons onderzoek (Bijlage 5) hebben wij met de volgende academische experts in verschillende settings (4 in groepsverband, 2 individueel) over het rapport gesproken. Wij zijn deze experts erkentelijk voor de waardevolle tijd en de expertise die zij met ons hebben gedeeld. Het was inspirerend om het enthousiasme en de betrokkenheid van deze experts bij dit thema te ervaren. Hierbij benadrukken wij dat zij op geen enkele wijze hun naam aan dit rapport hebben verbonden en daarom ook niet verantwoordelijk zijn voor eventuele fouten of onjuistheden in dit rapport.

- Prof. Dr. Monica den Boer, leerstoel politiestudies, Universiteit Leiden
- Dr. Maike Gieling, Politieacademie
- Prof. Dr. Sandra Groeneveld, leerstoel publiek management
- Prof. Dr. Daan van Knippenberg, leerstoel management, Rice University, USA
- Mr. Jair Schalkwijk, promovendus Erasmus Universiteit Rotterdam
- Cemil Yilmaz MSc., Controle Alt Delete / IZI Solutions

Tijdens de academische expertsessie zijn de bevindingen van zowel het literatuuronderzoek als de praktijkanalyse besproken. Deelnemers erkenden de beschreven dynamiek uit de praktijk: ondanks serieuze inspanningen en initiatieven blijft structurele voortgang beperkt. De discussie richtte zich op

de discrepantie tussen formeel beleid en de informele praktijk, uitdagingen in implementatie, structurele knelpunten binnen de organisatiecultuur van de politie en de bredere maatschappelijke context.

Waarom lukt het niet om D&I structureel in te bedden?

Experts herkenden duidelijk de spanningen tussen beleidsintenties op strategisch niveau en de realiteit op operationeel niveau. Er bestaat breed gedeelde herkenning van het feit dat ondanks serieuze en langdurige initiatieven, structurele veranderingen uitblijven of zeer traag verlopen. Een expert benadrukte: *"Met name aan de top wordt de urgentie gevoeld, maar op de werkvloer is dat veel minder vanzelfsprekend."* De ervaring van decentralisatie binnen de politie is dat het leidt tot versnippering in plaats van het creëren van draagvlak: *"Elke keer met groot enthousiasme begonnen, en elke keer weer tegen dezelfde muur."*

De problematiek van de politie wordt nog verder versterkt doordat diversiteit en inclusie vaak als afzonderlijke thema's behandeld worden, los van het kernvakmanschap. Een expert gaf dit scherp aan: *"Diversiteit en inclusie is een verzamelbak geworden voor alles waar we buikpijn van krijgen, maar waar we niet structureel aan willen werken."* Hierdoor ontbreekt het aan een geïntegreerde aanpak en duidelijke normstelling die verankerd is in het kernvakmanschap en de professionaliteit.

Experts wijzen erop dat autonomie binnen organisatieonderdelen regelmatig gebruikt wordt om diversiteitsbeleid te omzeilen: *"iedereen heeft een eigen koninkrijk binnen de politie"* en ook: *"Het toppunt van waanzin is om 30, 40 jaar hetzelfde te proberen en dan te verwachten dat je een andere uitkomst krijgt.*

Een centraal terugkerend probleem is de fundamentele weerstand die verankerd zit in zowel de organisatiecultuur als in bredere maatschappelijke ontwikkelingen. Experts gaven aan dat maatschappelijke en politieke polarisatie de interne diversiteitsdiscussie sterk beïnvloeden: *"We moeten beseffen dat er sterke maatschappelijke krachten zijn die diversiteit actief ter discussie stellen. Dit beïnvloedt rechtstreeks de interne cultuur bij de politie."* De experts wezen ook expliciet op het risico van een groeiende weerstand in de organisatie, gevoed door externe politieke ontwikkelingen en een verschuivende maatschappelijke context waarin diversiteit steeds vaker gepolitiseerd wordt. Een expert waarschuwde: *"diversiteit en inclusie worden onvoldoende serieus genomen als kernonderdeel van goed politiewerk. Hierdoor blijft het thema kwetsbaar voor externe druk."*

Ook ontbreekt er expliciete, gedeelde en een meetbare normstelling binnen de politieorganisatie. Dit leidt ertoe dat beleid vrijblijvend blijft en dat er onvoldoende transparantie en monitoring is: *"er is onvoldoende zicht op hoe de politie invulling geeft aan internationale verplichtingen, zoals de VN-resolutie 1325. Ook wordt er te weinig gemonitord."* Experts benadrukken dat het ontbreken van consequenties bij overtredingen van normen een structurele verandering tegenhoudt: *"Als doelstellingen niet worden gehaald, zijn er onvoldoende consequenties aan verbonden. Dit leidt tot vrijblijvendheid."*

Specifieke uitdagingen voor de politie

In de ogen van de experts kampt de politieorganisatie met specifieke uitdagingen die het inbedden van D&I complex maken. Vooral op het uitvoerend niveau wordt D&I vaak gezien als een extra last: *"als ik nou een verhaal moet gaan houden dat inclusie zo belangrijk is, dan kan ik beter mijn mond houden."* Deze houding leidt tot oppervlakkige implementatie en weinig echte veranderingen. Hier speelt communicatie een belangrijke rol. Die is vaak inconsistent, onvolledig of onvoldoende ingebed in een helder en gedragen verhaal vanuit de top. Daardoor ontstaat een kloof tussen de visie van de leiding en de dagelijkse praktijk. Zoals een geïnterviewde treffend zei: "*Als mensen gaan zeggen: 'Zorg ook even dat er nog een vrouw bij zit, anders kunnen we die man niet benoemen'… dan werkt het natuurlijk niet*." *"als mensen erover gaan praten van hey, zorg ook even dat er nog een vrouw bij zit, anders kunnen we die man niet benoemen… dan werkt het natuurlijk niet."*

Een andere specifieke uitdaging is de sociale realiteit van politiewerk zelf. Experts wezen erop dat de aard van het werk stereotypering en vooroordelen kan versterken: *"als jouw werkervaring disproportioneel veel confronteert met een bepaalde etnische groep, dan krijg je wel een mening over deze groep."* Deze dynamiek versterkt interne weerstand en belemmert inclusie. Tevens blijft de uitstroom van diverse medewerkers hoog, wat wijst op structurele tekortkomingen in ondersteuning en werkomgeving. Iemand met een diverse achtergrond kan dan snel tot de conclusie komen: *"weet je, als ik naar de concurrentie ga die veel cultureel diverser is, dan ben ik letterlijk niet meer de enige."*

Polarisatie, macht en verandermanagement

In relatie tot maatschappelijke spanningen bespraken experts het concept van 'backlash' en weerstand tegen toenemende diversiteit, vooral bij dominante groepen binnen organisaties: "naarmate diversiteit toeneemt, wordt het voor de dominante groep bedreigender." Hierbij werd gewaarschuwd voor een veelgemaakte fout, namelijk het buiten het gesprek houden van deze dominante groepen. Experts pleiten ervoor diversiteit inclusiever en breder te definiëren, door het te zien als bron van kennis en gezamenlijke verbetering: *"diversiteit benaderen als een bron van informatie, eerder dan alleen als sociale rechtvaardigheid… Wij willen diversiteit omdat we daar met zijn allen beter van worden."*

Experts merkten op dat het vooral essentieel is om leiderschap direct bij veranderprocessen te betrekken. Zij wezen op het belang van accountability binnen leiderschap als bewezen effectief instrument: *"accountability voor D&I in de lijn is een van de weinige interventies waarvan bekend is dat het effect heeft."* Tevens benadrukken ze het belang van een positief georiënteerde organisatiecultuur en het vermijden van een *integriteits- of diversiteitsparadox* waarbij de focus ligt op negatief gedrag vermijden in plaats van positief gedrag stimuleren: *"Het negatieve gedrag wordt richtinggevend. Hoe krijg je de organisatie weer gericht op het positieve gedrag?"*

Reflecties op wetenschappelijke lacunes

Tijdens de sessie werd ook stilgestaan bij tekortkomingen en lacunes in de bestaande academische literatuur. Experts noemden expliciet het gebrek aan geïntegreerd onderzoek naar diversiteitsinterventies: *"Interventies zijn effectiever als je een coherente combinatie van practices hebt… maar daar is heel weinig onderzoek naar."* Dit gebrek aan samenhangend onderzoek maakt het moeilijk om effectieve strategieën op lange termijn te ontwikkelen.

Daarnaast werd gewezen op het cruciale onderscheid tussen formeel beleid en informele praktijk. Een voorbeeld werd gegeven: *"formeel heb je een ouderschapsverlofregeling, maar informeel worden mensen actief ontmoedigd om die te gebruiken."* Dit verschil tussen formele regelgeving en de feitelijke praktijk belemmert effectieve implementatie van beleid en zorgt ervoor dat interventies vaak hun doel missen.

Een expert bracht bovendien een belangrijk methodologisch kritiekpunt in op de geselecteerde literatuur en analyses. De gekozen sociaalpsychologische benadering levert vaak beperkte nieuwe inzichten op en bevestigt vooral reeds bekende mechanismen: *"Jullie gaan eigenlijk, als ik het heel oneerbiedig zeg, nog een keer een aantal van die dingen op een rij zetten en constateren dat de politie daar ook aan werkt."* Ook wijst men erop dat dergelijke sociaalpsychologische interventies vaak weinig effectief blijken vanwege het ontbreken van sociologische en structurele inzichten: *"veel van die interventies die op die leest geschoeid zijn, zijn helemaal niet effectief."*

Conclusie en aanbevelingen van de experts

Op basis van deze reflecties en analyses formuleerden experts een aantal concrete aanbevelingen. D&I moet expliciet en structureel worden geïntegreerd in het dagelijkse professionele handelen binnen de politie. Duidelijke, herkenbare en begrijpelijke normen moeten worden opgesteld en actief gemonitord en geëvalueerd worden. Een structurele, systematische aanpak en langdurige betrokkenheid zijn essentieel. Leidinggevenden en managers moeten expliciet verantwoordelijk worden gemaakt voor het succesvol uitvoeren van het D&I-beleid en de daarbij horende interventies. Dit beleid moet niet alleen vanuit een diversiteitsperspectief worden ontwikkeld, maar vooral gebaseerd zijn op goed werkgeverschap, professioneel vakmanschap en rechtsstatelijke principes.

Erasmus
University
Rotterdam

8. Discussie: Uitdagingen rond diversiteit & inclusie binnen de politieorganisatie

Het bevorderen van diversiteit en inclusie binnen de Nederlandse politie is een complex en langdurig proces. Ondanks tientallen jaren van onderzoek, talloze boeken, artikelen en wereldwijde initiatieven is er nog geen eenduidige oplossing gevonden. Dit betekent dat veel organisaties – niet alleen in Nederland, maar wereldwijd – worstelen met dezelfde vraagstukken. Dit besef kan enigszins geruststellend zijn, omdat er geen eenvoudige oplossing is, maar tegelijkertijd is het ook confronterend: zolang er discriminatie, uitsluiting en racisme bestaan, is er werk aan de winkel.

Een Nationale Politie die er voor iedereen is, is daadwerkelijk inclusief en rechtvaardig. Dit is niet alleen een streven, maar een fundamentele plicht binnen de Nederlandse rechtsstaat. De politie onderscheidt zich van andere organisaties in Nederland doordat zij als zwaardmacht namens de overheid het geweldsmonopolie draagt. Door deze zeer grote verantwoordelijkheid is het essentieel dat haar handelen streng gecontroleerd wordt. Twee belangrijke mechanismen hiervoor zijn media en politiek. Door voortdurend kritisch toezicht vanuit zowel media als politiek wordt gewaarborgd dat de politie voldoet aan strikte juridische en ethische normen. Dit samenspel zorgt ervoor dat de politie transparant en aanspreekbaar blijft, wat essentieel is voor vertrouwen en legitimiteit in een democratische samenleving. Daarom is het niet verrassend dat diversiteit en inclusie binnen de politie zoveel aandacht krijgen in de media en politiek. Van de politie kunnen en moeten wij verwachten dat zij ook op het terrein van diversiteit en inclusie een voorbeeldfunctie vervult.

Dit onderzoek richt zich op het verbeteren van diversiteits- en inclusiebeleid binnen de politie, met specifieke aandacht voor twee belangrijke aspecten:

- **Diverse instroom** – Hoe kan de instroom van diverse medewerkers worden bevorderd?
- **Veilige en inclusieve teams** – Hoe kunnen teams binnen de organisatie inclusiever en veiliger worden?

Beide aspecten – diverse instroom en veilige, inclusieve teams – zijn grotendeels gericht op het micro- en mesoniveau, wat we ook terugzien in de literatuur. Onderzoek op dit gebied komt vooral uit de (sociaal)psychologie en (micro)sociologie en neemt daardoor weinig aspecten op het niveau van de organisatie en de maatschappij mee. Op beleidsniveau binnen de politie zien we hetzelfde fenomeen: initiatieven richten zich vaak op individuen of hun directe werkomgeving (team, teamleiders). Tegelijkertijd weten we uit de organisatiepsychologie dat de dynamiek op alle organisatieniveaus een belangrijke rol speelt.

De afgelopen jaren hebben we gezien hoe diversiteit en inclusie herhaaldelijk tot een politieke kwestie zijn verklaard. Programma's worden gelanceerd en geannuleerd, strategieën worden gevierd en vervolgens weer verworpen zoals wij in de veel op elkaar volgende D&I-programma's van de politie zien. Plotseling ontstaat er zelfs een debat over de vraag of diversiteit en inclusie überhaupt

nog een rol moeten spelen. Om de mechanismen en de context rondom diverse instroom en veilige, inclusieve teams goed te begrijpen, kijken we daarom naar drie niveaus en hun wederzijdse beïnvloeding: het individuele niveau (micro), de organisatie als geheel (meso) en de bredere maatschappelijke en politieke context (macro).

Het model van Coleman (1990) helpt om de wisselwerking tussen het micro-, meso- en macroniveau te begrijpen. Beleidsbeslissingen en maatschappelijke ontwikkelingen (macro) hebben invloed op organisatiecultuur en werkprocessen binnen de politie (meso), wat uiteindelijk het gedrag en de houding van individuele medewerkers beïnvloedt (micro). Een effectieve diversiteitsstrategie vereist een grondige analyse van deze drie niveaus, omdat ze elkaar beïnvloeden.

- **Micro (individueel niveau)** – Hoe ervaren medewerkers diversiteit en inclusie? Zijn ze bereid een diverse werkomgeving inclusief te omarmen?
- **Meso (organisatieniveau)** – Hoe wordt inclusie bevorderd binnen teams en leiderschap? Hoe zijn structuren en werkcultuur ingericht?
- **Macro (maatschappelijk en politiek niveau)** – Hoe beïnvloeden wetgeving, publieke opinie en politieke beslissingen het diversiteitsbeleid van de politie?

Volgens het model van Coleman (1990) beïnvloeden beleidsbeslissingen en maatschappelijke trends de organisatiecultuur en werkprocessen binnen de politie, wat uiteindelijk het gedrag en de houding van individuele medewerkers beïnvloedt. Zo kunnen discussies over institutioneel racisme in de samenleving leiden tot beleidsveranderingen binnen de politie, die op hun beurt de werkcultuur beïnvloeden.

Binnen de Europese Unie en de OESO wordt diversiteit niet alleen gezien als een ethische kwestie, maar ook als een structurele noodzaak. Een diverse en inclusieve politieorganisatie draagt bij aan maatschappelijke legitimiteit en sociale samenhang. De OESO (2020; 2021) benadrukt dat effectieve diversiteitsstrategieën verder gaan dan interne beleidsmaatregelen. Zij pleiten voor een dynamische aanpak waarbij structurele veranderingen worden gecombineerd met monitoring en evaluatie. Denk hierbij aan anti-discriminatiewetgeving, financiële prikkels, mentoringprogramma's en inclusieve wervingspraktijken. De EU hanteert een vergelijkbare benadering en stelt richtlijnen en verplichtingen op om diversiteit en gelijke behandeling te bevorderen, zoals vastgelegd in de EU-richtlijn over gelijke behandeling in arbeid en beroep (Richtlijn 2006/54/EG). Kortom, een geïntegreerde aanpak is essentieel om diversiteitsbeleid succesvol te implementeren. Zonder een brede strategie, zoals voorgesteld door de EU en OESO, blijven D&I-maatregelen oppervlakkig en missen ze blijvende impact. Diversiteit en inclusie mogen niet worden beschouwd als een losstaand HR-thema, maar moeten geïntegreerd worden in het bredere maatschappelijke en juridische kader waarin de politie functioneert. Dit betekent dat D&I altijd in een bredere context moet worden gezien, waarin zowel bottom-up als top-down processen een rol spelen. Uit onze interviews met politie-experts en veldonderzoek blijkt dat de dynamiek complex is. Deze dynamiek is niet uniek voor de politie, maar kenmerkend voor complexe maatschappelijke vraagstukken (zie Figuur 8).

- **Trickle down**: Politieke uitspraken in de Tweede Kamer, mediaberichten en internationale ontwikkelingen rondom D&I – zoals de besluiten van de Trump-administratie die D&I-

programma's ondermijnden – vinden hun weerslag in interne discussies binnen de politie. Dit werkt door in de beleidsvorming binnen de politieorganisatie, van de top tot aan de operationele teams en individuele agenten.

- **Bottom up:** Tegelijkertijd hebben ervaringen en initiatieven van individuele agenten en teams invloed op het bredere beleidsniveau. Door interne feedbackmechanismen en maatschappelijke druk kunnen zorgen en behoeften van medewerkers uiteindelijk doordringen tot de top van de organisatie en het overheidsbeleid.

Figuur 8: Trickle-down en bottom-up-dynamieken rondom D&I

Om diversiteit en inclusie structureel te verankeren, is het niet voldoende vooral op culturele veranderingen zoals bewustwording en houding in te zetten, maar zijn ook structurele aanpassingen in processen en beleid nodig. Een effectieve D&I-aanpak vraagt om een combinatie van intrinsieke motivatie, duidelijke normstellingen en een organisatiecultuur waarin diversiteit daadwerkelijk wordt gewaardeerd en benut. Alleen dan kan de politie haar maatschappelijke taak op een rechtvaardige en inclusieve manier blijven uitvoeren.

Een 'politie voor iedereen' is een waardevol streven, maar zonder structurele en goed doordachte veranderingen blijft dit een holle frase. Het vereist een samenhangende strategie waarbij inzichten uit wetenschap, politiek en praktijk samenkomen en beleidsmaatregelen worden ondersteund door langetermijndenken en evaluatie. Dit onderzoek heeft opnieuw aangetoond hoe cruciaal deze samenhang is.

Spanningsvelden binnen D&I: bureaucratie en standaardisatie vs. lokale autonomie en professionele ruimte

Onze opdracht was om contextuele factoren te identificeren die de werking van mechanismen rondom D&I faciliteren of tegenwerken. Hierbij zien wij een dynamiek tussen transparantie, standaardisering en bureaucratie aan de ene kant, en professionele vrijheid, lokale adaptiviteit en zelfstandigheid aan de andere kant als een belangrijk spanningsveld. Net als bij iedere organisatie is ook bij de politie een balans tussen deze twee fundamentele krachten nodig:

- **Bureaucratie en standaardisatie** – Efficiëntie, transparantie en juridische verantwoordelijkheid zijn essentieel om vertrouwen te winnen bij zowel medewerkers als burgers.
- **Lokale autonomie en professionele ruimte** – Basisteams moeten flexibel kunnen inspelen op lokale uitdagingen en in direct contact staan met de burger. Dit versterkt het vertrouwen in de politie.

Zoals bij elke organisatie is het ook voor de politie een uitdaging de spanning tussen deze twee fundamentele dynamieken op te lossen. Enerzijds is er een duidelijke, betrouwbare en gestandaardiseerde bureaucratie nodig, die juridisch verantwoord handelt en tegelijkertijd efficiënt en effectief functioneert. Deze kant van de organisatie heeft de functie om voor zowel medewerkers als voor externe partners en burgers duidelijkheid bieden. Transparantie en openheid zijn hierbij essentieel om vertrouwen te winnen. Politieorganisaties hebben bureaucratische en administratieve elementen nodig waarin het strikt volgen van sterk gecodificeerde regels en voorschriften een belangrijke rol speelt. Hier hoort ook de efficiëntie van administratieve processen bij. Er is een inherente spanning tussen de bureaucratische en administratieve elementen van de politieorganisatie en de professionele elementen van deze organisatie (Jacobs et al., 2013).

Anderzijds is er de noodzaak van lokale inbedding en professionele ruimte voor medewerkers. Basisteams waarborgen de lokale verankering, waarbij de burger centraal staat. Zo is de politie in staat lokale problemen aan te pakken. Ook hier wordt vertrouwen in de maatschappij gewonnen door nabijheid en ondersteuning te bieden aan iedere burger in nood. Uitmuntend vakmanschap en grotere weerbaarheid van medewerkers zijn essentieel. Persoonlijk contact met leidinggevenden en teamcollega's is cruciaal voor de fysieke, mentale en morele weerbaarheid van politieagenten, die vaak in extreme situaties verkeren. Deze twee organisatieaspecten – enerzijds transparantie en duidelijke structuur, en anderzijds autonomie en professionele vrijheid – leveren spanning op. Een overmatige oriëntatie op structuur en transparantie kan leiden tot te veel uniformiteit en starheid. Aan de andere kant kan een te sterke lokale oriëntatie uniformiteit juist tegengaan en resulteren in lokale oplossingen die niet in overeenstemming zijn met het centrale beleid. Medewerkers met een sterke professionele autonomie kunnen een conflict ervaren met de administratieve en bureaucratische elementen, omdat ze de verantwoording van hun professionele acties als een beperking van hun vrijheid en een teken van wantrouwen in hun expertise kunnen zien. Een hoge mate van professionele autonomie vereist een sterke identificatie met de organisatiecultuur.

Een centrale taak voor diversiteit en inclusie is het vaststellen van overkoepelende normen die bepalen hoe de spanningen tussen structuur en transparantie enerzijds en flexibiliteit en professionele autonomie anderzijds worden opgelost. Deze normen kunnen de balans tussen centrifugale en centripetale krachten ondersteunen.

D&I-normen kunnen op twee manieren worden verankerd:

- **In de organisatiecultuur** – Diversiteits- en inclusienormen maken deel uit van het morele kompas en het professionele vakmanschap van politiemedewerkers en vormen een intrinsiek onderdeel vormen van professioneel handelen.
- **In de structuren en processen** – D&I zijn niet alleen op bewustwording en houding gericht, maar ook stevig verankerd in beleidsstructuren, wervingsprocedures en prestatie-indicatoren.

Zoals wij ook in de diepteboringen zien, beïnvloeden twee voor de politie typische dynamieken de effectiviteit van structuur- en cultuurinterventies: de hiërarchische structuur en de sterke onderlinge loyaliteit binnen teams. De hiërarchie bepaalt hoe interventies worden vormgegeven, zoals het landelijk curriculum bij de politieacademie of de discretionaire rol van leidinggevenden bij het voorleven van normen en het sanctioneringssysteem dat per eenheid wordt beoordeeld. Tegelijkertijd creëert de hechte teamcultuur zowel steun als uitdagingen; loyaliteit versterkt samenwerking maar kan ook blinde vlekken veroorzaken, waardoor uitings- en meldingsbereidheid worden belemmerd. De vier diepteboringen tonen expliciete momenten waarop diversiteit en inclusie binnen de politieorganisatie worden ervaren, maar laten ook zien dat de inzet voor een inclusieve cultuur niet beperkt blijft tot deze interventies. Politiemedewerkers zetten zich dagelijks op alle niveaus in om hun organisatie diverser en inclusiever te maken, een eigenschap die ook in de hele organisatie sterker zou kunnen worden gezien en gewaardeerd. Actueel lijkt het er soms op dat weerstand en desinteresse de boventoon voeren. Dit zien we zeker in de diepteboringen niet terug.

Implementatie van D&I-normen

Opvallend is dat er momenteel een onevenwichtige aandacht is voor de implementatie van D&I-normen. Er ligt meer nadruk op de culturele kant, met initiatieven rondom bewustwording en houding. De implementatie in structuren en processen is nog niet volledig gelijkgetrokken. Dit kan verwarring creëren en zelfs tot perverse effecten leiden. Als de diversiteits- en inclusienormen nog niet volledig in de organisatiecultuur zijn geïntegreerd, kunnen processen en structuren vanuit een ander perspectief worden geïnterpreteerd. Voorbeelden hiervan zijn dat streefcijfers soms averechts werken, omdat ze als ‘exclusief’ worden ervaren in plaats van inclusief. Een ander voorbeeld is dat duidelijke normstellingen en sancties niet als ondersteunend en verhelderend worden gezien, maar juist als verwarrend en bedreigend.

Een andere observatie is dat de diversiteits- en inclusienormen ook op procesniveau sterker kunnen worden geïmplementeerd. Inclusie kan niet alleen top-down worden afgedwongen; belangrijk is, dat het proces en de implementatiemethode zelf ook doordrongen zijn van diversiteit en inclusie. Diversiteit en inclusie zijn niet alleen doelen op zich, maar het is belangrijk dat ze ook cruciale

kenmerken zijn van het proces waarmee die doelen bereikt worden. Het is niet voldoende om diversiteit en inclusie uitsluitend via top-down maatregelen op te leggen. Wanneer een organisatie zoals de politie werkt aan D&I-maatregelen, is het belangrijk dat zij ervoor zorgen dat de manier waarop die maatregelen worden ontworpen, besproken en ingevoerd, zelf ook divers en inclusief is. Dus, als verschillende groepen binnen de organisatie actief meedenken en meepraten over de aanpak worden blinde vlekken voorkomen en ontstaat draagvlak. Diverse en inclusieve processen bieden dus ruimte aan minderheidsperspectieven, tegengeluiden en kritische feedback. Door het D&I-proces zelf divers en inclusief in te richten, vergroot men niet alleen de effectiviteit van de maatregelen, maar wordt diversiteit en inclusie ook daadwerkelijk een integraal onderdeel van de organisatiecultuur.

Als medewerkers de indruk krijgen dat de top op hen neerkijkt en dus juist niet inclusief is, kunnen perverse effecten ontstaan. Daarbij hoort ook dat er diversiteit is in de beweegredenen voor D&I en dat dit in de communicatie wordt weerspiegeld. Er is niet één verhaal over waarom D&I belangrijk is. De perceptie van D&I-beleid verschilt per medewerker en wordt beïnvloed door hun eigen professionele identiteit. Voor de een zijn juridische redenen leidend, voor de ander ethische en morele, en voor weer een ander de *business case* rondom D&I. Al deze beweegredenen zijn legitiem en belangrijk. Voor een duurzame implementatie moet de politie erin slagen D&I op fundamenteel niveau in de professionele en organisatie-identiteit te verankeren. Het centrale argument voor D&I is dat de politie zonder D&I haar taak niet adequaat kan vervullen.

De intrinsieke waarde van gelijkheid en inclusie voor politiewerk

Voor de verankering van D&I-normen op fundamenteel niveau is het essentieel dat de politie zich richt op de intrinsieke waarde van gelijkheid en inclusie. Het risico van een puur juridische, morele of ‘business case’-benadering is dat deze kan leiden tot symbolische maatregelen zonder echte impact. Tokenisme en oppervlakkige diversiteitsinitiatieven kunnen zelfs averechts werken, omdat ze diepgewortelde problemen zoals discriminatie en uitsluiting negeren.

Veelbelovend is het zogenaamde *learning-and-effectiveness-paradigma* (Ely & Thomas, 2020), waarbij diversiteit wordt ingezet als een middel voor leren en innovatie. Dit betekent dat organisaties actief hun cultuur en machtsstructuren aanpassen om diverse perspectieven te integreren. Alleen wanneer medewerkers zich werkelijk gehoord en gewaardeerd voelen, kan diversiteit bijdragen aan betere besluitvorming en effectiviteit. Dit vraagt om leiderschap dat niet alleen inclusie predikt, maar dit ook vertaalt naar concrete beleidsmaatregelen.

Diversiteit en inclusie mogen niet alleen als morele verplichting worden gezien, maar moeten worden begrepen als het benutten van verschillende perspectieven voor innovatie en effectiviteit (van Knippenberg, 2022). In complexe organisaties zoals de politie, waar creativiteit en oplossingsgericht denken cruciaal zijn, vormt een *D&I-mindset* de basis voor betere prestaties. De systematische literatuurstudies hebben aangetoond dat het simpelweg samenstellen van diverse teams niet voldoende is; het actief werken aan integratie en samenwerking is een voorwaarde. D&I

gaat niet alleen over diversiteit in personeel, maar ook over de manier waarop de politie haar rol in de samenleving vervult. De politie wordt geconfronteerd met talloze uitdagingen, van georganiseerde misdaad tot maatschappelijke spanningen. In dit krachtenveld is diversiteit niet alleen een beleidsdoel, maar ook een manier om effectiever en rechtvaardiger te opereren. Dit vraagt om voortdurende reflectie op hoe inclusie wordt toegepast in het dagelijks handelen van politieagenten. Om synergie uit diversiteit te halen, moeten teams begrijpen dat diversiteit een waardevolle, maar inspanningsvolle bron is. Dit betekent dat teamleden worden getraind om elkaars unieke bijdragen te herkennen en te benutten. Inclusieve leiderschapstrainingen en gestructureerde samenwerkingstrajecten kunnen ervoor zorgen dat diversiteit niet blijft hangen in goedbedoelde gesprekken, maar daadwerkelijk leidt tot effectievere werkprocessen en betere uitkomsten.

Het belang van alignement tussen structuur en cultuur

De systematische literatuurstudies, diepteboringen en expertinterviews geven duidelijk aan dat losse initiatieven van veelgebruikte methoden, zoals verplichte diversiteitstrainingen en rigide quota's, vaak niet werken of zelfs contraproductief kunnen zijn. Dergelijke maatregelen roepen soms weerstand op, waardoor ze de werkelijke impact van diversiteitsbeleid ondermijnen. Wat wél werkt, is een focus op systeemverandering in plaats van gedragsverandering op individueel niveau. Dit betekent dat organisaties hun wervings-, promotie- en mentorschappen zodanig aanpassen dat structurele barrières voor diversiteit verdwijnen. Er is veel aandacht voor het opstellen van richtlijnen, trainingen en monitoringtools, maar de kernvraag blijft: hoe zorgen we ervoor dat deze initiatieven daadwerkelijk effect hebben in de dagelijkse praktijk? Het balanceren van het beschreven spanningsveld tussen structuur en professionele autonomie bepaalt de dagelijkse werkwijze, het gedrag en de effecten van D&I-beleid. Beide moeten dezelfde D&I-normen uitdragen.

De relevantie van de coherentie, de afstemming tussen structuur en cultuur, wordt ook benadrukt in de studie van Dobbin en Kalev (2022), die dertig jaar aan gegevens analyseerden om vast te stellen welke D&I-strategieën daadwerkelijk effect hebben. Zij tonen aan dat, in plaats van te proberen individuele vooroordelen te corrigeren, het effectiever is om de managementsystemen zelf aan te passen. Dit houdt in dat organisaties hun wervings-, mentoring- en trainingsprocessen herzien, duidelijke en meetbare doelen stellen en de voortgang monitoren. Organisaties die deze aanpak hanteren, kunnen effectiever sturen op verbetering en verantwoordelijkheid afleggen over hun diversiteitsinspanningen.

Diversiteit en inclusie als leerproces

Voor de politieorganisatie zijn vooral ook waarschuwingen rondom de valkuilen van symboolpolitiek relevant. Wij hebben in de systematische literatuurstudies gezien dat goede bedoelingen en integriteitscodes niet voldoende zijn; dit kan alleen lukken, als organisaties ervoor zorgen dat D&I daadwerkelijk wordt verankerd in de dagelijkse praktijk. Dit betekent dat een open dialoog over discriminatie en uitsluiting essentieel is. Een voorwaarde is, dat werknemers zich veilig voelen om

hun ervaringen te delen, en leiders zich bewust zijn van de invloed die zij hebben op de organisatiecultuur. Wanneer leidinggevenden zich niet aan inclusieve principes houden, ondermijnt dit de geloofwaardigheid van het hele beleid (Ellemers & de Gilder, 2022).

Dit betekent vooral dat leiders rolmodellen zijn voor de moeilijke aspecten van D&I. Leiders dienen de moed te hebben om hun eigen twijfels, vragen en zoektocht zichtbaar te maken. In veel gesprekken is ons door politiemedewerkers op alle niveaus duidelijk gemaakt hoe groot de spanning is tussen de wens om inclusiever te zijn en de weerstand die dit binnen de organisatie kan oproepen. Sommigen vrezen dat D&I-beleid te "*woke"* is, terwijl anderen met pijn aangeven dat er nog te weinig aandacht is voor structurele ongelijkheden.

Diversiteit en inclusie zijn niet alleen beleidsmatige kwesties, maar roepen ook diepgewortelde vragen op over de identiteit en rol van de politie in de samenleving. Nap (2024) benadrukt hoe belangrijk de balans is tussen 'morele helderheid' en 'morele complexiteit'.

Het bestrijden van discriminatie is noodzakelijk, maar een te rigide benadering kan leiden tot weerstand en het verlies van een constructieve dialoog. In plaats van uitsluitend te werken met strikte normen en straffen, kan een leergerichte aanpak centraal staan, waarin inclusie wordt benaderd als een continu proces. Leiders spelen hierin een belangrijke rol door het voortouw te nemen en te laten zien dat zij openstaan om te leren – met vallen en opstaan. Door deze lerende benadering ook te integreren in de professionele ontwikkeling, ontstaat een cultuur waarin groei en reflectie vanzelfsprekend worden.

9. Conclusies en lessen

In deze conclusies vatten we het onderzoek kort samen waarbij we alle onderzoeksvragen een deelvragen één-voor-één beantwoorden. Geïnteresseerde lezers worden verwezen naar de relevante hoofdstukken voor meer uitgebreide en genuanceerde inzichten en onderbouwingen. De centrale onderzoeksvraag van dit onderzoek was:

> *Wat leert de wetenschappelijke literatuur over de effectiviteit van interventies ter bevordering van (a) diverse instroom en (b) veilige en inclusieve teams, welke mechanismen spelen hierbij een rol, hoe verhouden zij zich tot elkaar, en hoe staan zij in relatie met interventies en mechanismen op breder organisatieniveau en ontwikkelingen in de omgeving van de organisatie? Welke van deze mechanismen zijn het meest relevant voor de Nederlandse politie?*

Centraal in het beantwoorden van deze onderzoeksvraag stond het identificeren van mechanismen ter bevordering van diverse instroom en veilige en inclusieve teams. De geïdentificeerde mechanismen staan weergegeven in Tabel 16 en zijn hieronder verder uiteengezet.

Tabel 17. Overzicht van mechanismen uit de systematische literatuurstudies

Diverse instroom	**Veilige en inclusieve teams**
1. Persoon-organisatie fit & persoon-baan fit	1. Individuele normen, waarden en competenties
2. Meta-stereotypen	2. Sociaal leren
3. Similarity attraction paradigm	3. Sociale uitwisseling
4. Attributiefouten	4. Psychologische veiligheid
5. Biases (blinde vlekken)	5. Procedurele rechtvaardigheid
6. Status characteristic mechanisme	6. Sociale identificatie en categorisatie
7. Identiteitsbedreiging (Social identity threat)	7. Socialisatie
8. Autonomie	8. Representatie en signalen
	9. Organisatiestructuren

Diverse instroom

Het literatuuronderzoek naar mechanismen en interventies ter bevordering van diverse instroom resulteerde in de identificatie van acht mechanismen:

Mechanisme 1: Persoon-organisatie (P-O) en persoon-baan fit (P-B fit)

- P-B fit: De mate waarin sollicitanten passen bij een baan op basis van kennis, vaardigheden, capaciteiten en persoonlijkheid. P-O fit: De match tussen sollicitanten en de organisatie op basis van persoonlijkheid, waarden en cultuur.

- Onderliggende theorieën: Schema-theorie: Geschiktheid wordt beoordeeld volgens bestaande stereotype beelden van ideale kandidaten. ASA-theorie: Organisaties trekken kandidaten aan die lijken op huidige werknemers.
- Belangrijke bevindingen: Diversiteitsbeleid trekt kandidaten aan die dit beleid waarderen, maar leidt niet automatisch tot meer representatie van vrouwen of minderheden. Diversiteitspresentatie (bv. foto's met meer vrouwen) kan aantrekkelijk zijn voor bepaalde groepen en anderen juist afschrikken.
- Gevolgen: Wervingsbeslissingen zijn vaak gebaseerd op complex samenspel van organisatie- en omgevingswaarden, en praktische overwegingen zoals directe productiviteit.

Mechanisme 2: Metastereotypering

- Mensen vermijden situaties waarin ze verwachten negatief beoordeeld te worden.
- Negatieve verwachtingen over hoe anderen hen beoordelen beïnvloeden sollicitatiegedrag en prestaties.
- Vrouwen zijn minder geneigd te solliciteren in door mannen gedomineerde sectoren vanwege angst voor negatieve stereotypering en identiteit-bedreigingen.

Mechanisme 3: Similarity-attraction mechanisme

- Recruiters geven hogere beoordelingen aan kandidaten die op hen lijken qua demografische kenmerken, attitudes en interesses.
- Zowel expliciete aanwezigheid als afwezigheid van demografische kenmerken beïnvloeden beoordelingen (bijvoorbeeld etniciteit, gender).
- Effecten worden complexer bij combinatie van meerdere demografische kenmerken (bijv. gender en etniciteit tegelijk).

Mechanisme 4: Status characteristic mechanisme

- Vrouwen en minderheden worden vaak als minder competent beoordeeld bij wervingsbeslissingen.
- Vrouwen moeten overgekwalificeerd zijn om dezelfde kansen te krijgen als mannen.
- Sociale stereotypering over etniciteit, gender of gezinsstatus beïnvloedt direct de perceptie van bekwaamheid.

Mechanisme 5: Foutieve attributie

- Recruiters interpreteren gedrag van kandidaten vaak foutief door persoonlijkheidsverschillen, culturele verschillen of andere zichtbare kenmerken zoals etniciteit of gender.

- Hierdoor ontstaat bias tegen sollicitanten die anders zijn dan recruiters of de organisatiecultuur.

Mechanisme 6: Blinde vlekken (meta-bias)

- Interviewers denken vaak dat ze zelf objectief zijn en alleen anderen biased zijn, wat training en interventies om vooroordelen tegen te gaan bemoeilijkt.
- Gestructureerde interviews verminderen biases niet eenduidig.
- Diversiteitstraining heeft wisselende resultaten door blinde vlekken bij interviewers zelf.

Mechanisme 8: Identiteitsdreiging (gerelateerd aan social identity)

- Kandidaten uit minderheidsgroepen ervaren negatieve stereotypen over hun groep als bedreigend, wat leidt tot lagere prestaties of terughoudendheid om te solliciteren.
- Interventies, zoals aanpassing van communicatie naar kandidaten toe, kunnen helpen om identiteitsdreiging te verminderen.

Mechanisme 8: Autonomie bij selectiebeslissingen

- De mate van autonomie die recruiters of leidinggevenden hebben, beïnvloedt het toepassen van diversiteitsbeleid.
- Hoge mate van autonomie kan biases versterken als beslissers onvoldoende geïnformeerd zijn of hun eigen voorkeuren laten prevaleren.
- Formele trainingen en duidelijke regels verminderen dit risico, maar formele regels worden vaak omzeild door besluitvormers met informele macht.

Veilige en Inclusieve teams

Het literatuuronderzoek naar mechanismen en interventies ter bevordering van veilige en inclusieve teams resulteerde in de identificatie van negen mechanismen:

Mechanisme 1: Normen, waarden en competenties van individuele teamleden of leidinggevenden

- Persoonskenmerken zoals culturele competentie, welbespraaktheid, empathie en interpersoonlijke vaardigheden bevorderen inclusiviteit en uitingsbereidheid binnen teams.
- Kwaliteit van (hiërarchische) relaties met leidinggevenden (sociale uitwisseling) en psychologische status binnen teams versterken het effect van deze kenmerken.

Mechanisme 2: Sociaal leren

- Blootstelling aan en interactie met diverse collega's leidt tot vermindering van vooroordelen en betere inclusie als dit proces goed gemonitord wordt. Anders kan er juist een verharding ontstaan, als het leerproces niet goed door b.v. (peer-) mentoring begeleid wordt.
- Sociale interactie en dialoog helpen dominante groepen open te staan voor minderheidsvisies, al is het effect beperkt in cultureel diverse groepen.

Mechanisme 3: Sociale uitwisseling

- Mensen investeren in relaties op basis van verwachte wederkerigheid en eerlijkheid, wat inclusiviteit en betrokkenheid verhoogt.
- Leader-Member Exchange (LMX): Goede relaties met leidinggevenden versterken uitingsbereidheid en gevoelens van psychologische veiligheid.

Mechanisme 4: Psychologische veiligheid

- Medewerkers zijn eerder bereid zich uit te spreken in teams waar zij geen angst ervaren voor negatieve consequenties.
- Leidinggevenden spelen een sleutelrol bij het creëren van psychologische veiligheid door inclusieve, nederige of empowerende leiderschapsstijlen.

Mechanisme 5: Procedurele rechtvaardigheid

- Transparante en eerlijke besluitvorming stimuleert vertrouwen en vermindert zelfcensuur uit angst.
- Interpersoonlijke rechtvaardigheid (kwaliteit relaties) versterkt de effecten van procedurele rechtvaardigheid op inclusie en open communicatie.

Mechanisme 6: Sociale identificatie en categorisatie

- De manier waarop teamleden zichzelf identificeren (persoonlijke kenmerken versus sociale categorieën) beïnvloedt inclusie. Hoe dit er precies uitziet, hangt af van de diversiteits- en inclusie normen binnen de organisatie. Dus, het kan ook exclusie-processen bevorderen.
- Wanneer medewerkers zich persoonlijk erkend voelen (zelfverankering), ervaren zij meer inclusie en accepteren zij anderen makkelijker.

Mechanisme 7: Socialisatie

- Socialisatie helpt nieuwe teamleden normen en waarden eigen te maken, wat inclusie kan bevorderen.

- Structurele interventies (bijvoorbeeld gerichte interacties) bevorderen interpersoonlijk contact, maar veranderen niet noodzakelijk diepgewortelde vooroordelen.

Mechanisme 8: Representatie en signalen

- Zichtbare aanwezigheid van diversiteit (bv. quota of diverse leiders) geeft een duidelijk signaal over de waarde van inclusie.
- Diversiteitsverklaringen kunnen inclusiviteit versterken, maar brengen risico's mee (weerstand, schijninclusie).

Mechanisme 9: Organisatiestructuren

- Formele structuren zoals verplicht gestelde diversiteitsmaatregelen beïnvloeden inclusie, maar stuiten soms op weerstand.
- Ervaren organisatiepolitiek vermindert open communicatie; daarentegen verhoogt steun vanuit de organisatie de inclusiviteit en uitingsbereidheid.

Deelvraag 1.1.: Welke typen interventies (of beleidsmaatregelen) kunnen we onderscheiden ten behoeve van het bevorderen van diversiteit en inclusie in organisaties?

Uit de wetenschappelijke literatuur blijkt dat interventies gericht op het bevorderen van een diverse instroom en het creëren van veilige en inclusieve teams effectief kunnen zijn, mits ze rekening houden met specifieke mechanismen op verschillende niveaus (micro-, meso- en macroniveau).

(a) Diverse instroom Interventies ter bevordering van een diverse instroom richten zich vooral op het verminderen van bias, stereotypering en identiteitsbedreiging tijdens werving en selectie. Effectieve interventies zijn onder andere:

- **Inclusief formuleren van vacatureteksten**: kleine tekstuele aanpassingen verminderen identiteitsbedreiging en trekken een bredere, diverse groep kandidaten aan (Linos et al., 2017).
- **Gerichte wervingscampagnes**: specifieke communicatie die aansluit bij waarden en motivaties van diverse kandidaatgroepen, trekt effectiever diverse kandidaten aan (Casper, 2013).
- **Training tegen stereotypering en bias**: regelmatige scholing van recruiters en beoordelaars vermindert bias, vooral wanneer het effect hiervan wordt gemeten en geëvalueerd (Morgan et al., 2013).
- **Collectieve en gestructureerde beoordelingsprocedures**: beoordeling door meerdere personen tegelijk vermindert de invloed van persoonlijke voorkeuren en biases (Bohnet et al., 2015).
- **Mentoring en vroege matching**: koppeling van ondervertegenwoordigde kandidaten aan ervaren medewerkers binnen de organisatie ondersteunt hun instroom en binding (Stubbs & Tong, 2024).

Samenvattend laat de literatuur zien dat interventies op **microniveau** zich richten op het verminderen van vooroordelen en bias in het wervingsproces. Functievereisten kunnen worden aangepast om een evenwichtiger kandidatenprofiel te bereiken (Danbold & Bendersky, 2019). Werving gericht op de waarden van sollicitanten vergroot de effectiviteit, ook bij kandidaten die diversiteit ondersteunen zonder zelf ondervertegenwoordigd te zijn (Heath, 2023). Stereotype dreiging kan worden verminderd door kleine wijzigingen in vacatureteksten en uitnodigingen (Linos et al., 2017). Verder verbeteren objectieve beoordelingsprocedures, zoals gezamenlijke evaluaties en beoordeling van kandidaten, de diversiteit van het selectieproces (Bohnet et al., 2015; Feng et al., 2020).

Op **mesoniveau** draait het om organisatiebeleid en -cultuur. Transparante diversiteitsdoelstellingen stimuleren betrokkenheid (Motel, 2016), maar een onzorgvuldige implementatie van bijvoorbeeld quota kan identiteitsdreiging veroorzaken bij zowel over- als ondervertegenwoordigde groepen (Czibor & Dominguez Martinez, 2019). Het juiste taalgebruik is cruciaal: het benoemen van "diversiteit" in plaats van "positieve discriminatie" kan weerstand verminderen (Awad, 2013). Daarnaast kunnen mentorprogramma's, zoals bij de Britse politie, bijdragen aan langdurige ondersteuning voor ondervertegenwoordigde kandidaten (Stubbs & Tong, 2024).

Op **macroniveau** speelt regelgeving een belangrijke rol bij de succesvolle implementatie van beleid ter bevordering van diverse instroom. Indiase beleid laat zien dat quota effectiever zijn wanneer ze worden aangevuld met vereisten voor de benoeming van personen op sleutelposities in raden van bestuur (Mendiratta, 2023). Actief arbeidsmarktbeleid kan de instroom van kansarme kandidaten bevorderen, mits er nauwe samenwerking is tussen HR-professionals en instanties zoals in de Nederlandse Participatiewet (Ingold & Valizade, 2017).

(b) Veilige en inclusieve teams Interventies voor veilige en inclusieve teams zijn vooral effectief wanneer ze gericht zijn op het stimuleren van psychologische veiligheid, inclusieve leiderschapspraktijken en procedurele rechtvaardigheid:

- **Inclusief leiderschap**: leiders die actief openheid, vertrouwen en psychologische veiligheid creëren, de individuele bijdrage en acceptatie van teamleden met een diverse achtergrond benadrukken ("belongingness" en "uniqueness") in plaats van diversiteit (Van Veelen et al., 2013) versterken uitingsbereidheid ('voice') en ervaren inclusie (Shore et al., 2011).
- **Sociale leerprocessen en sociale uitwisseling**: het expliciet maken en versterken van gedeelde normen rond inclusie via interactie binnen teams zorgt ervoor dat inclusieve gedragingen eerder worden overgenomen door collega's. Sociaal leren versterkt inclusie doordat werknemers diversiteit observeren en hiervan leren. Interactie met collega's van verschillende achtergronden helpt om perspectieven te verbreden en vooroordelen te verminderen.
- **Procedurele rechtvaardigheid**: heldere en eerlijke procedures voor het omgaan met meldingen van uitsluiting of discriminatie versterken het gevoel van veiligheid en rechtvaardigheid in teams

- **Socialisatie**: nieuwe medewerkers en teams die expliciet en zorgvuldig worden gesocialiseerd in de inclusieve normen en waarden van de organisatie ervaren meer veiligheid en inclusie.

Diverse organisaties implementeren trainingsprogramma's om inclusie en diversiteit te bevorderen, waarbij identificatie met de organisatie en executive coaching de effectiviteit kunnen vergroten (Rawski & Conroy, 2020; Maher & Hastings, 2023). Impact is sterk afhankelijk van de organisatiecultuur (Stauss et al., 2018). Inclusieve teamdynamiek wordt bevorderd door interpersoonlijke vaardigheden en internationale ervaring van HR-managers, maar een gebrek hieraan kan diversiteitsinitiatieven ondermijnen (Mulqueen et al., 2012; Biswas et al., 2020). Diversiteitsquota kunnen inclusie stimuleren in organisaties met structurele ongelijkheden, maar zijn minder effectief in bedrijven zonder herkende exclusieproblematiek en kunnen zelfs weerstand oproepen (Ip et al., 2020; Mendiratta, 2023). Diversiteitsverklaringen kunnen bijdragen aan inclusie, maar ze kunnen ook averechts werken en weerstand vergroten of bestaande vormen van uitsluiting te verhullen (Gündemir et al., 2017; Daniels et al., 2017). Een oprechte en structurele inzet op organisatieniveau is daarom een voorwaarde voor effectieve D&I initiatieven op team niveau.

Deelvraag 1.2.: Wat leert de wetenschappelijke literatuur ons over de uitvoering en effectiviteit van interventies om diversiteit en inclusie in (publieke) organisaties te bevorderen?

1. ***In welke contexten vinden deze plaats (micro-, meso- en macro-omgevingen)?***
2. ***Welke mechanismen spelen een rol bij de effectiviteit van interventies?***
3. ***Wat zijn de bedoelde en onbedoelde uitkomsten (effecten en neveneffecten)?***

De mechanismen achter succesvolle interventies kunnen worden ingedeeld op drie niveaus:

- **Microniveau**: individuele mechanismen zoals biasvermindering, stereotypering, psychologische veiligheid en persoonskenmerken.
- **Mesoniveau (organisatie- en teamniveau)**: organisatorische mechanismen zoals inclusief leiderschap, procedurele rechtvaardigheid, transparante beoordelingsstructuren en het actief uitdragen van diversiteitsdoelen.
- **Macroniveau (maatschappelijk en beleidsniveau)**: externe factoren zoals regelgeving (quota), arbeidsmarktbeleid en maatschappelijke ontwikkelingen.

Deze mechanismen beïnvloeden elkaar wederzijds. Organisatorische interventies op mesoniveau (bijvoorbeeld leiderschap) kunnen individuele mechanismen op microniveau (zoals psychologische veiligheid en biasvermindering) versterken of juist ondermijnen. Tegelijkertijd beïnvloeden bredere maatschappelijke factoren (macroniveau), zoals regelgeving en maatschappelijke druk, hoe interventies worden ontvangen en geïmplementeerd.

Deelvraag 1.3.: Welke mechanismen zijn (mede gezien de context waarbinnen ze zich afspelen) het meest relevant voor de Nederlandse politie?

Voor de Nederlandse politie zijn de volgende mechanismen in het bijzonder relevant:

- **Persoon-organisatie fit** en **identiteitsbedreiging**: Vanwege uitdagingen rond herkenbaarheid en binding van diverse kandidaten is het essentieel om bij werving en selectie expliciet aandacht te besteden aan inclusieve vacatureteksten en mentoring.
- **Socialisatie** en **sociaal leren**: Om een veilige en inclusieve werkcultuur te versterken, is gerichte aandacht nodig voor socialisatieprogramma's waarin nieuwe én huidige medewerkers actief worden meegenomen in normen rond diversiteit en inclusie.
- **Inclusief leiderschap** en **procedurele rechtvaardigheid**: Leiders spelen binnen de politie een cruciale rol in het creëren van psychologische veiligheid, het stimuleren van uitingsbereidheid en het opbouwen van vertrouwen rond meldingsprocedures voor ongewenst gedrag.

Vooral de afstemming tussen typen interventies voor D&I-interventies is van belang:

- **Cultuurinterventies** (gericht op bewustwording, sociale normen en gedrag)
- **Structuurinterventies** (gericht op processen, beleid en regels)

Context en effectiviteit van interventie. De literatuur benadrukt dat interventies voornamelijk effectief zijn binnen een heldere, ondersteunende organisatiecontext (mesoniveau), gecombineerd met aandacht voor de bredere maatschappelijke context (macroniveau). Interventies gericht op biasvermindering, inclusief leiderschap en procedurele rechtvaardigheid leveren positieve effecten op wanneer zij goed met procedures en targets verbonden worden. Onduidelijk afstemming (zoals ondoordachte communicatie van quota) kunnen averechts werken en identiteitsdreiging verhogen.

Deelvraag 2.1.: Wat is de beleids- of interventielogica van de door de politie ingezette (beleids)maatregelen en interventies ter bevordering van D&I in de afgelopen jaren tot heden?

De Nederlandse politie zet sinds enkele jaren sterk in op bewustwording en cultuurverandering rondom diversiteit en inclusie, vooral na de documentaire "De Blauwe Familie". De beleidslogica is dat D&I essentieel is voor professioneel politiewerk, legitimiteit, en vertrouwen in de samenleving. Centraal hierbij staan persoonlijke reflectie, bewustwording van privileges, procedurele rechtvaardigheid en inclusieve wervingspraktijken.

Deelvraag 2.2.: Hoe verhouden de bevindingen uit de internationale literatuur zich tot de praktijk bij de Nederlandse politie, en wat kan de Nederlandse politie hiervan leren?

Uit de internationale literatuur blijkt dat interventies gericht op diverse instroom en veilige en inclusieve teams effectief zijn wanneer ze structureel worden verankerd, systematisch gemonitord, en gekoppeld aan inclusief leiderschap en procedurele rechtvaardigheid. Binnen de Nederlandse politie zijn vergelijkbare mechanismen zichtbaar, maar blijft de implementatie vaak fragmentarisch,

incidenteel, en persoonsafhankelijk. De politie kan leren dat interventies effectiever zijn als ze onderdeel worden van het reguliere vakmanschap en stevig ingebed zijn in dagelijkse processen, in plaats van losstaande projecten.

Deelvraag 2.3.: Hoe verloopt de uitvoering van de huidige trajecten ter bevordering van D&I binnen de politie (specifiek: prioriteit "Diverse instroom" en "Veilige en inclusieve teams" uit Politie voor Iedereen) in de praktijk en welke resultaten worden daarbij (tot nog toe) behaald?

Hoewel eerdere trajecten positieve bewustwording creëerden en het belang van D&I duidelijker maakten, bleef de uitvoering in de praktijk vaak achter. Interventies waren soms ad-hoc en niet geïntegreerd in structurele processen. Hierdoor bleef echte cultuurverandering beperkt en werden gewenste resultaten op lange termijn onvoldoende gerealiseerd.

Momenteel zet de politie sterk in op het werven van een diverse instroom door inclusievere vacatureteksten, mentoringprogramma's en trainingen tegen biases. De aanpak rond veilige en inclusieve teams benadrukt inclusief leiderschap, psychologische veiligheid en een aanspreekcultuur. Tot op heden is er sprake van groeiende bewustwording en aandacht, maar implementatie verloopt traag. Er is weerstand vanuit sommige basisteams, en structurele integratie blijft achter. Positieve resultaten zijn vooral zichtbaar op het niveau van bewustzijn en persoonlijke reflectie, maar nog beperkt in structurele veranderingen.

Deelvraag 2.4.: Hoe verhouden de trajecten "Diverse instroom" en "Veilige en inclusieve teams" zich tot breder D&I beleid (focus op Politie voor Iedereen) binnen de politie?

Beide trajecten zijn kernprioriteiten van het bredere programma *Politie voor Iedereen* en sluiten goed aan bij de doelstelling om een inclusieve en representatieve politie te worden. Toch ontbreekt vaak nog de samenhang tussen initiatieven en is er onvoldoende integratie binnen de bredere organisatieprocessen. Initiatieven worden soms ervaren als losstaand van het kernvakmanschap en dagelijkse werkzaamheden.

Deelvraag 2.5.: Welke mechanismen liggen ten grondslag aan de door de politie ingezette (beleids)maatregelen en zijn deze tot wasdom gekomen op de werkvloer?

De ingezette maatregelen zijn gebaseerd op mechanismen zoals biasvermindering, procedurele rechtvaardigheid en inclusief leiderschap. Deze zijn echter nog niet volledig door vertaald naar dagelijkse werkprocessen. Initiatieven blijven soms hangen op beleidsniveau of zijn sterk persoonsgebonden. De noodzakelijke verbinding tussen structuur en cultuur ontbreekt nog vaak, waardoor effecten beperkt blijven.

Deelvraag 2.6.: Hoe verhouden deze mechanismen zich tot de in systematische literatuurstudie gevonden relevante/veelbelovende mechanismen?

De Nederlandse politie maakt gebruik van mechanismen die internationaal als effectief worden gezien (bijvoorbeeld inclusief leiderschap, sociale leerprocessen en procedurele rechtvaardigheid). Echter, uit de literatuur blijkt ook dat effectieve D&I-maatregelen stevig ingebed moeten worden in de kernstructuren en dagelijkse praktijken van een organisatie, en dat dit in de praktijk bij de Nederlandse politie nog onvoldoende gebeurt. De internationale literatuur benadrukt tevens het belang van een geïntegreerde en systematische aanpak, iets waar binnen de politie nog verbeterpotentieel ligt.

Deelvraag 2.7.: Welke lessen kunnen hieruit worden getrokken om de activiteiten van de politie rondom "diverse instroom" en "veilige en inclusieve teams" te verbeteren? Bijvangst: Welke input kunnen de lessen van de politie voor verder wetenschappelijk onderzoek betekenen?

Voor verdere verbetering is het noodzakelijk om diversiteit en inclusie expliciet te integreren in het dagelijks professioneel handelen. D&I moet een integraal en duurzaam onderdeel van de professionele cultuur binnen de politie worden. Initiatieven moeten systematisch gemonitord worden, leiderschap op alle niveaus moet verantwoordelijkheid dragen (accountability), en er moet een betere balans komen tussen cultuurverandering en structurele aanpassingen. De politie kan lessen trekken uit haar eigen ervaringen door meer evidence-based te werken en expliciet te onderzoeken welke maatregelen effectief zijn.

Voor wetenschappelijk onderzoek betekent dit dat er meer aandacht nodig is voor geïntegreerde aanpakken, evaluatie van lange termijn interventies en diepere analyse van spanningsvelden zoals weerstand en overeenstemming tussen organisatiecultuur en -structuur.

Het academische debat over diversiteit en inclusie binnen organisaties is vaak versnipperd. Veel studies richten zich op specifieke aspecten, zoals individuele houdingen (micro) of organisatieprocessen (meso), maar er ontbreekt een overkoepelende aanpak die deze niveaus samenbrengt. Hierdoor blijft het moeilijk om de bredere samenhang en effectiviteit van D&I-beleid volledig te begrijpen en te optimaliseren (Nishii et al., 2018). Een centraal punt bij onze bevindingen is dat het belang wordt benadrukt van het combineren van het micro-, meso-, en macroperspectief voor het begrijpen en verbeteren van de werking van het bestaande beleid. Anders gezegd: een aanpak die zich alleen richt op het microniveau zal niet werken, net zomin als pogingen de normstelling vanuit de politiek te verbeteren. Uiteindelijk gaat het erom interventies in te voeren waarin elk van die niveaus aandacht krijgt. Het gaat dus zowel om het tegengaan van vooroordelen, het bepalen en bestendigen van de norm in onderwijs en trainingen, leiderschap waarin die normen worden onderschreven, het zorgen voor een veilige cultuur, als om het creëren van een structuur waarin procedurele rechtvaardigheid vooropstaat. Deze dynamieken moeten sterker dan tot nu toe het geval was door het academische veld opgepakt worden.

Slotbeschouwing – Samen sterker bouwen aan een inclusieve politie

Er zit veel gelaagdheid in de verhalen over discriminatie, uitsluiting en racisme – verhalen die raken aan oud zeer, aan nieuwe spanningen, en aan de kwetsbaarheid van een organisatie die midden in een snel veranderende samenleving staat. Deze verhalen doen ertoe. Ze laten zien waar het schuurt, waar het botst met wat de politie wil zijn, en waarom het zo belangrijk is om verder te bouwen aan een politie die recht doet aan iedereen.

Wat dit onderzoek laat zien is dat de politie zich hiervan bewust is. Niet als een eenmalige constatering, maar als een groeiend besef: we kunnen niet wegkijken, niet wachten, niet volstaan met symboliek. De bereidheid om te leren, te reflecteren en te veranderen is op veel plekken aanwezig. Niet overal in hetzelfde tempo, niet altijd met dezelfde woorden, maar wél in de overtuiging dat het anders moet én kan. En dat is hoopvol.

Samen sterker is het motto dat wij aan dit rapport meegeven. Omdat inclusie geen opdracht is die je alleen kunt uitvoeren. Het vraagt om samenwerking op alle niveaus: tussen collega's in het team, tussen leidinggevenden en de werkvloer, tussen beleid en praktijk – en ook tussen politie, samenleving en wetenschap. Want pas als we die verbinding bewust aangaan, kunnen we interventies ontwikkelen die niet alleen goedbedoeld, maar ook duurzaam en effectief zijn.

Wat daarbij opvalt is het belang van het samenspel tussen structuur en cultuur. Veel D&I-inspanningen richten zich nu nog sterk op het beïnvloeden van houding en gedrag, maar missen de structurele verankering die nodig is om échte verandering te laten beklijven. D&I hoort geen losstaand traject te zijn, maar moet onlosmakelijk verbonden zijn met professioneel handelen, leiderschap, HR-beleid en de manier waarop we vakmanschap definiëren. Een diverse en inclusieve politie is niet alleen een rechtvaardige politie – het is ook een betere, effectievere politie.

Diversiteit en inclusie binnen de politie vragen om oog voor de specifieke dynamieken van de organisatie. De hiërarchische structuur en de sterke onderlinge loyaliteit binnen teams vormen zowel een kracht als een uitdaging. Loyaliteit draagt bij aan saamhorigheid en onderlinge steun, maar kan ook leiden tot blinde vlekken of terughoudendheid in het bespreken van lastige thema's zoals uitsluiting of discriminatie. Juist daarom is het stimuleren van open, veilige gesprekken essentieel. Daarbij is het belangrijk om de dagelijkse inzet van politiemedewerkers op alle niveaus zichtbaar te maken en actief te waarderen. Veel professionals binnen de organisatie zetten zich met overtuiging in voor een inclusieve werkcultuur – erkenning daarvan helpt om het beeld te doorbreken dat weerstand en desinteresse dominant zijn. Zo ontstaat ruimte voor een realistischer en constructiever perspectief op inclusie binnen de politiepraktijk.

Om die inzet gericht te benutten en verder te ontwikkelen is het belangrijk om bestaande en nieuwe D&I-initiatieven systematisch te bestuderen. In dit onderzoek zijn vier initiatieven verdiepend onderzocht, maar er zijn binnen de politie veel meer interventies in omloop. Die versnippering vraagt om samenhang: om interventies in context te plaatsen, van elkaar te leren, en tot een gedeelde, onderbouwde koers te komen. De titel *Samen sterker* verwijst dan ook niet alleen naar samenwerking binnen en buiten de organisatie, maar ook naar het bundelen van kennis en

inspanningen. Alleen zo kan de politie effectief bouwen aan een inclusieve organisatie die stevig geworteld is in zowel praktijkervaring als beleidsmatige samenhang.

Dat vraagt ook iets van communicatie: die moet helder zijn, en consistent, maar bovenal eerlijk. Beleid moet aankomen op de werkvloer, begrijpelijk zijn en ruimte bieden voor dialoog. We zien nu nog vaak dat het ontbreekt aan een sluitend en herkenbaar verhaal vanuit de top, waardoor leidinggevende op verschillende niveaus hun eigen invulling geven – soms vol overtuiging, maar soms ook met verwarring of afstand. Transparantie is onmisbaar: als we echt samen willen werken aan verandering, dan moeten we ook open kunnen zijn over wat schuurt, wat moeilijk is, en wat nog ontbreekt.

Diversiteit en inclusie zijn geen vaste eindpunten. Ze vormen een doorlopend leerproces waarin iedereen – van operationeel medewerker tot korpsleiding – een rol speelt. Niet in de vorm van een checklist of verplichte training, maar als een houding van nieuwsgierigheid, reflectie en professionele verantwoordelijkheid. Dat vraagt om lef, om de ruimte om fouten te maken, en om leiderschap die dit proces niet alleen aanstuurt, maar ook zelf belichaamt.

In deze studie hebben we geprobeerd die beweging zichtbaar te maken: niet alleen de spanningen en de complexiteit, maar ook de kracht, de betrokkenheid en de mogelijkheden tot verandering. Door agenten aan het woord te laten in hun eigen werkelijkheid, door mechanismen te analyseren die wel en niet werken, en door tastbare handvatten aan te reiken voor wie wil bouwen aan een inclusievere organisatie.

Literatuurreferenties

Abramovic, G., & Traavik, L. E. M. (2017). Support for diversity practices in Norway: Depends on who you are and whom you have met. *European Management Journal*, *35*(4), 454–463. https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.04.002

Achmadi, A., Hendryadi, H., Siregar, A. O., & Hadmar, A. S. (2022). How can a leader's humility enhance civility climate and employee voice in a competitive environment? *Journal of Management Development*, *41*(4), 257–275. https://doi.org/10.1108/JMD-11-2021-0297

Adamovic, M., & Leibbrandt, A. (2023). Is there a glass ceiling for ethnic minorities to enter leadership positions? Evidence from a field experiment with over 12,000 job applications. *The Leadership Quarterly*, *34*(2), 101655. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2022.101655

Adamska, K., & Jurek, P. (2021). Come and say what you think: Reducing employees' self-censorship through procedural and interpersonal justice. *Current Issues in Personality Psychology*, *9*(4), 328–340. https://doi.org/10.5114/cipp.2021.110022

Akers, R. L., & Jennings, W. G. (2015). Social Learning Theory. In A. R. Piquero (Ed.), *The Handbook of Criminological Theory* (1st ed., pp. 230–240). Wiley. https://doi.org/10.1002/9781118512449.ch12

Almeida, S., Fernando, M., Hannif, Z., & Dharmage, S. C. (2015). Fitting the mould: The role of employer perceptions in immigrant recruitment decision-making. *The International Journal of Human Resource Management*, *26*(22), 2811.

Andriessen, I., Van Rooijen, M., Day, M., Van den Berg, A., Mienis, E., & Verweij, N. (2021). *Ongelijke kansen op de stagemarkt. Onderzoek naar objectief vastgestelde en ervaren stagediscriminatie in het mbo in Utrecht* (pp. 1–66). Verwey Jonker Instituut. https://www.verwey-jonker.nl/wp-content/uploads/2021/06/220330_Ongelijke_kansen_op_de_stagemarkt-WEB.pdf

Apfelbaum, E. P., Stephens, N. M., & Reagans, R. E. (2016). Beyond one-size-fits-all: Tailoring diversity approaches to the representation of social groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, *111*(4), 547–566. https://doi.org/10.1037/pspi0000071

Araten-Bergman, T. (2016). Managers' hiring intentions and the actual hiring of qualified workers with disabilities. *The International Journal of Human Resource Management*, *27*(14), 1510–1530. https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1128466

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *The Academy of Management Review*, *14*(1), 20. https://doi.org/10.2307/258189

Astbury, B., & Leeuw, F. L. (2010). Unpacking Black Boxes: Mechanisms and Theory Building in Evaluation. *American Journal of Evaluation*, *31*(3), 363–381. https://doi.org/10.1177/1098214010371972

Auer, E. M., Cavanaugh, K. J., Petor, J. R., Kinney, T. B., & Landers, R. N. (2022). The effects of unproctored internet testing on applicant pool size and diversity: Using interrupted time series to improve causal inference. *Technology, Mind, and Behavior*, *3*(3).

Autin, F., Branscombe, N. R., & Croizet, J.-C. (2013). Creating, Closing, and Reversing the Gender Gap in Test Performance. *Psychology of Women Quarterly*, *38*(3), 327.

Awad, G. H. (2013). Does policy name matter? The effect of framing on the evaluations of A frican A merican applicants. *Journal of Applied Social Psychology*, *43*(S2). https://doi.org/10.1111/jasp.12026

Baker, M., Ali, M., & French, E. (2019). Effectiveness of gender equality initiatives in project-based organizations in Australia. *Australian Journal of Management*, *44*(3), 425–442. https://doi.org/10.1177/0312896218805809

Baltes, B. B., & Rudolph, C. W. (2010). Examining the effect of negative Turkish stereotypes on evaluative workplace outcomes in Germany. *Journal of Managerial Psychology*, *25*(2), 148.

Bandura, A. (1969). Social-Learning Theory of Identificatory Processes. In D. A. Goslin (Ed.), *Handbook of Socialization Theory and Research* (pp. 213–268). Rand McNally & Company.

Bandura, A. (1977). *Social learning theory. Englewood Cliffs.* Englewood Cliffs.

Bandura, A. (2001). Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective. *Annual Review of Psychology*, *52*(1), 1–26. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.1

Begeny, C. T., Huo, Y. J., Smith, H. J., & Ryan, M. K. (2021). Being treated fairly in groups is important, but not sufficient: The role of distinctive treatment in groups, and its implications for mental health. *PLOS ONE*, *16*(5), e0251871. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0251871

Berde, É., & Mágó, M. L. (2022). Are older applicants less likely to be invited to a job interview? – An experimental study on ageism. *Employee Relations: The International Journal*, *44*(6), 1259.

Bergeron, D. M., & Thompson, P. S. (2020). Speaking Up at Work: The Role of Perceived Organizational Support in Explaining the Relationship Between Perceptions of Organizational Politics and Voice Behavior. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *56*(2), 195–215. https://doi.org/10.1177/0021886319900332

Bezyak, J., Iwanaga, K., Moser, E., & Chan, F. (2021). Assessing employers' stigmatizing attitudes toward people with disabilities: A brief report. In *Journal of Vocational Rehabilitation* (Vol. 54, Issue 2, p. 185).

Bienefeld, N., & Grote, G. (2014). Speaking up in ad hoc multiteam systems: Individual-level effects of psychological safety, status, and leadership within and across teams.

European Journal of Work and Organizational Psychology, *23*(6), 930–945. https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.808398

Biswas, K., Boyle, B., & Mitchell, R. (2020). International experience, attitudes toward women and the adoption of supportive HR practices. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, *58*(1), 66–84. https://doi.org/10.1111/1744-7941.12218

Biswas, P. K., Roberts, H., & Stainback, K. (2021). Does women's board representation affect non-managerial gender inequality? *Human Resource Management*, *60*(4), 659–680. https://doi.org/10.1002/hrm.22066

Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. John Wiley & Sons Inc. https://ia601504.us.archive.org/31/items/in.ernet.dli.2015.118920/2015.118920.Exchange-And-Power-In-Social-Life_text.pdf

Bobocel, D. R., & Gosse, L. (2015). Procedural Justice. In R. S. Cropanzano, M. L. Ambrose, R. S. Cropanzano, & M. L. Ambrose (Eds.), *The Oxford Handbook of Justice in the Workplace*. Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199981410.013.3

Bohnet, I., Geen, A. V., & Bazerman, M. (2015). When Performance Trumps Gender Bias: Joint vs. Separate Evaluation. *Management Science*, *62*(5), 1225.

Booth, A., Papaioannou, D., & Sutton, A. (2012). *Systematic Approaches to a Successful Literature Review*. SAGE Publications, Inc.

Bosak, J., & Sczesny, S. (2011). Gender bias in leader selection? Evidence from a hiring simulation study. *Sex Roles*, *65*, 234–242.

Boudon, R. (1998). Limitations of Rational Choice Theory. *American Journal of Sociology*, *104*(3), 817–828. https://doi.org/10.1086/210087

Bragger, J., Kutcher, E. J., Schettino, G., Muzyczyn, B., Farago, P., & Fritzky, E. (2016). The Job Interview and Cognitive Performance: Does Structure Reduce Performance on Selection Batteries, and Can Explanation of Purpose Improve It?: Structure and Performance. *Performance Improvement Quarterly*, *29*(2), 97–124. https://doi.org/10.1002/piq.21218

Brender-Ilan, Y., & Kay, A. (2021). Individual and situational predictors of intention to hire gay male and ultra-orthodox male job applicants. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, *40*(8), 909–929.

Bryant-Lees, K. B., & Kite, M. E. (2020). Evaluations of LGBT job applicants: Consequences of applying "out". *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, *40*(7), 874.

Bursell, M., Bygren, M., & Gähler, M. (2021). Does employer discrimination contribute to the subordinate labor market inclusion of individuals of a foreign background? *Social Science Research*, *98*, 102582. https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2021.102582

Byrne, D., Gouaux, C., Griffitt, W., Lamberth, J., Murakawa, N., Prasad, M., Prasad, A., & III, M. R. (1971). The ubiquitous relationship: Attitude similarity and attraction: A cross-cultural study. *Human Relations*, *24*(3), 201–207.

Campbell, E. L., & Hahl, O. (2022). He's overqualified, she's highly committed: Qualification signals and gendered assumptions about job candidate commitment. *Organization Science*, *33*(6), 2451–2476.

Campero, S. (2020). Hiring and Intra-occupational Gender Segregation in Software Engineering. *American Sociological Review*, *86*(1), 60.

Carpio, L. D., & Guadalupe, M. (2021). More Women in Tech? Evidence from a Field Experiment Addressing Social Identity. *Management Science*, *68*(5), 3196.

Casper, W. J., Wayne, J. H., & Manegold, J. G. (2013). Who Will We Recruit? Targeting Deep- and Surface-Level Diversity with Human Resource Policy Advertising. *Human Resource Management*, *52*(3), 311–332. https://doi.org/10.1002/hrm.21530

Castilla, E. J., & Rho, H. J. (2023). The Gendering of Job Postings in the Online Recruitment Process. *Management Science*, *69*(11), 6912–6939. https://doi.org/10.1287/mnsc.2023.4674

Cech, E. A., & Waidzunas, T. (2022). LGBTQ@NASA and Beyond: Work Structure and Workplace Inequality among LGBTQ STEM Professionals. *Work and Occupations*, *49*(2), 187–228. https://doi.org/10.1177/07308884221080938

Çelik, S. (2023). Een blauwe familie voor iedereen: Diversiteit en inclusie voor een beter politiekorps. *Beleid En Maatschappij*, *14*(2), 93–102.

Çelik, S. (2024a). De politieleiders zijn aan zet. Over de vanzelfsprekendheid van diversiteit en inclusie. *Cahiers Politiestudies*, *2*(71), 97–112.

Çelik, S. (2024b). Een politie voor iedereen door diversiteit en inclusie. In E. R. Muller, N. Kop, & E. J. Van der Torre (Eds.), *Politie: Organiseren en functioneren van de politie in Nederland* (4th ed., pp. 417–439). Wolters Kluwer.

Çelik, S., Veenstra, M., Van Oijen, J., & Sabajo, N. (2022). *Daarom stappen ze op. Vertrekmotieven van aspiranten en jong-afgestudeerden bij de politie.* (pp. 1–72). Hogeschool Leiden. https://open.overheid.nl/documenten/ronl-d933039b1015166905dfcb38797e1f7f1838c3f1/pdf

Çelik, S., & Westerink, M. (2023). Van moeten naar willen. Diversiteit en inclusie bij de Nederlandse Politie. In J. Van Hoorn & M. Van Bavek (Eds.), *Onze politie in een kwetsbare rechtstaat*. Gompel & Svacina.

Chen, H., Liang, Q., Feng, C., & Zhang, Y. (2023). Leadership and Follower Voice: The Role of Inclusive Leadership and Group Faultlines in Promoting Collective Voice Behavior. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *59*(1), 61–87. https://doi.org/10.1177/00218863211035243

Clark, S. M., Hack-Polay, D., & Bal, P. M. (2020). Social Mobility and Promotion of Officers to Senior Ranks in the Royal Navy: Meritocracy or Class Ceiling? In *Armed Forces & Society* (Vol. 48, Issue 1, p. 92).

Clifford, N., Clarke, M., & Conchar, C. (2023). Turning hierarchy on its head: Are parallel learning partnerships the solution to creating inclusive cultures in healthcare? *BMJ Leader*, *7*(Suppl 2), 1.8-7. https://doi.org/10.1136/leader-2023-000814

Coffman, K. B., Exley, C. L., & Niederle, M. (2021). The Role of Beliefs in Driving Gender Discrimination. *Management Science*, *67*(6), 3551–3569. https://doi.org/10.1287/mnsc.2020.3660

Coleman, J. S. (1990). *Foundations of Social Theory*. Harvard University Press.

Conti, N., & Doreian, P. (2010). Social network engineering and race in a police academy: A longitudinal analysis. *Social Networks*, *32*(1), 30–43. https://doi.org/10.1016/j.socnet.2009.08.001

Cook, K. S., Cheshire, C., Rice, E. R. W., & Nakagawa, S. (2013). Social Exchange Theory. In J. DeLamater & A. Ward (Eds.), *Handbook of Social Psychology* (pp. 61–88). Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-94-007-6772-0_3

Czibor, E., & Dominguez Martinez, S. (2019). Never too Late: Gender Quotas in the Final Round of a Multistage Tournament. *The Journal of Law, Economics, and Organization*, *35*(2), 319–363. https://doi.org/10.1093/jleo/ewz003

Danbold, F., & Bendersky, C. (2019). Balancing Professional Prototypes Increases the Valuation of Women in Male-Dominated Professions. *Organization Science*, *31*(1), 119.

Daniels, D. P., Neale, M. A., & Greer, L. L. (2017). Spillover bias in diversity judgment. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *139*, 92–105. https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.12.005

DeCenzo, D. A., Robbins, S. P., & Verhulst, S. L. (2016). *Fundamentals of human resource management*. John Wiley & Sons.

Deloitte, & Denktaş & Engels Consultancy. (2024). *Adviesrapport Diversiteit & Inclusie Politie Eenheid Oost NL*.

Denktaş, S., Engels, R., & SeederDeBoer. (2024). *Adviesrapport Diversiteit & Inclusie Politie Eenheid Amsterdam*.

Derous, E., & Decoster, J. (2017). Implicit Age Cues in Resumes: Subtle Effects on Hiring Discrimination. *Frontiers in Psychology*, *8*, 1321. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01321

Derous, E., Nguyen, H.-H. D., & Ryan, A. M. (2021). Reducing ethnic discrimination in resume-screening: A test of two training interventions. *European Journal of Work*

and Organizational Psychology, *30*(2), 225–239. https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1756907

Derous, E., & Pepermans, R. (2019). Gender discrimination in hiring: Intersectional effects with ethnicity and cognitive job demands. *Archives of Scientific Psychology*, *7*(1), 40.

Derous, E., Ryan, A. M., & Serlie, A. W. (2015). Double jeopardy upon resume screening: When Achmed is less employable than Aisha. *Personnel Psychology*, *68*(3), 659–696.

Dhanani, L. Y., Beus, J. M., & Joseph, D. L. (2018). Workplace discrimination: A meta-analytic extension, critique, and future research agenda. *Personnel Psychology*, *71*(2), 147–179. https://doi.org/10.1111/peps.12254

Dimeglio, P. C. (2022). Is the Mansfield Rule moving the needle for women and minorities? *Journal of Professions and Organization*, *9*(2), 246.

Dobbin, F., & Kalev, A. (2022). *Getting to diversity: What works and what doesn't*. the Belknap press of Harvard University press.

Dobbin, F., Kim, S., & Kalev, A. (2011). You Can't Always Get What You Need: Organizational Determinants of Diversity Programs. *American Sociological Review*, *76*(3), 386–411. https://doi.org/10.1177/0003122411409704

Domínguez, J. J. (2023). Diversified committees in hiring processes: Lab evidence on group dynamics. *Journal of Economic Psychology*, *97*, 102644.

Donohue, R. H. (2021). Shades of Blue: A review of the hiring, recruitment, and selection of female and minority police officers*. *The Social Science Journal*, *58*(4), 484–498. https://doi.org/10.1016/j.soscij.2019.05.011

Duan, J., Kwan, H. K., & Ling, B. (2014). The role of voice efficacy in the formation of voice behaviour: A cross-level examination. *Journal of Management & Organization*, *20*(4), 526–543. https://doi.org/10.1017/jmo.2014.40

Dutz, R., Hubner, S., & Peus, C. (2022). When agency "fits" regardless of gender: Perceptions of applicant fit when job and organization signal male stereotypes. *Personnel Psychology*, *75*(2), 441–483. https://doi.org/10.1111/peps.12470

Duvdevany, I., Or-Chen, K., & Fine, M. (2016). Employers' willingness to hire a person with intellectual disability in light of the regulations for adjusted minimum wages. *Journal of Vocational Rehabilitation*, *44*(1), 33.

Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, *44*(2), 350–383. https://doi.org/10.2307/2666999

Edwards, J. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. In C. L. Cooper & I. T. Robertseon (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 6). John Wiley & Sons.

Eerste Kamer der Staten Generaal. (2022a). *Gelijk recht doen. Deelrapport Politie bij het parlementair onderzoek naar de mogelijkheden van de wetgever om discriminatie tegen te gaan* (Gelijk recht doen, pp. 1–80). Eerste Kamer der Staten Generaal. https://www.eerstekamer.nl/overig/20220614/gelijk_recht_doen_deelrapport_4/f=/vltshvitmawd_opgemaakt.pdf

Eerste Kamer der Staten Generaal. (2022b). *Gelijk recht doen. Een parlementair onderzoek naar de mogelijkheden van de wetgever om discriminatie tegen te gaan* (pp. 1–136). Eerste Kamer der Staten Generaal. https://www.eerstekamer.nl/overig/20220614/hoofdrapport_gelijk_recht_doen_een/f=/vltshvc8s7zo_opgemaakt.pdf

Ellemers, N. (2018). Gender Stereotypes. *Annual Review of Psychology*, *69*(1), 275–298. https://doi.org/10.1146/annurev-psych-122216-011719

Ellemers, N., & de Gilder, D. (2022). *The Moral Organization: Key Issues, Analyses, and Solutions*. Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-84175-1

Elster, J. (1989). Social Norms and Economic Theory. *The Journal of Economic Perspectives*, *3*(4), 99–117. JSTOR.

Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2020). Getting Serious about Diversity. *Harvard Business Review*, *98*, 114–122.

Emerson, R. M. (1976). Social Exchange Theory. *Annual Review of Sociology*, *2*(1), 335–362. https://doi.org/10.1146/annurev.so.02.080176.002003

Evans, C. (2012). Recruitment initiatives aimed at increasing the gender diversity within ITEC employment: Not so "gender neutral"? *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, *31*(8), 741–752.

Eysenck, H. J. (1947). *Dimensions of personality*. Methuen.

Falleti, T. G., & Lynch, J. F. (2009). Context and Causal Mechanisms in Political Analysis. *Comparative Political Studies*, *42*(9), 1143–1166. https://doi.org/10.1177/0010414009331724

Fatfouta, R., & Ghoniem, A. (2021). Old, but gold? A dual-pathway model of age bias in personnel selection decisions. *Applied Psychology*, *71*(2), 514.

Feng, Z., Liu, Y., Wang, Z., & Savani, K. (2020). Let's choose one of each: Using the partition dependence effect to increase diversity in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *158*, 11–26. https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2020.01.011

Fernandez-Mateo, I., & Fernandez, R. M. (2016). Bending the Pipeline? Executive Search and Gender Inequality in Hiring for Top Management Jobs. *Management Science*, *62*(12), 3636.

Fiske, S. T., & Taylor, S. E. (1991). *Social cognition* (2nd ed). McGraw-Hill.

Fleming, C. J. (2020). Prosocial rule breaking at the street level: The roles of leaders, peers, and bureaucracy. *Public Management Review*, *22*(8), 1191–1216. https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1619817

Folger, R., & Greenberg, J. (1985). Procedural justice: An interpretive analysis of personnel systems. In K. Rowland & G. Ferris (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol. 3, pp. 141–183). JAI Press Inc.

Foschi, M., & Valenzuela, J. (2012). Who is the better applicant? Effects from gender, academic record, and type of decision. *Social Science Research*, *41*(4), 949–964.

Frauendorfer, D., & Mast, M. S. (2013). Hiring Gender-Occupation Incongruent Applicants. *Journal of Personnel Psychology*, *12*(4), 182.

Fujimoto, Y., & Presbitero, A. (2022). Culturally intelligent supervisors: Inclusion, intercultural cooperation, and psychological safety. *Applied Psychology*, *71*(2), 407–435. https://doi.org/10.1111/apps.12326

Gasman, M., Kim, J., & Nguyen, T.-H. (2011). Effectively recruiting faculty of color at highly selective institutions: A school of education case study. *Journal of Diversity in Higher Education*, *4*(4), 212–222. https://doi.org/10.1037/a0025130

Gaub, J. E., & Holtfreter, K. (2022). Keeping the Women Out: A Gendered Organizational Approach to Understanding Early Career-Ending Police Misconduct. *Crime & Delinquency*, *68*(5), 892–915. https://doi.org/10.1177/0011128721999332

Georgakakis, D., Greve, P., & Ruigrok, W. (2018). Differences that matter: Hiring modes and demographic (dis)similarity in executive selection. *The International Journal of Human Resource Management*, *32*(3), 650.

George, B., Andersen, L. B., Hall, J. L., & Pandey, S. K. (2023). Writing impactful reviews to rejuvenate public administration: A framework and recommendations. *Public Administration Review*, *83*(6), 1517–1527. https://doi.org/10.1111/puar.13756

Gift, K., & Gift, T. (2015). Does Politics Influence Hiring? Evidence from a Randomized Experiment. *Political Behavior*, *37*(3), 653–675. https://doi.org/10.1007/s11109-014-9286-0

Gioaba, I., & Krings, F. (2017). Impression Management in the Job Interview: An Effective Way of Mitigating Discrimination against Older Applicants? *Frontiers in Psychology*, *8*, 770. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00770

Goldberg, C. B., Perry, E. L., Finkelstein, L. M., & Shull, A. (2013). Antecedents and outcomes of targeting older applicants in recruitment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *22*(3), 265–278. https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.746315

Governance & Integrity International. (2024). *Kernrapport analyse werkklimaat en sociale veiligheid basisteam Rotterdam centrum* (pp. 1–24). Governance & Integrity International. https://www.politie.nl/binaries/content/assets/politie/nieuws/2024/augustus/publieksversie-teamscan-basisteam-rotterdam-centrum.pdf

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, *6*(2), 219–247. https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5

Graham, M. E., Belliveau, M. A., & Hotchkiss, J. L. (2017). The View at the Top or Signing at the Bottom? Workplace Diversity Responsibility and Women's Representation in Management. *ILR Review*, *70*(1), 223–258. https://doi.org/10.1177/0019793916668879

Greenan, N., Lanfranchi, J., L'horty, Y., Narcy, M., & Pierné, G. (2019). Do Competitive Examinations Promote Diversity in Civil Service? *Public Administration Review*, *79*(3), 370.

Greer, L. L., & van Kleef, G. A. (2010). Equality versus differentiation: The effects of power dispersion on group interaction. *Journal of Applied Psychology*, *95*(6), 1032–1044. https://doi.org/10.1037/a0020373

Gross, N. (2009). A Pragmatist Theory of Social Mechanisms. *American Sociological Review*, *74*(3), 358–379. https://doi.org/10.1177/000312240907400302

Guerrero, S., Sylvestre, J., & Muresanu, D. (2013). Pro-diversity practices and perceived insider status. *Cross Cultural Management: An International Journal*, *20*(1), 5–19. https://doi.org/10.1108/13527601311296229

Gündemir, S., & Galinsky, A. D. (2018). Multicolored Blindfolds: How Organizational Multiculturalism Can Conceal Racial Discrimination and Delegitimize Racial Discrimination Claims. *Social Psychological and Personality Science*, *9*(7), 825–834. https://doi.org/10.1177/1948550617726830

Gündemir, S., Homan, A. C., Usova, A., & Galinsky, A. D. (2017). Multicultural meritocracy: The synergistic benefits of valuing diversity and merit. *Journal of Experimental Social Psychology*, *73*, 34–41. https://doi.org/10.1016/j.jesp.2017.06.002

Haake, U. (2018). Conditions for gender equality in police leadership – making way for senior police women. *Police Practice and Research*, *19*(3), 241–252. https://doi.org/10.1080/15614263.2017.1300772

Hays-Thomas, R., Bowen, A., & Boudreaux, M. (2012). Skills for diversity and inclusion in organizations: A review and preliminary investigation. *The Psychologist-Manager Journal*, *15*(2), 128–141. https://doi.org/10.1080/10887156.2012.676861

Healy, G., Kirton, G., Özbilgin, M., & Oikelome, F. (2010). Competing rationalities in the diversity project of the UK judiciary: The politics of assessment centres. *Human Relations*, *63*(6), 807.

Heath, A. J., Carlsson, M., & Agerström, J. (2023). What adds to job ads? The impact of equality and diversity information on organizational attraction in minority and majority ethnic groups. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *96*(4), 872–896. https://doi.org/10.1111/joop.12454

Hedström, P., & Swedberg, R. (Eds.). (1998). *Social Mechanisms: An Analytical Approach to Social Theory* (1st ed.). Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/CBO9780511663901

Henderson, K. E., & Welsh, E. T. (2024). Potential bias when using social media for selection: Differential effects of candidate demographic characteristics, race match, perceived similarity, and profile detail. *International Journal of Selection and Assessment*, *32*(1), 149–167.

Hennekam, S., Peterson, J., Tahssain-Gay, L., & Dumazert, J.-P. (2021). Recruitment discrimination: How organizations use social power to circumvent laws and regulations. *The International Journal of Human Resource Management*, *32*(10), 2213–2241.

Hernandez, M., Avery, D. R., Volpone, S. D., & Kaiser, C. R. (2019). Bargaining while Black: The role of race in salary negotiations. *Journal of Applied Psychology*, *104*(4), 581–592. https://doi.org/10.1037/apl0000363

Hess, K. P. (2013). Investigation of nonverbal discrimination against women in simulated initial job interviews. *Journal of Applied Social Psychology*, *43*(3), 544.

Hofhuis, J., Zee, K. I. van der, & Otten, S. (2016). Dealing with differences: The impact of perceived diversity outcomes on selection and assessment of minority candidates. *The International Journal of Human Resource Management*, *27*(12), 1319–1339.

Horverak, J. G., Sandal, G. M., Bye, H. H., & Pallesen, S. (2013). Managers' selection preferences: The role of prejudice and multicultural personality traits in the assessment of native and immigrant job candidates. *European Review of Applied Psychology*, *63*(5), 267.

Hossain, M., Atif, M., Ahmed, A., & Mia, L. (2020). Do LGBT Workplace Diversity Policies Create Value for Firms? *Journal of Business Ethics*, *167*(4), 775–791. https://doi.org/10.1007/s10551-019-04158-z

Hu, Y., Zhu, L., Zhou, M., Li, J., Maguire, P., Sun, H., & Wang, D. (2018). Exploring the Influence of Ethical Leadership on Voice Behavior: How Leader-Member Exchange, Psychological Safety and Psychological Empowerment Influence Employees' Willingness to Speak Out. *Frontiers in Psychology*, *9*, 1718. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01718

Hurst, R., Lee, S. (Ronnie), & Frake, J. (2024). The effect of flatter hierarchy on applicant pool gender diversity: Evidence from experiments. *Strategic Management Journal*, *45*(8), 1446–1484. https://doi.org/10.1002/smj.3590

Iddekinge, C. H. V., Lanivich, S. E., Roth, P. L., & Junco, E. (2016). Social Media for Selection? Validity and Adverse Impact Potential of a Facebook-Based Assessment. *Journal of Management*, *42*(7), 1811.

Imai, K., Keele, L., Tingley, D., & Yamamoto, T. (2011). Unpacking the Black Box of Causality: Learning about Causal Mechanisms from Experimental and Observational Studies. *American Political Science Review*, *105*(4), 765–789. https://doi.org/10.1017/S0003055411000414

Ingold, J., & Valizade, D. (2017). Employers' recruitment of disadvantaged groups: Exploring the effect of active labour market programme agencies as labour market intermediaries. *Human Resource Management Journal*, *27*(4), 530–547. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12154

Inspectie Justitie en Veiligheid. (2023). *PO21 Verkennend onderzoek naar het vernieuwde basispolitieonderwijs. Plan van aanpak*. Inspectie Justitie en Veiligheid. file:///C:/Users/76344kmi/Downloads/Plan+van+aanpak+PO21.pdf

Ip, E., Leibbrandt, A., & Vecci, J. (2020). How Do Gender Quotas Affect Workplace Relationships? Complementary Evidence from a Representative Survey and Labor Market Experiments. *Management Science*, *66*(2), 805–822. https://doi.org/10.1287/mnsc.2018.3234

Jacobs, G., van Witteloostuijn, A., & Christe-Zeyse, J. (2013). A theoretical framework of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, *26*(5), 772–792. https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2012-0137

Jada, U. R., & Mukhopadhyay, S. (2018). Empowering leadership and constructive voice behavior: A moderated mediated model. *International Journal of Organizational Analysis*, *26*(2), 226–241. https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2017-1146

Jada, U. R., & Mukhopadhyay, S. (2019a). Empowering leadership and LMX as the mediators between leader's personality traits and constructive voice behavior. *International Journal of Organizational Analysis*, *27*(1), 74–93. https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2017-1232

Jada, U. R., & Mukhopadhyay, S. (2019b). Understanding the effects of empowering, transformational and ethical leadership on promotive and prohibitive voice: A moderated mediated examination. *Personnel Review*, *48*(3), 707–730. https://doi.org/10.1108/PR-11-2017-0365

Janssens, M., & Zanoni, P. (2014). Alternative diversity management: Organizational practices fostering ethnic equality at work. *Scandinavian Journal of Management*, *30*(3), 317–331. https://doi.org/10.1016/j.scaman.2013.12.006

Jiang, J. (2017). Mean Leader–member Exchange and Team Voice: Roles of Team Task Reflexivity and Perspective Taking. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, *45*(7), 1221–1232. https://doi.org/10.2224/sbp.6451

Jiang, J., Ding, W., Wang, R., & Li, S. (2022). Inclusive leadership and employees' voice behavior: A moderated mediation model. *Current Psychology*, *41*(9), 6395–6405. https://doi.org/10.1007/s12144-020-01139-8

Jiang, Z., Le, H., & Gollan, P. J. (2018). Cultural intelligence and voice behavior among migrant workers: The mediating role of leader–member exchange. *The International Journal of Human Resource Management*, *29*(5), 1082–1112. https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1322119

Jin, M., Lee, J., & Lee, M. (2017). Does leadership matter in diversity management? Assessing the relative impact of diversity policy and inclusive leadership in the public sector. *Leadership & Organization Development Journal*, *38*(2), 303–319. https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2015-0151

Jordan, A. H., & Zitek, E. M. (2012). Marital Status Bias in Perceptions of Employees. *Basic and Applied Social Psychology*, *34*(5), 474–481. https://doi.org/10.1080/01973533.2012.711687

Joshi, A., Liao, H., & Jackson, S. E. (2006). Cross-Level Effects of Workplace Diversity on Sales Performance and Pay. *Academy of Management Journal*, *49*(3), 459–481. https://doi.org/10.5465/amj.2006.21794664

Jung, H., & Welch, E. W. (2022). The Impact of Demographic Composition of Social Networks on Perceived Inclusion in the Workplace. *Public Administration Review*, *82*(3), 522–536. https://doi.org/10.1111/puar.13470

Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, *47*(2), 263. https://doi.org/10.2307/1914185

Kalev, A., Dobbin, F., & Kelly, E. (2006). Best Practices or Best Guesses? Assessing the Efficacy of Corporate Affirmative Action and Diversity Policies. *American Sociological Review*, *71*(4), 589–617. https://doi.org/10.1177/000312240607100404

Kanter, R. M., & Corn, R. I. (1994). Do Cultural Differences Make a Business Difference? Contextual FactorsAffecting Cross-cultural Relationship Success. *Journal of Management Development*, *13*(2), 5–23.

Kaplan, D. M., Berkley, R. A., & Fisher, J. E. (2014). Applicant Identity Congruence in Selection Decision Making: Implications for Alejandro and Consuela. *Human Resource Management*, *55*(1), 39.

Kim, J. Y., & Roberson, L. (2022). I'm biased and so are you. What should organizations do? A review of organizational implicit-bias training programs. *Consulting Psychology Journal*, *74*(1), 19–39. https://doi.org/10.1037/cpb0000211

Kim, M., Shin, Y., & Gang, M. C. (2017). Can Misfit Be a Motivator of Helping and Voice Behaviors? Role of Leader–Follower Complementary Fit in Helping and Voice Behaviors. *Psychological Reports*, *120*(5), 870–894. https://doi.org/10.1177/0033294117711131

Kirton, G., Robertson, M., & Avdelidou-Fischer, N. (2016). Valuing and value in diversity: The policy-implementation gap in an IT firm. *Human Resource Management Journal*, *26*(3), 321–336. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12110

Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A., & Treviño, L. K. (2010). Bad apples, bad cases, and bad barrels: Meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of Applied Psychology*, *95*(1), 1–31. https://doi.org/10.1037/a0017103

Klooster, E., Koçak, S., & Mehmet, D. (2016). *Mbo en de stagemarkt: Wat is de rol van discriminatie? Een verkenning onder onderwijsprofessionals en studenten.* Kennisplatform Integratie & Samenleving.

Klooster, E., Meng, C., Bles, P., Monker, D., & Walz, G. (2020). *(On)gelijke toegang tot stage en werk van hbo'ers met een migratieachtergrond: 'Hbo'ers, onderwijs en werkgevers over verklaringen en oplossingen'* (pp. 1–98). ROA.

Klysing, A., Renström, E. A., Gustafsson-Sendén, M., & Lindqvist, A. (2022). Gender diversity in recruitment: Influence of gender trouble on applicant attraction and evaluation. *Journal of Applied Social Psychology*, *52*(8), 781–802. https://doi.org/10.1111/jasp.12809

Knight, C., Dobbin, F., & Kalev, A. (2022). Under the Radar: Visibility and the Effects of Discrimination Lawsuits in Small and Large Firms. *American Sociological Review*, *87*(2), 175–201. https://doi.org/10.1177/00031224221077677

Koçak, A., Rooman, C., Duyck, W., & Derous, E. (2022). Mind the ad: How personality requirements affect older and younger job seekers' job attraction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *95*(3), 718–737. https://doi.org/10.1111/joop.12396

Koch, A. J., D'mello, S. D., & Sackett, P. R. (2014). A meta-analysis of gender stereotypes and bias in experimental simulations of employment decision making. *Journal of Applied Psychology*, *100*(1), 128.

Kogut, B., Colomer, J., & Belinky, M. (2013). Structural equality at the top of the corporation: Mandated quotas for women directors. *Strategic Management Journal*, *35*(6), 891.

Kong, F., Liu, P., & Weng, J. (2020). How and when group cohesion influences employee voice: A conservation of resources perspective. *Journal of Managerial Psychology*, *35*(3), 142–154. https://doi.org/10.1108/JMP-04-2018-0161

Kringen, A. L., & Novich, M. (2018). Is it 'just hair' or is it 'everything'? Embodiment and gender repression in policing. *Gender, Work & Organization*, *25*(2), 195–213. https://doi.org/10.1111/gwao.12207

Kristof, A. L. (1996). PERSON-ORGANIZATION FIT: AN INTEGRATIVE REVIEW OF ITS CONCEPTUALIZATIONS, MEASUREMENT, AND IMPLICATIONS. *Personnel Psychology*, *49*(1), 1–49. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x

Kroll, E., & Ziegler, M. (2016). Discrimination due to Ethnicity and Gender: How susceptible are video-based job interviews? *International Journal of Selection and Assessment*, *24*(2), 161–171. https://doi.org/10.1111/ijsa.12138

Krueger, D. C., Stone, D. L., & Stone-Romero, E. (2014). Applicant, rater, and job factors related to weight-based bias. *Journal of Managerial Psychology*, *29*(2), 164–186.

Küskü, F., Aracı, Ö., & Özbilgin, M. F. (2021). What happens to diversity at work in the context of a toxic triangle? Accounting for the gap between discourses and practices of diversity management. *Human Resource Management Journal*, *31*(2), 553–574. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12324

Labelle, R., Francoeur, C., & Lakhal, F. (2015). To Regulate Or Not To Regulate? Early Evidence on the Means Used Around the World to Promote Gender Diversity in the Boardroom. *Gender, Work & Organization*, *22*(4), 339.

Lacroux, A., & Martin-lacroux, C. (2019). Anonymous résumés: An effective preselection method? In *International Journal of Selection and Assessment* (Vol. 28, Issue 1, p. 98).

Lacroux, A., & Martin-Lacroux, C. (2020). Anonymous résumés: An effective preselection method? *International Journal of Selection and Assessment*, *28*(1), 98–111. https://doi.org/10.1111/ijsa.12275

Lambooij, M. S., & Koster, F. (2015). How organizational escalation prevention potential affects success of implementation of innovations: Electronic medical records in hospitals. *Implementation Science*, *11*(1), 75. https://doi.org/10.1186/s13012-016-0435-1

Lämsä, A.-M., Mattila, M., Lähdesmäki, M., & Suutari, T. (2019). Company values guiding the recruitment of employees with a foreign background. *Baltic Journal of Management*, *14*(4), 658–675. https://doi.org/10.1108/BJM-04-2019-0112

Lauring, J., & Selmer, J. (2012). Openness to diversity, trust and conflict in multicultural organizations. *Journal of Management & Organization*, *18*(6), 795–806. https://doi.org/10.5172/jmo.2012.18.6.795

Lee, J., Kim, S., & Kim, Y. (2021). Diversity climate on turnover intentions: A sequential mediating effect of personal diversity value and affective commitment. *Personnel Review*, *50*(5), 1397–1408. https://doi.org/10.1108/PR-11-2019-0636

Lee, M. Y., Mazmanian, M., & Perlow, L. (2020). Fostering Positive Relational Dynamics: The Power of Spaces and Interaction Scripts. *Academy of Management Journal*, *63*(1), 96–123. https://doi.org/10.5465/amj.2016.0685

Lee, S., Pitesa, M., Pillutla, M., & Thau, S. (2015). When beauty helps and when it hurts: An organizational context model of attractiveness discrimination in selection decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *128*, 15.

Lee, Y., Li, J.-Y., & Sunny Tsai, W.-H. (2021). Diversity-oriented leadership, internal communication, and employee outcomes: A perspective of racial minority employees. *Journal of Public Relations Research*, *33*(5), 314–334. https://doi.org/10.1080/1062726X.2021.2007388

Leung, M. D., & Koppman, S. (n.d.). *Taking a Pass: How Proportional Prejudice and Decisions Not to Hire Reproduce Gender Segregation 1*.

Leventhal, G. S. (1980). What Should Be Done with Equity Theory? In *Social Exchange* (pp. 27–55). Springer US. http://link.springer.com/10.1007/978-1-4613-3087-5_2

Li, X., Xue, Y., Liang, H., & Yan, D. (2020). The Impact of Paradoxical Leadership on Employee Voice Behavior: A Moderated Mediation Model. *Frontiers in Psychology*, *11*, 537756. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.537756

Lim, C.-H., Chavan, M., & Chan, C. (2014). "Culture"—The elephant in the room in structured behavioral selection interview. *International Journal of Intercultural Relations*, *42*, 1–24. https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2014.07.004

Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The Social Psychology of Procedural Justice*. Springer US. https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2115-4

Lindheim, T. (2021). Ambiguous practices and conflicting interests: Why immigrants end up in uncertain employment. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, *40*(5), 542–558.

Linos, E., Reinhard, J., & Ruda, S. (2017). Levelling the playing field in police recruitment: Evidence from a field experiment on test performance. *Public Administration*, *95*(4), 943–956. https://doi.org/10.1111/padm.12344

Liu, W., Song, Z., Li, X., & Liao, Z. (2017). Why and When Leaders' Affective States Influence Employee Upward Voice. *Academy of Management Journal*, *60*(1), 238–263. https://doi.org/10.5465/amj.2013.1082

Liu, Z., Rattan, A., Savani, K., & Savani, K. (2023). Supplemental Material for Reducing Gender Bias in the Evaluation and Selection of Future Leaders: The Role of Decision-Makers' Mindsets About the Universality of Leadership Potential. *Journal of Applied Psychology*.

Lount, R. B., Sheldon, O. J., Rink, F., & Phillips, K. W. (2015). Biased Perceptions of Racially Diverse Teams and Their Consequences for Resource Support. *Organization Science*, *26*(5), 1351–1364. https://doi.org/10.1287/orsc.2015.0994

Ma, C., Wu, C.-H., Chen, (George) Zhen Xiong, Jiang, X., & Wei, W. (2020). Why and when leader humility promotes constructive voice: A crossover of energy perspective. *Personnel Review*, *49*(5), 1157–1175. https://doi.org/10.1108/PR-02-2019-0049

MacMillan, K., Hurst, C., Kelley, K., Howell, J., & Jung, Y. (2020). Who says there's a problem? Preferences on the sending and receiving of prohibitive voice. *Human Relations*, *73*(8), 1049–1076. https://doi.org/10.1177/0018726719850282

Maher, N., & Hastings, R. (2023). Coaching for gender diversity: A thematic analysis of approaches, frameworks, and their efficacy. *Consulting Psychology Journal*, *75*(2), 154–175. https://doi.org/10.1037/cpb0000253

Mangset, M., & Orupabo, J. (2024). Becoming and unbecoming academics: Classed resources and strategies for navigating risky careers. *The British Journal of Sociology*.

Mao, J.-Y., Mu, X., & Liu, X. (2021). Discouraging gender-biased job seekers by adapting job advertisements. *Journal of Managerial Psychology*, *36*(2), 170–182. https://doi.org/10.1108/JMP-11-2019-0624

Martinez, L. R., Hebl, M. R., Smith, N. A., & Sabat, I. E. (2017). Standing up and speaking out against prejudice toward gay men in the workplace. *Journal of Vocational Behavior*, *103*, 71–85. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.08.001

McCarthy, J. M., Iddekinge, C. H. V., & Campion, M. A. (2010). Are highly structured job interviews resistant to demographic similarity effects? *Personnel Psychology*, *63*(2), 325–359.

Mcelroy, J. C., Summers, J. K., & Moore, K. (2014). The effect of facial piercing on perceptions of job applicants. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *125*(1), 26.

Meeussen, L., Schaafsma, J., & Phalet, K. (2014). When values (do not) converge: Cultural diversity and value convergence in work groups. *European Journal of Social Psychology*, *44*(6), 521–528. https://doi.org/10.1002/ejsp.2031

Mendiratta, E. (2023). Illusion of Inclusion: Examining Trickle-Down Effects of the Board Gender Quota Regulation in India. *Gender & Society*, *37*(6), 884–913. https://doi.org/10.1177/08912432231195070

Metzing, M. (2024). *A Seat at the table. Evaluatie theatervoorstelling*. Politie Nederland.

Migchelbrink, K., & Van de Walle, S. (2021). A systematic review of the literature on determinants of public managers' attitudes toward public participation. *Local Government Studies*, 1–22. https://doi.org/10.1080/03003930.2021.1885379

Miles, J. R., & Kivlighan, D. M. (2012). Perceptions of group climate by social identity group in intergroup dialogue. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, *16*(3), 189–205. https://doi.org/10.1037/a0028634

Miles-Johnson, T., & Fay, S. (2022). “Being Diverse and Being Included, Don’t Go Together in Policing”—Diversity, Inclusion, and Australian Constables. *Societies*, *12*(4), 100. https://doi.org/10.3390/soc12040100

Milliard, B. (2020). Utilization and Impact of Peer-Support Programs on Police Officers’ Mental Health. *Frontiers in Psychology*, *11*, 1686. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01686

Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., & Altman, D. G. (2009). Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: The PRISMA Statement. *PLoS Medicine*, *6*(7), e1000097. https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097

Moher, D., Shamseer, L., Clarke, M., Ghersi, D., Liberati, A., Petticrew, M., Shekelle, P., & Stewart, L. A. (2015). Preferred reporting items for systematic review and meta-analysis protocols (PRISMA-P) 2015 statement. *Systematic Reviews*, *4*(1), 1. https://doi.org/10.1186/2046-4053-4-1

Mok, M., & Uslu, M. (Directors). (2022). *De Blauwe Familie* [Documentary]. KRO-NCRV. https://www.npodoc.nl/documentaires/2022/05/de-blauwe-familie.html

Montgomery, L., Davidson, G., Kelly, B., McKendry, L., Newton, L.-A., Webb, P., & Wood, L. (2021). Getting our voice heard: Empowering people with a learning disability to influence adult safeguarding policy. *The Journal of Adult Protection*, *23*(6), 384–396. https://doi.org/10.1108/JAP-07-2021-0023

Morgan, W. B., Walker, S. S., Hebl, M. (Mikki) R., & King, E. B. (2013). A field experiment: Reducing interpersonal discrimination toward pregnant job applicants. *Journal of Applied Psychology*, *98*(5), 799–809. https://doi.org/10.1037/a0034040

Morrison, E. W. (2011). Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research. *Academy of Management Annals*, *5*(1), 373–412. https://doi.org/10.5465/19416520.2011.574506

Morrison, E. W., Wheeler-Smith, S. L., & Kamdar, D. (2011). Speaking up in groups: A cross-level study of group voice climate and voice. *Journal of Applied Psychology*, *96*(1), 183–191. https://doi.org/10.1037/a0020744

Morrison, K. R. (2011). A license to speak up: Outgroup minorities and opinion expression. *Journal of Experimental Social Psychology*, *47*(4), 756–766. https://doi.org/10.1016/j.jesp.2011.03.004

Morven, F., & Cunningham, J. B. (2019). Recruiting and retaining of Indigenous Probations Officers: Steps to creating diverse workplaces that reflect community cultures. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, *39*(2), 145–165. https://doi.org/10.1108/EDI-06-2019-0183

Moscatelli, M., Pavesi, N., & Ferrari, C. (2024). Targeted placement for people with disabilities in Italy: A perspective from Lombardian companies. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, *43*(9), 1.

Motel, L. (2016). Increasing diversity through goal-setting in corporate social responsibility reporting. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, *35*(5/6), 328–349. https://doi.org/10.1108/EDI-01-2016-0005

Mulqueen, C., Kahn, A., & Kirkpatrick, J. S. (2012). Managers' Interpersonal Skills and Their Role in Achieving Organizational Diversity and Inclusiveness. *Journal of Psychological Issues in Organizational Culture*, *3*(3), 48–58. https://doi.org/10.1002/jpoc.21062

Muragishi, G. A., Aguilar, L., Carr, P. B., & Walton, G. M. (2024). Microinclusions: Treating women as respected work partners increases a sense of fit in technology companies. *Journal of Personality and Social Psychology*, *126*(3), 431–460. https://doi.org/10.1037/pspi0000430

Nap, J. (2024). *De sterke arm is een mens; een verlangen naar tederheid. Enkele gedachten over politie voor iedereen* (pp. 1–70). Politieacademie.

Ndobo, A., Faure, A., Boisselier, J., & Giannaki, S. (2018). The ethno-racial segmentation jobs: The impacts of the occupational stereotypes on hiring decisions. *The Journal of Social Psychology*, *158*(6), 663–679. https://doi.org/10.1080/00224545.2017.1389685

Ng, E. S. W., & Sears, G. J. (2010). The effect of adverse impact in selection practices on organizational diversity: A field study. *The International Journal of Human Resource Management*, *21*(9), 1454.

Ni, M., & Zayas, V. (2023). Sexy social media photos disproportionately penalize female candidates' professional outcomes: Evidence of a sexual double standard. *Journal of Experimental Social Psychology*, *109*, 104504. https://doi.org/10.1016/j.jesp.2023.104504

Nishii, L. H., Khattab, J., Shemla, M., & Paluch, R. M. (2018). A Multi-Level Process Model for Understanding Diversity Practice Effectiveness. *Academy of Management Annals*, *12*(1), 37–82. https://doi.org/10.5465/annals.2016.0044

Nishii, L. H., & Rich, R. E. (2013). Creating Inclusive Climates in Diverse Organizations. In B. M. Ferdman & B. R. Deane (Eds.), *Diversity at Work: The Practice of Inclusion* (1st ed., pp. 330–363). Wiley. https://doi.org/10.1002/9781118764282.ch11

Noon, M. (2011). Simply the best? The case for using 'threshold selection' in hiring decisions. *Human Resource Management Journal*, *22*(1), 76.

Noon, M., & Ogbonna, E. (2021). Controlling management to deliver diversity and inclusion: Prospects and limits. *Human Resource Management Journal*, *31*(3), 619–638. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12332

NOS. (2022, June 8). *Politietop waarschuwt discriminerende agenten: Zonodig ontslag* [News]. NOS. https://nos.nl/artikel/2431850-politietop-waarschuwt-discriminerende-agenten-zonodig-ontslag

Oberfield, Z. W. (2012). Socialization and Self-Selection: How Police Officers Develop Their Views About Using Force. *Administration & Society*, *44*(6), 702–730. https://doi.org/10.1177/0095399711420545

OECD. (2020). *All Hands In? Making Diversity Work for All*. OECD. https://doi.org/10.1787/efb14583-en

OECD. (2021). *Government at a Glance 2021*. OECD. https://doi.org/10.1787/1c258f55-en

Osborne, S. P., Powell, M., Cui, T., & Strokosch, K. (2022). Value Creation in the Public Service Ecosystem: An Integrative Framework. *Public Administration Review*, *82*(4), 634–645. https://doi.org/10.1111/puar.13474

Pawson, R., & Tilley, N. (1997). An Introduction to Scientific Realist Evaluation. In E. Chelimsky & W. Shadish, *Evaluation for the 21st Century: A Handbook* (pp. 405–418). SAGE Publications, Inc. https://doi.org/10.4135/9781483348896.n29

Perry, E. L., Davis-Blake, A., & Kulik, C. T. (1994). Explaining gender-based selection decisions: A synthesis of contextual and cognitive approaches. *Academy of Management Review*, *19*(4), 786–820.

Perry, J. L. (1996). Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *6*(1), 5–22. https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024303

Pichler, S., & IV, O. H. (2017). An investigation of fit perceptions and promotability in sexual minority candidates. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, *36*(7), 628–646.

Podsakoff, P. M., & Podsakoff, N. P. (2019). Experimental designs in management and leadership research: Strengths, limitations, and recommendations for improving publishability. *Leadership Quarterly*, *30*(1), 11–33. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.11.002

Politie. (2011). *Gedragscode lifestyle-neutraliteit* (pp. 1–4). Politie. https://zoek.officielebekendmakingen.nl/blg-129279.pdf

Politie. (2020). *Kwaliteit interne onderzoeken. Review en vooruitblik*. Politie Nederland.

Politie. (2022). *Nooit meer wegkijken. Plan aanpak uitsluiting, discriminatie & racisme* (1.1; pp. 1–12). Politie Nederland.

Politie. (2023a). *Politie voor iedereen. Samenvatting Realisatieplan*. Politie Nederland. file:///C:/Users/76344kmi/Downloads/samenvatting-realisatieplan-politie-voor-iedereen-versie-november-2023.pdf

Politie. (2023b). *Sociaal veilig werkklimaat. Themablad 12 bij de beroepscode* (pp. 1–2). Politie.

Politie. (2024a). *Beleid bij uitsluiting, discriminatie en racisme (UDR). Langs vier actiesporen naar interne procedurele rechtvaardigheid* (Internal policy 07; pp. 1–41). Politie Nederland.

Politie. (2024b). *Beroepscode politie. Integer, betrouwbaar, moedig, verbindend* (pp. 1–52). Politie. https://www.politie.nl/binaries/content/assets/politie/onderwerpen/integriteit/5eaa489c-7d68-47be-a4b1-0d6b1b674e1a.pdf

Politie. (2024c). *Protocol voor onderzoek in disciplinaire zaken politie* (Internal Policy 2.0; pp. 1–26).

Politieacademie. (2022). *Strategische agenda Politieacademie 2022-2026. Voor goed politievakmanschap: Morgen en overmorgen*. Politieacademie. https://www.politieacademie.nl/media/mdedi5vj/strategische-agenda-2022-2026.pdf

Prenzler, T., & Drew, J. (2013). Women Police in Post-Fitzgerald Queensland: A 20 Year Review. *Australian Journal of Public Administration*, *72*(4), 459–472. https://doi.org/10.1111/1467-8500.12043

Pronin, E., Lin, D. Y., & Ross, L. (2002). The bias blind spot: Perceptions of bias in self versus others. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *28*(3), 369–381.

Qu, Y. (Elly), Todorova, G., Dasborough, M. T., & Shi, Y. (2023). A mindfulness perspective on the link between abusive supervision climate and team conflict. *International Journal of Conflict Management*, *34*(5), 907–930. https://doi.org/10.1108/IJCMA-03-2023-0035

Rakić, T., Steffens, M. C., & Mummendey, A. (2011). When it matters how you pronounce it: The influence of regional accents on job interview outcome. *British Journal of Psychology*, *102*(4), 868–883. https://doi.org/10.1111/j.2044-8295.2011.02051.x

Rawski, S. L., & Conroy, S. A. (2020). Beyond demographic identities and motivation to learn: The effect of organizational identification on diversity training outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, *41*(5), 461–478. https://doi.org/10.1002/job.2439

Risberg, A., & Romani, L. (2022). Underemploying highly skilled migrants: An organizational logic protecting corporate 'normality'. *Human Relations*, *75*(4), 655–680. https://doi.org/10.1177/0018726721992854

Rivera, L. A. (2017). When Two Bodies Are (Not) a Problem: Gender and Relationship Status Discrimination in Academic Hiring. *American Sociological Review*, *82*(6), 1111–1138. https://doi.org/10.1177/0003122417739294

Roobol, C. J. J., & Koster, F. (2020). How organisations can affect employees' intention to manage enterprise-specific knowledge through informal mentoring: A vignette study. *Journal of Knowledge Management*, *24*(7), 1605–1624. https://doi.org/10.1108/JKM-11-2018-0668

Rosen, D., McCall, J., & Goodkind, S. (2017). Teaching critical self-reflection through the lens of cultural humility: An assignment in a social work diversity course. *Social Work Education*, *36*(3), 289–298. https://doi.org/10.1080/02615479.2017.1287260

Roth, P. L., Thatcher, J. B., Bobko, P., Matthews, K. D., Ellingson, J. E., & Goldberg, C. B. (2020). Political affiliation and employment screening decisions: The role of similarity and identification processes. *Journal of Applied Psychology*, *105*(5), 472–486. https://doi.org/10.1037/apl0000422

Roulin, N., Lukacik, E., Bourdage, J. S., Clow, L., Bakour, H., & Diaz, P. (2022). Bias in the background? The role of background information in asynchronous video interviews. In *Journal of Organizational Behavior* (Vol. 44, Issue 3, p. 458).

Roulin, N., Lukacik, E., Bourdage, J. S., Clow, L., Bakour, H., & Diaz, P. (2023). Bias in the background? The role of background information in asynchronous video interviews. *Journal of Organizational Behavior*, *44*(3), 458–475. https://doi.org/10.1002/job.2680

Sallis, J. F., & Owen, N. (2015). Ecological models of health behavior. In B. K. Glanz, B. K. Rimer, & K. V. Viswanath (Eds.), *Health behavior: Theory, research, and practice* (5th ed., pp. 43–64). Jossey-Bass/Wiley.

San Martin, A., Swaab, R. I., Sinaceur, M., & Vasiljevic, D. (2015). The double-edged impact of future expectations in groups: Minority influence depends on minorities' and majorities' expectations to interact again. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *128*, 49–60. https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2015.03.002

Sanchez, D. T., & Chavez, G. (2010). Are You Minority Enough? Language Ability Affects Targets' and Perceivers' Assessments of a Candidate's Appropriateness for Affirmative Action. *Basic and Applied Social Psychology*, *32*(1), 99–107. https://doi.org/10.1080/01973530903435896

Schneider, B. (1987). THE PEOPLE MAKE THE PLACE. *Personnel Psychology*, *40*(3), 437–453. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00609.x

Schuster, C., & Martiny, S. E. (2017). Not Feeling Good in STEM: Effects of Stereotype Activation and Anticipated Affect on Women's Career Aspirations. *Sex Roles*, *76*(1–2), 40–55. https://doi.org/10.1007/s11199-016-0665-3

Shantz, A., Wright, K., & Latham, G. (2011). Networking with boundary spanners. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, *30*(3), 217.

Shirazi, R., & Biel, A. (2005). Internal-external causal attributions and perceived government responsibility for need provision: A 14-culture study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, *36*(1), 96–116.

Shishehchi, S., & Banihashem, S. Y. (2019). Jrdp: A job recommender system based on ontology for disabled people. *International Journal of Technology and Human Interaction (IJTHI)*, *15*(1), 85–99.

Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, *28*(2), 176–189. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.003

Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. *Journal of Management*, *37*(4), 1262–1289. https://doi.org/10.1177/0149206310385943

Smith, A. N., Morgan, W. B., King, E. B., Hebl, M. R., & Peddie, C. I. (2012). The Ins and Outs of Diversity Management: The Effect of Authenticity on Outsider Perceptions and Insider Behaviors. *Journal of Applied Social Psychology*, *42*(S1). https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2012.01021.x

Soete, B. D., Lievens, F., & Druart, C. (2012). An Update on the Diversity -Validity Dilemma in Personnel Selection: A Review. *Psihologijske Teme*, *21*(3), 399–424.

Soltani, E., Syed, J., Liao, Y.-Y., & Shahi-Sough, N. (2012). Tackling one-sidedness in equality and diversity research: Characteristics of the current dominant approach to managing diverse workgroups in Iran. *Asia Pacific Journal of Management*, *29*(1), 9–37. https://doi.org/10.1007/s10490-011-9259-3

Staatscommissie tegen Discriminatie en Racisme. (2025). *Discriminatie in dienstverlening. Ervaringen en lessen om discriminatie in publieke dienstverlening te voorkomen en te bestrijden. Voortgangsrapportage Staatscommissie tegen Discriminatie en Racisme* (pp. 1–52). Staatscommissie tegen Discriminatie en Racisme.

Stauffer, K. E., Song, M., & Shoub, K. (2023). How police agency diversity, policies, and outcomes shape citizen trust and willingness to engage. *Policy Studies Journal*, *51*(4), 929–950. https://doi.org/10.1111/psj.12479

Stauss, K., Koh, E., & Collie, M. (2018). Comparing the Effectiveness of an Online Human Diversity Course to Face-to-Face Instruction. *Journal of Social Work Education*, *54*(3), 492–505. https://doi.org/10.1080/10437797.2018.1434432

Steele, C. M., & Aronson, J. (1995). Stereotype threat and the intellectual test performance of African Americans. *Journal of Personality and Social Psychology*, *69*(5), 797–811. https://doi.org/10.1037/0022-3514.69.5.797

Stubbs, G., & Tong, S. (2024). The 'haves and have-nots' of social support during police recruitment: Why the playing field is anything but level. In *Policing and Society* (Vol. 34, Issue 6, p. 564).

Svendsen, M., Unterrainer, C., & Jønsson, T. F. (2018). The Effect of Transformational Leadership and Job Autonomy on Promotive and Prohibitive Voice: A Two-Wave Study. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *25*(2), 171–183. https://doi.org/10.1177/1548051817750536

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social Theory of Intergroup Behaviour. *The Psychology of Intergroup Relations*, 276–293.

Tedone, A. M., Mesmer-Magnus, J. R., Newkirk, E., Viswesvaran, C., & Horta, L. (2023). I Speak Up Because You Care: A Meta-Analytic Review of Safety Voice as a Social Exchange. *Academy of Management Proceedings*, *2023*(1), 10999. https://doi.org/10.5465/AMPROC.2023.10999abstract

Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). Making Differences Matter. A New Paradigm for Managing Diversity. *Harvard Business Review*, *74*(5), 79–90.

Thomas, O., & Reimann, O. (2023). The bias blind spot among HR employees in hiring decisions. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift Für Personalforschung*, *37*(1), 5–22. https://doi.org/10.1177/23970022221094523

Thompson, P., & McHugh, D. (1990). *Work Organisations: A critical introduction* (1st ed. 1990). Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1007/978-1-349-20741-1

Todak, N., Leban, L., & Hixon, B. (2021). Are Women Opting Out? A Mixed Methods Study of Women Patrol Officers' Promotional Aspirations. *Feminist Criminology*, *16*(5), 658–679. https://doi.org/10.1177/15570851211004749

Torrez, B., Dupree, C. H., & Kraus, M. W. (2023). How race influences perceptions of objectivity and hiring preferences. *Journal of Experimental Social Psychology*, *110*.

Traavik, L. E. M., & Adavikolanu, A. V. (2016). Attitudes towards diversity: Evidence from business school students from Norway, India and the Czech Republic. *Cross Cultural & Strategic Management*, *23*(3), 450–466. https://doi.org/10.1108/CCSM-12-2013-0189

Tran, T. T., Muenjohn, N., Cameron, R., Montague, A., & Fan, S. (2024). Diversity climate: Discrimination against skilled migrants in recruitment. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, *62*(1), e12393. https://doi.org/10.1111/1744-7941.12393

Trepte, S., & Loy, L. S. (2017). Social Identity Theory and Self-Categorization Theory. In P. Rössler, C. A. Hoffner, & L. Zoonen (Eds.), *The International Encyclopedia of Media Effects* (1st ed., pp. 1–13). Wiley. https://doi.org/10.1002/9781118783764.wbieme0088

Triana, M. del C., Wagstaff, M. F., & Kim, K. (2012). That's Not Fair! How Personal Value for Diversity Influences Reactions to the Perceived Discriminatory Treatment of Minorities. *Journal of Business Ethics*, *111*(2), 211–218. https://doi.org/10.1007/s10551-012-1202-0

van den Berg, H. (with Blijleven-Tebbe, N., & Hoogink, T.). (2022). *Duurzaam Leren Voor Goed Politiewerk: Onderzoeken Naar Samenwerkend Leren in de Politiepraktijk* (1st ed). Boom Uitgevers Den Haag.

van den Brink, M., & Benschop, Y. (2018). Gender Interventions in the Dutch Police Force: Resistance as a Tool for Change? *Journal of Change Management*, *18*(3), 181–197. https://doi.org/10.1080/14697017.2017.1378695

van Knippenberg, D. (2022). You May Need to Change How You Manage Diversity, Equity, and Inclusion. *California Management Review Insights*. https://cmr.berkeley.edu/2022/10/you-may-need-to-change-how-you-manage-diversity-equity-and-inclusion/

van Knippenberg, D., & van Ginkel, W. P. (2022). A Diversity Mindset Perspective on Inclusive Leadership. *Group & Organization Management*, *47*(4), 779–797. https://doi.org/10.1177/1059601121997229

van Veelen, R., Otten, S., & Hansen, N. (2013). A personal touch to diversity: Self-anchoring increases minority members' identification in a diverse group. *Group Processes & Intergroup Relations*, *16*(6), 671–683. https://doi.org/10.1177/1368430212473167

van Veelen, R., Otten, S., & Hansen, N. (2014). Enhancing Majority Members' Pro-Diversity Beliefs in Small Teams: The Facilitating Effect of Self-Anchoring. *Experimental Psychology*, *61*(1), 3–11. https://doi.org/10.1027/1618-3169/a000220

Vink, M., Van der Toorn, J., Jansen, W., & Ellemers, N. (2020). *Over de (on)zin van anti-bias trainingsprogramma's* (p. 3). Universiteit Utrecht & Instituut Gak. file:///C:/Users/76344kmi/Downloads/UU_InstituutGak_Handreiking_AntiBiasTrainingsprogrammas.pdf

Vongswasdi, P., Leroy, H., Shemla, M., Hoever, I., & Khattab, J. (2023). Influencing diversity beliefs through a personal testimonial, promotion-focused approach. *Journal of Organizational Behavior*, *44*(1), 1–18. https://doi.org/10.1002/job.2664

Ward, A., Prenzler, T., & Drew, J. (2020). Innovation and transparency in the recruitment of women in Australian Policing. *Police Practice and Research*, *21*(5), 525.

Ward, A.-K., Beal, D. J., Zyphur, M. J., Zhang, H., & Bobko, P. (2022). Diversity climate, trust, and turnover intentions: A multilevel dynamic system. *Journal of Applied Psychology*, *107*(4), 628–649. https://doi.org/10.1037/apl0000923

Webster, B. D., Smith, A. N., Kim, J., Watkins, M. B., & Edwards, B. D. (2020). Recruiting (Dis)Advantage: Men's Versus Women's Evaluations of Gender-Based Targeted Recruitment. *Sex Roles*, *83*(11–12), 706–721. https://doi.org/10.1007/s11199-020-01138-w

Wei, Z., Ding, Y., Liu, X., & Dai, S. (2023). In-group and out-group social influence on punishment in unfair situations. *Current Psychology*, *42*(21), 18396–18404. https://doi.org/10.1007/s12144-022-03027-9

Wille, L., & Derous, E. (2017). Getting the Words Right: When Wording of Job Ads Affects Ethnic Minorities' Application Decisions. *Management Communication Quarterly*, *31*(4), 533–558. https://doi.org/10.1177/0893318917699885

Wolf, A., & Jenkins, A. (2006). Explaining greater test use for selection: The role of HR professionals in a world of expanding regulation. *Human Resource Management Journal*, *16*(2), 193–213.

Xu, M., Qin, X., Dust, S. B., & DiRenzo, M. S. (2019). Supervisor-subordinate proactive personality congruence and psychological safety: A signaling theory approach to employee voice behavior. *The Leadership Quarterly*, *30*(4), 440–453. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.03.001

Yogeeswaran, K., & Dasgupta, N. (2010). Will the "Real" American Please Stand Up? The Effect of Implicit National Prototypes on Discriminatory Behavior and Judgments. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *36*(10), 1332–1345. https://doi.org/10.1177/0146167210380928

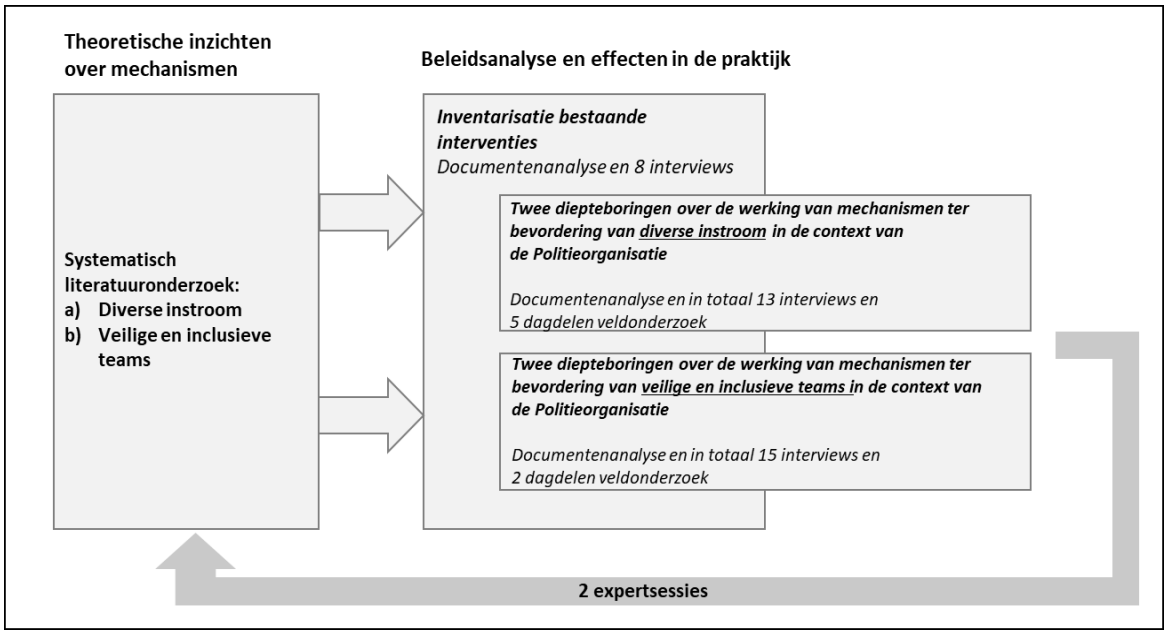
Zhang, C., & Basha, D. (2023). Women as leaders: The glass ceiling effect on women's leadership success in public bureaucracies. *Gender in Management: An International Journal*, *38*(4), 489–503. https://doi.org/10.1108/GM-09-2021-0283

Erasmus University Rotterdam

Bijlagen

Bijlage 1 – Methodologische verantwoording

In dit onderzoek zijn verschillende methoden en databronnen toegepast om de meervoudige onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden. Een overzicht van de onderzoeksopzet is weergegeven in het onderstaande figuur. Hier laten we de onderliggende methodologische overwegingen en uitkomsten per toegepaste methode zien.



Overzicht onderzoeksopzet

De metacontext – de beleidsomgeving

Documentanalyse - documenten Tweede Kamer over diversiteit en inclusie bij de politie
Voor het vinden van relevante documenten is er gebruikgemaakt van de website officiëlebekendmakingen.nl. Hierop zijn alle publicaties, voorzien van de datum en participanten van het gesprek, van het parlement te vinden. In totaal zijn er 112 documenten geanalyseerd: 1 debat, 2 brieven, 7 halfjaarberichten, 3 bijlagen van halfjaarberichten, 63 moties en 36 Kamervragen.

De relevante halfjaarberichten, die bij deze analyse gebruikt zijn, komen uit 2019-2023. Deze jaartallen zijn gekozen, omdat vanaf 2019 diversiteit en inclusie een vast onderdeel werd waarover gerapporteerd moest worden. Hiervoor werd over diversiteit en inclusie bij de politie niet of amper geschreven. De campagne ‘Politie voor Iedereen’ in 2020 creëerde veel aandacht voor dit onderwerp. Merendeel van de moties, debatten en kamerstukken kwam uit 2020 of later. Dit valt

te linken aan ‘Politie voor Iedereen’, maar ook aan de documentaire ‘De Blauwe Familie’ die in 2022 uitkwam. Deze documentaire bevatte voormalige politieagenten die uitspraken over discriminatie en racisme binnen de politie.

Er werden over dit onderwerp veel moties ingediend. Zoekende op de term ‘Politie’ bij officiële bekendmakingen leverde 1253 resultaten op. De publicaties begonnen in 2009 en eindigde in 2024. Van deze 1253 documenten waren er 63 relevant voor het onderwerp van inclusie en diversiteit. Merendeel van de moties kwam uit 2020 of later.

Als laatste werden de Kamervragen geanalyseerd. Hier werden meerdere zoektermen gebruikt. Eerst werd er gezocht op ‘Politie, diversiteit’. Hier kwamen 253 Kamervragen uit, waarvan er 7 bij dit onderzoek pasten. Vervolgens werd de term ‘Politie, inclusief’ geprobeerd, waarop 906 resultaten kwamen. Deze waren echter niet van belang voor ons onderzoek, omdat deze term niet vaak gebruikt wordt. Dit is waarom de zoekterm werd veranderd naar ‘Politie, inclusiviteit’. Hieruit kwamen 10 resultaten, waarvan 2 relevant. Als laatste werd de term ‘Politie, discriminatie’ ingevoerd, waaruit 746 resultaten kwamen. Bij deze zoekterm was er veel overlap met de eerste zoekterm (‘Politie, diversiteit’). De dubbele Kamervragen zijn daarom overgeslagen en niet meegeteld. Uit deze zoekopdracht kwamen echter nog steeds 27 nieuwe relevante Kamervragen waarmee het totaal aantal Kamervragen meegenomen in deze analyse uitkwam op 36. Kamervragen dateerde terug tot 1996. Er was echter wel een trend te zien. In de recente jaren waren er relatief meer vragen over dit onderwerp.

Media-analyse – Krantenberichten over diversiteit en inclusie bij de politie
Wij kijken naar artikelen die zich richten op D&I voorvallen binnen de interne politieorganisatie en niet op externe voorvallen naar burgers toe zoals etnisch profileren. Het gaat hierbij om berichtgeving vanaf het jaar 2000. De geselecteerde kranten zijn gekozen om een zo divers mogelijk beeld te verkrijgen van de Nederlandse mediaberichtgeving, rekening houdend met politieke oriëntatie, doelgroep, journalistieke stijl en geschatte oplagecijfers.

- **Algemeen Dagblad (AD)** en **De Stentor**: Beide kranten hebben een middenpositie, wat betekent dat ze relatief neutrale berichtgeving leveren. Ze richten zich op een breed publiek en staan bekend om een focus op nationale en regionale onderwerpen.
- **De Telegraaf**: Deze krant heeft een duidelijke rechtse oriëntatie en richt zich vaak op populistische thema's en een breed lezerspubliek.
- **De Volkskrant** en **Het Parool**: Deze kranten vertegenwoordigen een links perspectief en richten zich op progressieve en stedelijke doelgroepen.
- **NRC** en **Trouw**: Met een links-midden oriëntatie brengen deze kranten een meer intellectuele en genuanceerde benadering van nieuws. NRC richt zich op zakelijke en politiek geïnteresseerde lezers, terwijl Trouw vaak ethische en religieuze invalshoeken integreert.
- Via LexisNexis zijn er in totaal 238 relevante artikelen vanaf het jaar 2000 geselecteerd om op hooflijnen toon en focus te coderen.

In LexisNexis zijn er in totaal 503 relevante artikelen vanaf het jaar 2000 geselecteerd om te coderen in ATLAS.TI. Tijdens het coderingsproces zijn er diverse artikelen afgevallen omdat deze niet relevant bleken te zijn. Daardoor zijn er van de 503 artikelen uiteindelijk 238 meegenomen in het onderzoek. Onderwerpen van de afgevallen artikelen zijn:

- D&I voorvallen tegenover burgers.

- D&I voorvallen in het buitenland.
- Algemene berichtgeving over D&I binnen publieke organisaties.
- Ouder dan het jaar 2000.
- Interviews
- Opinies
- Identieke/dubbele berichtgeving.

Hieronder staat weergegeven hoeveel artikelen over D&I binnen de politie per krant zijn meegenomen in de analyse. Het AD en NRC schrijven het meeste over D&I binnen de politie terwijl dit onderwerp bij De Telegraaf en Het Parool minder voorkwam.

- AD 51
- De Stentor 29
- De Telegraaf 23
- De Volkskrant 35
- Het Parool 18
- NRC 48
- Trouw 34

De inhoudsanalyse van de geselecteerde krantenartikelen heeft plaatsgevonden aan de hand van een theorie-gestuurd coderingsschema. In dit schema komen de priming van de artikelen (positief verhaal of negatief verhaal) en het organisatieniveau waaraan de D&I incidenten worden toegeschreven (bad apple, bad case, bad barrel) aan bod. Het coderingsschema is hieronder weergegeven.

Concept	Dimensies	Indicatoren
Priming	**Positieve priming**	• Berichten waarin D&I maatregelen worden aangekondigd • Berichten over successen en vooruitgang van D&I beleid
	Negatieve priming	• Berichten die D&I maatregelen binnen de politie bekritiseren • Berichten over negatieve voorvallen en incidenten rondom D&I binnen de politie • Benadrukken van gebrek aan vooruitgang of falen van D&I initiatieven
Framing	**Bad apple**	• Berichten waarin specifieke agenten worden genoemd als verantwoordelijke voor incidenten rondom D&I • Berichten over veroordelingen van individuen binnen de politie
	Base case	• Berichten over teams of korpsen waar problematiek rondom D&I zich afspeelt • Berichten waarin wordt genoemd dat leidinggevenden niet adequaat reageren op voorvallen rondom D&I
	Bad barrel	• Artikelen die systematische aard van problemen rondom D&I bespreken

		• Berichten waarin de cultuur van de politie bekritiseerd wordt • Artikelen die nood voor hervormingen binnen de politie benadrukken om problematiek rondom D&I aan te pakken

Analyse van rapporten

Ter analyse van de macrocontext waarbinnen diversiteit en inclusie binnen de politie onderzocht en besproken wordt, als ook de meso-context van de politie zelf, hebben we een select aantal rapporten bekeken. De niet openbare en interne rapporten zijn voor dit ter beschikking gesteld door de politie, de openbare rapporten zijn via openbare kanalen verkregen.

Rapport	**Status**
Adviesrapport Diversiteit en Inclusie Politie Eenheid Oost NL (Deloitte & Denktaş & Engels Consultancy, 2024)	Niet openbaar
Adviesrapport Diversiteit en Inclusie Politie Eenheid Amsterdam (Denktaş et al., 2024)	Niet openbaar
A Seat at the Table. Evaluatie theatervoorstelling (Metzing, 2024)	Intern
Kernrapport Analyse werkklimaat en sociale veiligheid basisteam Rotterdam centrum (publieksversie) (Governance & Integrity International, 2024)	Openbaar
Gelijk recht doen - Deelrapport politie bij het parlementair onderzoek naar de mogelijkheden van de wetgever om discriminatie tegen te gaan (Eerste Kamer der Staten Generaal, 2022a)	Openbaar

Systematisch literatuuronderzoek

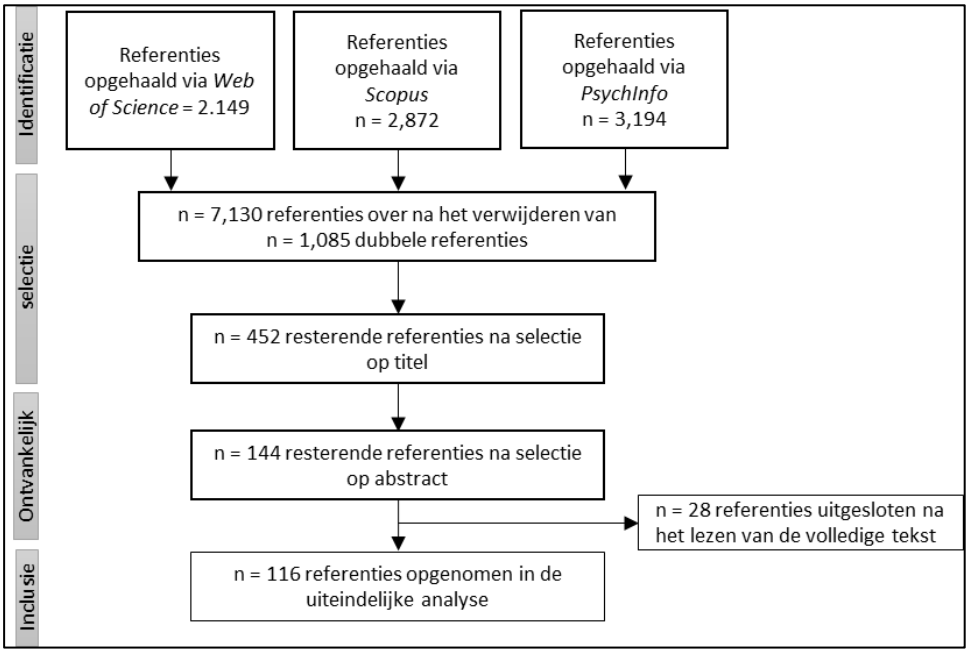
In dit deel van het onderzoek maken wij een inventarisatie en analyse van wetenschappelijke studies naar interventies en mechanismen ter bevordering van (a) diverse instroom en (b) veilige en inclusieve teams in de organisatiewetenschappen. Hiervoor voeren wij een uitgebreid **systematisch literatuuronderzoek** (Booth et al., 2012; Moher et al., 2015) uit naar empirische wetenschappelijke studies over succesvolle en onsuccesvolle interventies en mechanismen die daarbij een rol spelen in de organisatiewetenschappen (o.a., Bestuurskunde, Politicologie, managementwetenschappen, organisatiesociologie, organisatiepsychologie), gepubliceerd sinds 2010 (afgelopen 13 jaar). Wij kiezen voor een breed literatuuronderzoek in alle organisatiewetenschappen om zicht te krijgen op de effectiviteit van interventies en mechanismen in verschillende nationale en organisatiecontexten, niet alleen in de politieorganisatie of andere publieke organisaties. Dit stelt ons in staat de effectiviteit van interventies en mechanismen in hun organisatorisch en nationale context te beoordelen en interventies en mechanismen te includeren die doorgaans niet in de context van de publieke sector worden onderzocht, maar die wel werkzaam zouden kunnen zijn. Daarnaast richten wij ons op empirisch onderzoek dat is gepubliceerd vanaf (en inclusief) 2010. Deze afbakening voorkomt dat wij empirische studies gaan analyseren die reeds in voorgaand systematisch literatuuronderzoek zijn geanalyseerd. Systematisch literatuuronderzoek stelt onderzoekers is staat een alomvattend overzicht van de bestaande wetenschappelijke kennis over een bepaald onderwerp te maken (Booth et al., 2012).

Systematisch literatuuronderzoek stelt onderzoekers in staat is een uitgebreid overzicht van de bestaande wetenschappelijke kennis over een bepaald onderwerp. Om de betrouwbaarheid en reproduceerbaarheid van ons literatuuronderzoek te optimaliseren baseren wij de systematische literatuurstudie op de PRISMA richtlijnen (*preferred guidelines for systematic literature reviews and meta analysis*) (Moher et al., 2009, 2015) en maken wij gebruik van open-source machine learning software ASReview (van de Schoot et al., 2021) bij het identificeren van relevante studies. In deze literatuurstudie richten wij ons op empirisch onderzoek naar interventies en mechanismen ter bevordering van (a) diverse instroom en (b) veilige en inclusieve teams in alle organisatiewetenschappen. In deze fase doorzoeken wij de Engelstalige literatuur (In fase 2 van dit onderzoek maken wij een overzicht van interventies en mechanismen bij de Nederlandse politieorganisatie). Potentiële zoektermen zijn 'diversity', 'inclusion', 'inclusive teams', 'intervention', 'mechanism', etc. De definitieve lijst met zoektermen wordt vastgesteld na initieel literatuuronderzoek en in overleg met de begeleidingscommissie. Een belangrijk criterium is de wetenschappelijke kwaliteit van de studies en de toepasbaarheid op de Nederlandse politie context.

Zoekstrategie
Potentieel relevante studies werden geïdentificeerd door middel van gestandaardiseerde zoekopdrachten in drie digitale databanken met referenties van internationale gepubliceerde en ge-peer-reviewde wetenschappelijke studies: Web of Science van Clarivate, Scopus van Elsevier, PsychInfo van de American Pscychological Association (APA). Voor ieder van deze databanken werden unieke doch identieke zoekopdrachten geformuleerd. Iedere zoekopdracht bestond uit drie niveaus met meerdere zoektermen waarmee de titels en abstracts van de documenten werden doorzocht. Kwamen de gevraagde zoektermen in de titel of het abstract voor, dan werd het daarbij behoorden artikel als mogelijk relevant aangestipt en gedownload. Zoekopdrachten maakten gebruik van Booleaanse operatoren, waarbij de OF-operator werd gebruikt om de dekking te vergroten (tussen trefwoorden) en de EN-operator om de specificiteit te verhogen (tussen de niveaus). Waar mogelijk maakten we gebruik van de truncatie-operator [*] om meervoudsvormen van trefwoorden op te nemen (Migchelbrink & Van de Walle, 2021). De titels en samenvattingen werden gescreend om de geschiktheid vast te stellen. De lijst met zoektermen is vastgesteld na een initieel literatuuronderzoek en in overleg met de begeleidingscommissie (zie bijlage 1).

We kiezen voor een brede literatuurstudie over organisatiestudies heen om inzicht te krijgen in de effectiviteit van interventies en mechanismen in verschillende organisatiecontexten, niet alleen in de politieorganisatie of andere publieke organisaties. Dit stelt ons in staat om de effectiviteit van interventies en mechanismen in hun organisatorische context te beoordelen en om interventies en mechanismen op te nemen die gewoonlijk niet in de context van de publieke sector worden bestudeerd, maar die wel effectief zouden kunnen zijn. Bovendien richten we ons op empirisch onderzoek gepubliceerd vanaf (en met inbegrip van) 2010. Deze afbakening voorkomt dat we empirische studies analyseren die al in eerdere systematische literatuurreviews zijn geanalyseerd. Bovendien hebben we, gezien het praktijkgerichte doel van het project waarvan de huidige literatuurstudie deel uitmaakt, alleen empirische studies meegenomen. Daarom beschouwden we studies die niet evidence-based waren als niet-subsidiabel. Alle vormen van empirisch onderzoek (casestudies, enquêtes, experimenten, enz.) kwamen in aanmerking. Bovendien richtten we ons op peer-reviewed verslagen die in het Engels waren geschreven en in internationale tijdschriften waren gepubliceerd.

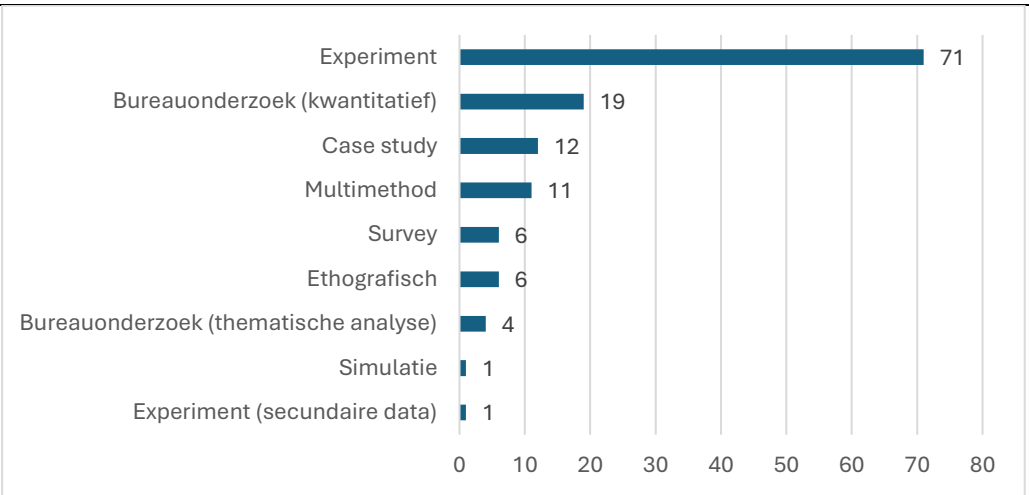
Identificatie van relevante artikelen: Diverse instroom
In totaal werden 7310 records gevonden, waarvan 1085 dubbele records niet werden meegenomen. Na het screenen van titels werden 452 records behouden. De screening van uittreksels uit de bewaarde records leidde tot de uitsluiting van nog eens 308 records. Daarom werden 144 records behouden en werd de volledige tekst gelezen. Deze stap bracht het aantal artikelen terug tot 116, die werden opgenomen in de analyse.



SLR Diverse instroom – stroomdiagram van artikelenselectie

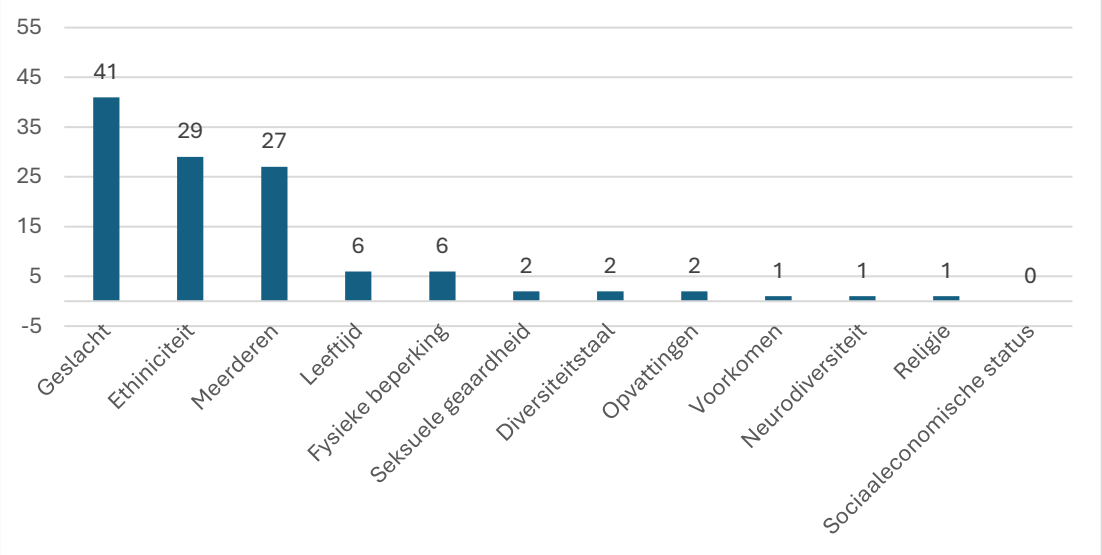
De volledige tekst van de overige 116 artikelen werd gecodeerd met behulp van de kwalitatieve data-analysesoftware Atlas.ti. Naar aanleiding van de onderzoeksvraag van het literatuuronderzoek werd een lijst met codes samengesteld. De codes kunnen worden gegroepeerd in de volgende 3 categorieën: codes met betrekking tot het artikel zelf, de onderzoeksdoelstellingen, het theoretisch kader en het onderzoeksdesign. Codes met betrekking tot de context van het onderzoek: sector, organisatie, welke stap in het wervingsproces werd onderzocht. Codes met betrekking tot de onderzoeksbevindingen die relevant zijn voor het doel van het literatuuronderzoek: diversiteitsdimensie in de scope, geïdentificeerd(e) mechanisme(n), beschrijving van interventie (indien van toepassing), effectiviteit van interventie, conclusie van onderzoek. De vooraf bepaalde lijst met codes in Bijlage 2 werd toegepast op de tekst van elk artikel en het tekstfragment dat relevant was voor elke code werd geselecteerd. Hetzelfde tekstfragment bevatte vaak informatie die relevant was voor verschillende codes. Het coderingsproces werd onafhankelijk uitgevoerd door ten minste twee codeurs voor elk artikel.

Na het coderingsproces werden n = 1.128 tekstfragmenten geselecteerd. In 48 artikelen werden interventies en hun effecten onderzocht met behulp van verschillende onderzoeksdesign. De meerderheid van de artikelen was gericht op het bestuderen van een mechanisme en gebruikte in die zin een experimenteel onderzoeksdesign (n=71). Dit is verreweg de meest voorkomende benadering in de steekproef van artikelen.



SLR Diverse instroom - overzicht en frequentie toegepaste methoden (n = 116)

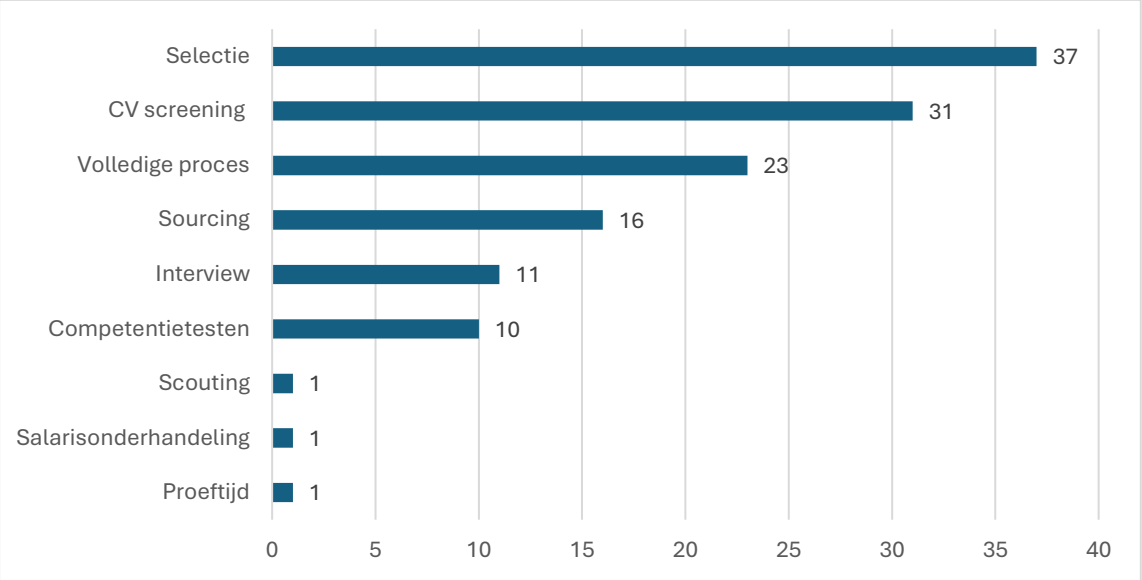
De artikels gaan meestal over diversiteit van geslacht, etniciteit of meerdere dimensies van diversiteit tegelijkertijd. Hoewel de code voor geslacht op een eenduidige manier kan worden toegepast, zijn de artikels met de codes "etniciteit" of "meerdere" diversiteitsdimensies heterogener. In sommige artikels is de diversiteitsdimensie "etniciteit" verweven met de aanwerving van kandidaten met een migrantenachtergrond of met het thema ras. Op voorwaarde dat deze diversiteitsdimensies elkaar overlappen, werd een enkele code gekozen in plaats van te overwegen dat het artikel in kwestie meerdere dimensies omvat. De code "multiple" werd toegepast op artikels die minstens twee duidelijk onderscheiden diversiteitsdimensies behandelden of op artikels die diversiteit in brede zin behandelden en waarvan de doelstellingen en bevindingen generaliseerbaar waren.



SLR Diverse instroom - overzicht en frequentie onderzochte diversiteitsdimensies

Selectie en CV-screening zijn de stappen van het intakeproces die het vaakst worden gebruikt voor de artikelen in de steekproef. Dit is niet onverwacht gezien het grote aantal artikelen dat gebruik maakt van experimenten. Tijdens experimenten krijgen respondenten cv's of informatie over kandidaten en wordt hen gevraagd te beslissen of de kandidaat doorgaat naar de volgende fase of

gekozen wordt voor de baan. Het is waarschijnlijk dat screening en selectie de fasen in het wervingsproces zijn die het meest geschikt zijn om te worden gerepliceerd in een experimentele setting en daarom zijn ze oververtegenwoordigd in de steekproef.



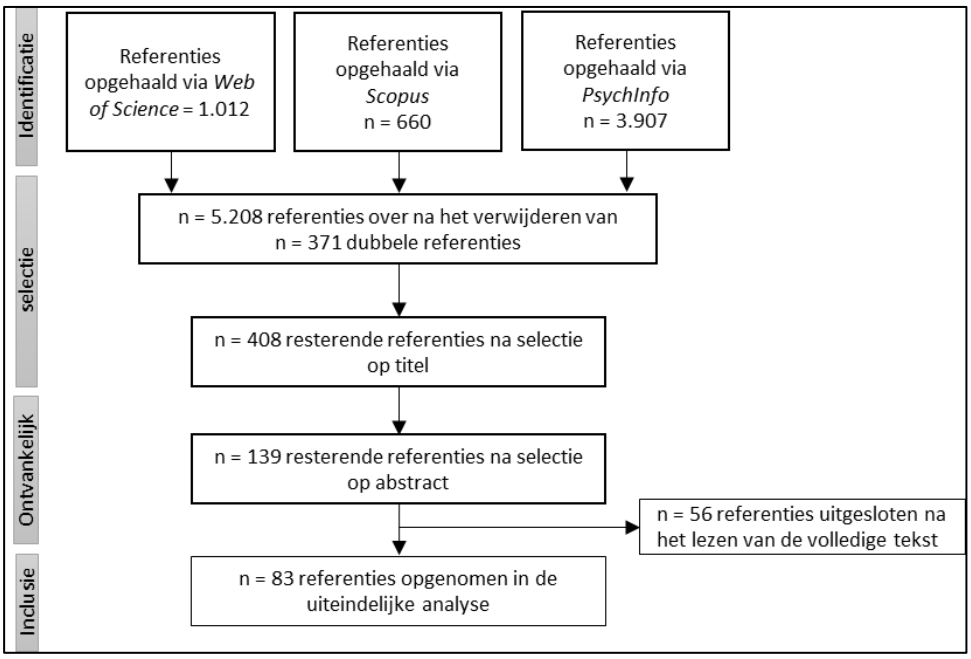
SLR Diverse instroom - overzicht en frequentie onderzochte stappen in het wervingsproces

Bij het classificeren van artikelen per processtap, blijven dezelfde codes voor de diversiteitsdimensie het belangrijkst voor elke stap: geslacht, etniciteit of meerderen. Wanneer de diversiteitsdimensie en de processtap worden bekeken, vormen artikelen die selectiebeslissingen met betrekking tot vrouwelijke kandidaten onderzoeken verreweg de grootste groep (n=7). Geslacht is ook de meest prominente diversiteitsdimensie, zowel voor artikelen over het hele wervingsproces als voor artikelen die betrekking hebben op sourcing.
In de rest van dit hoofdstuk gaan we dieper in op de artikels, gegroepeerd volgens de stap van het instroomproces die ze behandelen. Het doel is dat, door inzicht te geven in de specifieke mechanismen en interventies die in de artikelen worden besproken, de contouren van een diverse en inclusieve instroom worden aangeboden. De lezer krijgt specifieke mechanismen voor elke processtap en informatie over interventies die de werving van diverse kandidaten al dan niet bevorderen. Indien specifiek komen ook de nuances met betrekking tot diversiteitsdimensies aan bod, evenals details over de context waarin de mechanismen en interventies plaatsvinden.

Identificatie van relevante artikelen: Inclusieve teams
Op basis van de systematische identificatie van publicaties hebben we in totaal n = 5.208 artikelen geselecteerd wie mogelijk relevant zouden zijn voor onze literatuurstudie. Vervolgens hebben we de titels en de abstracts van deze artikelen zorgvuldig bekeken om tot een meer fijnmazige selectie van relevante artikelen te komen.

De meeste potentieel relevante artikelen hebben we geïdentificeerd in de databank voor psychologisch onderzoek PsychInfo. Hieruit hebben we een kleine 4.000 mogelijke relevante artikelen meegenomen. Web of Science (n = 1.012) en Scopus (n=660) volgden op enige afstand. Na verwijdering van n = 371 dubbele records kwamen we uit op het initieel aantal van n = 5.208 mogelijk relevante artikelen. Vervolgens hebben we op basis van de titel 4.800 artikelen kunnen

uitsluiten omdat deze evident niet over ons onderwerp gingen. Dit proces hebben we herhaald op basis van het abstract waarna we een verder n = 269 evident niet-relevante artikelen hebben uitgesloten van de analyse. De overige n = 139 artikelen hebben we als voldoende relevant beschouwd om volledig te lezen en te analyseren. Op basis van deze analyse is gebleken dat n = 56 artikelen toch niet relevant waren voor ons onderzoek. Deze artikelen hebben we alsnog uitgesloten van de analyse. De overige n = 83 artikelen gingen wel over ons onderwerp en bieden empirisch bewijs voor de effectiviteit van interventies en mechanismen ter bevordering van veilige en inclusieve teams.



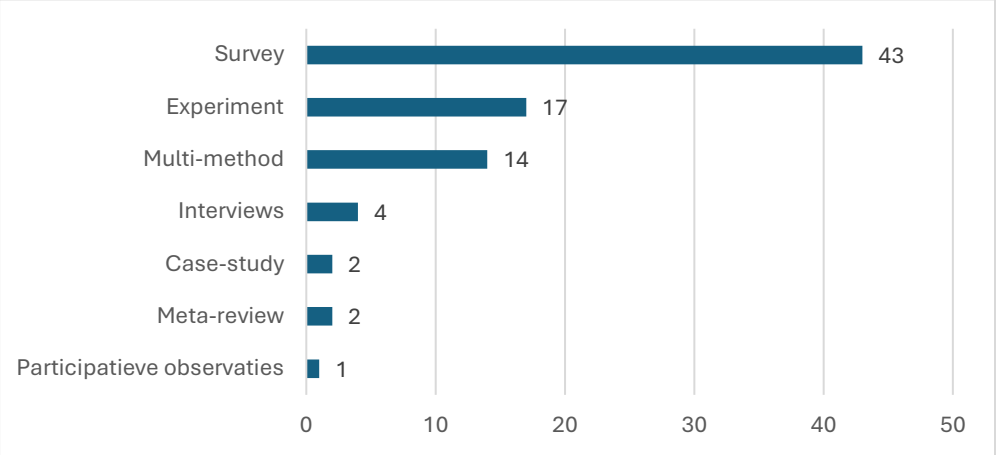
SLR Veilige en inclusieve teams - proces van artikelenselectie

Data extractie

Het doel van de systematische literatuurstudie is het identificeren van de onderliggende mechanismen en de context waarbinnen die mechanismen wel/niet effect hebben. De n = 83 geïncludeerde artikelen zijn vervolgens door 5 onderzoekers gecodeerd met behulp van de kwalitatieve data-analyse software Atlas.ti. Voorafgaand aan de analyse hebben we een coderingschema opgesteld met codes over de eigenschappen van de artikelen waar we informatie over willen. De codes vallen uiteen in drie categorieën: codes over de studie zelf zoals het jaartal van publicatie en de toegepaste methode, codes over het onderwerp van de studie zoals het onderzoeksthema, de afhankelijke en onafhankelijke variabelen, en de toegepaste of getoetste theorie, en codes met betrekking tot de getoetste interventie of het getoetste mechanisme. De codes zijn vervolgens aan de relevante tekstfragmenten gehangen. Het coderingsproces is door de betrokken onderzoekers onafhankelijk van elkaar uitgevoerd. De gecodeerde tekstfragmenten zijn vervolgens op thema gesorteerd en geanalyseerd.

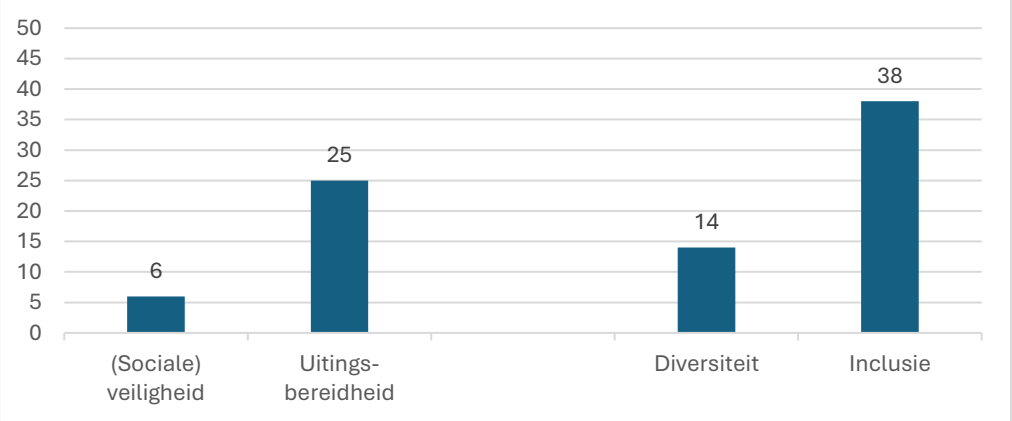
De resultaten van dit analyseproces vormen de resultaten van het literatuuronderzoek.
Als resultaat van het selectieproces hebben alle geïncludeerde artikelen een empirische basis. In de meeste geïncludeerde studies zijn effectschattingen gedaan aan de hand van surveyonderzoek (n = 43). Deze studies proberen de associatie tussen een afhankelijke variabele, bijvoorbeeld ervaren psychologische veiligheid, en een onafhankelijke variabele, bijvoorbeeld leiderschapsstijl,

te schatten. Hoewel surveyonderzoek het mogelijk maakt om de samenhang tussen mechanismen en uitkomsten te schatten, zijn (causale) effectuitspraken op basis van dit type onderzoek maar beperkt mogelijk. Effecten kunnen beter vastgesteld worden aan de hand van experimenteel onderzoek (Imai et al., 2011; Podsakoff & Podsakoff, 2019). Onder de geselecteerde artikelen bevinden zich n = 17 experimentele studies en n = 8 multi-method studies waar ook een experiment is toegepast. In totaal zijn er dus n = 25 studies geïncludeerd waar het effect van een interventie is gemeten. De overige n = 6 multi-method studies gebruiken een combinatie van surveyonderzoek en interviews. Bij n = 7 geïncludeerde studies is sprake van een volledig kwalitatieve onderzoeksopzet. De studies maken gebruik van interviews, observaties of een casestudy. Een overzicht van de toegepaste methoden, inclusief de frequentie waarmee de studies in dit literatuuronderzoek voorkomen, is gegeven in **Error! Reference source not found.**.



SLR Veilige en inclusieve teams - overzicht en frequentie van gebruikte methoden (n = 83)

Hoewel het vanuit organisatieperspectief logisch is om de opgaven veiligheid en inclusiviteit van teams te koppelen, worden veiligheid en inclusiviteit in de geselecteerde literatuur als twee afzonderlijke aandachtsgebieden onderzocht. Studies rond veiligheid hebben vooral betrekking op ervaren (sociale) veiligheid (n = 6) of de uitingsbereidheid van werknemers als indicator van ervaren veiligheid en acceptatie (n = 25). Studies rond inclusiviteit in werkteams hebben vooral betrekking op attitudes rond diversiteit (n = 14) en ervaren inclusie (n = 38). Inclusie is daarmee het dominante thema in de door ons geselecteerde literatuur.



SLR Veilige en inclusieve teams - overzicht en frequentie van geïncludeerde onderzoeksthema's

D&I Interventies bij de Nederlandse politieorganisatie

Diepteboringen naar de werking van mechanismen in de context van de politieorganisatie
Wij voeren vier diepteboringen uit naar mechanismen ter bevordering van diverse instroom (2 cases) en veilige en inclusieve teams (2 cases) bij de Nederlandse politieorganisatie. Met deze diepteboringen onderzoeken wij de werkende elementen van de mechanismen en plaatsen deze in de organisatorische context waarin zij van toepassing zijn. Deze diepteboringen dienen daarmee als *reality check* om een realistisch beeld te schetsen van de ervaren effectiviteit van deze interventies op de werkvloer, en om te beoordelen of deze plannen op papier daadwerkelijk hebben geleid tot het activeren van voorgenomen diversiteit en inclusiemechanismen.

In de diepteboringen staan de mechanismen centraal. Deze mechanismen komen voort uit het systematisch literatuuronderzoek. Met de selectie van diepteboringen proberen wij de mechanismen van interventies ter bevordering van (a) diverse instroom en (b) veilige en inclusieve teams bij de Nederlandse politieorganisatie te onderzoeken. Deze benadering maakt het mogelijk om een duidelijker beeld te krijgen van de mechanismen in welke organisatiecontext effectief kunnen zijn. De selectie van diepteboringen vond plaats aan de hand van de volgende criteria en is afgestemd met de begeleidingscommissie vanuit het WODC.

- Het mechanisme is toegepast bij de Nederlandse politieorganisatie
- Het mechanisme is ten minste twee jaar geleden geïnitieerd (2022).
- Het mechanisme heeft tot doel het bevorderen van diverse instroom en/of veilige en inclusieve teams.
- De betrokken politieorganisatie is bereid mee te werken aan het onderzoek en is in staat de benodigde documentatie en informatie aan te leveren.

In de selectie van diepteboringen hebben we onderscheid gemaakt tussen interventies die ten grondslag liggen aan structuurinterventies (aanpassingen en regels en procedures) en cultuurinterventies (sociale normen, waarden, zin- en betekenisgeving, en omgang). Wij zijn uitgekomen op de volgende vier diepteboringen:

1. Persoon-organisatiefit in de samenwerking tussen ROC's en de politie in de werving van mensen met een diverse achtergrond
2. Socialisatie van rond diversiteit en inclusie in de basisopleiding politieagent (BPO)
3. Sociaal leren met het PvI-gespreksbord
4. Procedurele rechtvaardigheid in het sanctioneren van gevallen van uitsluiting, discriminatie en racisme.

Het diepteboringenonderzoek vond plaats op basis van bureauonderzoek in combinatie met semigestructureerde interviews met medewerkers van de politie die betrokken zijn bij de geselecteerde interventies en de doelgroep waarop de interventie gericht is. Daarbij gaat het om de programmaverantwoordelijken en de leden van het team waar de interventie op gericht was, inclusief respondenten, die van de HR-afdelingen betrokken bij de ontwikkeling en/of uitvoering van de interventie zijn/waren.

Het bureauonderzoek bestaat uit een systematisch inhoudsanalyse van beschikbare documenten, per casus en zover beschikbaar, zoals: (concepten van) beleidsplannen, notities, evaluaties, rapporten en andere beschikbare relevante documenten. Vervolgens worden respondenten in semigestructureerd interviews geïnterviewd over hun ervaring met de interventie, de werkzame elementen van de interventie(mechanismen), de ervaren effectiviteit van de interventie, en de uitwerking van de interventie op de werkvloer. In deze interviews komt dus ook aan bod in hoeverre de omschreven interventies hebben geleid tot meer diversiteit en inclusie op de werkvloer. We onderzoeken ook systematisch hoe de bredere organisatiecontext op micro-, meso- en macroniveau, en de andere drie dimensies van de Politie voor iedereen (aanpak discriminatie, professionele controle, netwerken) zich verhouden tot de twee focusthema's.

De vier diepteboringen berusten op een combinatie van onderzoeksmethoden en informatiebronnen; waaronder (a) documentenanalyses van beleidsdocumenten, rapporten en wetgeving, (b) semigestructureerde interviews met politieambtenaren en betrokkenen, (c) en praktijkobservaties. Bij het selecteren van respondenten voor de diepteboringen zijn we gericht te werk gegaan en hebben we verantwoordelijk politieambtenaren uit verschillende eenheden door heel het land gesproken (purposive sampling). Het programmateam Politie voor Iedereen gold als onze toegang tot de organisatie. Zij identificeerden de personen naar wie wij opzoek waren en regelde de eerste contacten. Als zodanig zijn de politieprofessionals zelf aan het woord

Nadat contacten voor de eerste interviews op deze manier gelegd zijn, hebben we vervolginterviews kunnen organiseren door middel van doorverwijzingen (de sneeuwbalmethode). Ook zijn we op deze manier aan relevante documenten gekomen en hebben we op deze manier praktijkobservaties kunnen organiseren. De diepteboringen zijn illustratief van aard kunnen niet gelezen worden als evaluaties van de onderzochte interventies. De gehanteerde onderzoeksmethodiek en samengestelde onderzoekspopulatie staan niet toe veralgemeniserende uitspraken te doen op basis van de resultaten van die diepteboringen.

Interviews vonden plaats als semigestructureerde interviews. Voorafgaand aan ieder interview werd een gedetailleerd interviewprotocol samengesteld met vragen voor de respondent. Alle respondenten hebben vooraf geïnformeerde toestemming gegeven voor deelname aan dit onderzoek. De gesprekken zijn opgenomen en uitgewerkt in verbatim transcripten. De informatie in deze transcripten lag aan de basis van de rapportage in de diepteboringen. Op verzoek hebben we de uitgewerkte transcripten met de respondenten gedeeld.

Diepteboring	**Methoden**	**Bronnen**
Diepteboring 1	Interviews (n = 5)	Programmamanagers landelijke politie Verantwoordelijke voor de samenwerking met de ROC's in een van de regionale eenheden Contactpersoon van de MBO Raad, Contactpersoon van een van de ROC's
	Observaties (N = 3)	algemene "voorlichting agent" sessie, MDT-evenementen gericht op MBO-studenten training psychologisch onderzoek voor potentiële kandidaten.
Diepteboring 2	Interviews (N = 6)	Docenten in het basispolitieonderwijs (n = 6) Politieprofessional betrokken in het basispolitieonderwijs (n = 1)

	Observaties (N = 3)	Introductiebijeenkomst nieuw cohort basispolitieonderwijs Bespreking PvI in basispolitieonderwijs
Diepteboring 3	Documenten	Gebruiksaanwijzing PvI-gespreksbord, Inleiding PvI-gespreksbord, PvI-gespreksbord vragen en antwoorden, de beroepscode “Janny Knol 2024”
	Interviews (N = 6)	Zeven interviews met medewerkers o.a. werkzaam bij het opgaveteam Politie voor iedereen, of in de rol van programmamanager Politie voor iedereen, adviseur Politie voor iedereen, teamchef, en wijkagent.
	Observaties (N = 2)	Observatie werkplek wijkagenten en Pilot theatervoorstelling “Niet gehoord”.
Diepteboring 4	Interviews (N = 9)	Leidinggevenden en programmaverantwoordelijke regionale eenheden (n = 3) Team Veiligheid, Integriteit en klachten (VIK) (n = 4) expertteam aanpak uitsluiting, discriminatie en racisme (UDR) (n = 2)
	Documenten (niet uitputtend)	Beleidsstukken UDR Beleidstukken en rapporten VIK Beroepscode incl. themablad 12 – sociaal veilig werkklimaat

Overzicht databronnen diepteboringen

Expertsessies en expertinterviews

In een zestal open interviews met experts van binnen de politie hebben we zicht gekregen op de belangrijkste ontwikkelingen op het gebied van D&I binnen de politie. Deze experts hebben we op voordracht van de leden van de begeleidingscommissie en in overleg met de politie geworden, waarin ons geen respondenten werden onthouden.

Tot slot hebben we twee expertsessies georganiseerd waarin de resultaten van de literatuurstudie en diepteboringen toetsen. In deze expertsessies analyseren wij hoe de praktijk bij de Nederlandse politieorganisatie (fase 2) zich verhoudt tot de bevindingen uit de (internationale) organisatieliteratuur (fase 1) en welke lessen en input wij voor de Nederlandse politie op micro-, meso- en macroniveau kunnen formuleren. De eerste expertsessie bestond uit programmavertegenwoordigers uit de Nederlandse politieorganisatie. De tweede expertsessies bestond uit wetenschappers met expertise op het gebied van diversiteit- en inclusiebeleid en politiewetenschappen. In deze sessie bespraken wij welke interventies en mechanismen relevant en interessant zijn voor de Nederlandse politieorganisatie en hoe de context van de Nederlandse politie de effectiviteit van deze interventies beïnvloedt. Hier kunnen als “bijvangst” ook lessen voor de wetenschap getrokken worden over mogelijke hiaten in de literatuur. Tijdens deze expertsessies zijn wij vooral op zoek naar wat de bevindingen uit fase 1 en 2.

De opzet van de expertsessies was vastgelegd en is bijgevoegd in Bijlage […]. De expertsessies startten met een uiteenzetting van de belangrijkste onderzoeksresultaten die wij voorafgaand aan de expertsessie aan alle participanten hebben toegezonden (zie Bijlage ???). Tijdens de expertsessies gaven respondenten geïnformeerde toestemming voor deelname (bijlage ???) en hadden zij de mogelijkheid zichzelf te introduceren. De kern van de focussessie bestond uit een

reflectie op de onderzoeksresultaten gevolgd door een inhoudelijke terugkoppeling door een van de onderzoekers.

Bijlage 2: Overzicht van geïncludeerde literatuur in de literatuurstudies

Overzicht van geïncludeerde studies per psychologisch mechanisme voor het literatuuronderzoek over diverse instroom

Mechanisme	Referenties
1. Persoon-organisatie fit & persoon-baan fit	Carpio & Guadalupe, 2021; Dutz et al., 2022; Goldberg et al., 2013; Ingold & Valizade, 2017; Koch et al., 2014; Lämsä et al., 2019; Z. Liu et al., 2023; Pichler & IV, 2017; Risberg & Romani, 2022; Sanchez & Chavez, 2010; Shishehchi & Banihashem, 2019; Tran et al., 2024; Webster et al., 2020
2. Meta-stereotypen	Bohnet et al., 2015; Casper et al., 2013; Castilla & Rho, 2023; Danbold & Bendersky, 2019; Evans, 2012; Heath et al., 2023; Hurst et al., 2024; Klysing et al., 2022; Koçak et al., 2022; Mao et al., 2021; Shantz et al., 2011; Todak et al., 2021; Wille & Derous, 2017
3. Similarity attraction paradigm	Awad, 2013; Brender-Ilan & Kay, 2021; Bryant-Lees & Kite, 2020; Campero, 2020; Clark et al., 2020; Derous et al., 2015; Derous & Pepermans, 2019; Fatfouta & Ghoniem, 2021; Feng et al., 2020; Foschi & Valenzuela, 2012; Georgakakis et al., 2018; Gift & Gift, 2015; Hofhuis et al., 2016; Horverak et al., 2013; Iddekinge et al., 2016; Krueger et al., 2014; Mcelroy et al., 2014; Roth et al., 2020; Stubbs & Tong, 2024; Torrez et al., 2023
4. Status characteristic mechanisme	Adamovic & Leibbrandt, 2023; Bosak & Sczesny, 2011; Bursell et al., 2021; Campbell & Hahl, 2022; Coffman et al., 2021; Derous & Decoster, 2017; Dutz et al., 2022; Henderson & Welsh, 2024; Jordan & Zitek, 2012; Kaplan et al., 2014; Lacroux & Martin-lacroux, 2019; Morgan et al., 2013; Ndobo et al., 2018; Ni & Zayas, 2023; Sanchez & Chavez, 2010; Yogeeswaran & Dasgupta, 2010
5. Attributiefouten	Almeida et al., 2015; Frauendorfer & Mast, 2013; Kanter & Corn, 1994; S. Lee et al., 2015; Leung & Koppman, n.d.; Lim et al., 2014; Morgan et al., 2013; Rakić et al., 2011; Roulin et al., 2022, 2023; Shirazi & Biel, 2005; Tran et al., 2024
6. Biases (blinde vlekken)	Berde & Mágó, 2022; Bragger et al., 2016; Coffman et al., 2021; Domínguez, 2023; Fleming, 2020; Gioaba & Krings, 2017; Hess, 2013; Kroll & Ziegler, 2016; Lindheim, 2021; McCarthy et al., 2010; Rivera, 2017; O. Thomas & Reimann, 2023
7. Identiteitsbedreiging (Social identity threat)	Auer et al., 2022; Autin et al., 2013; Healy et al., 2010; Linos et al., 2017; Soete et al., 2012
8. Autonomie bij selectiebeslissingen	Araten-Bergman, 2016; Baltes & Rudolph, 2010; Bezyak et al., 2021; Czibor & Dominguez Martinez, 2019; Dimeglio, 2022; Duvdevany et al., 2016; Fernandez-Mateo & Fernandez, 2016; Gasman et al., 2011; Hennekam et al., 2021; Jordan & Zitek, 2012; Kogut et al., 2013; Labelle et al., 2015; Lindheim, 2021; Mangset & Orupabo, 2024; Mendiratta, 2023; Moscatelli et al., 2024; Motel, 2016; Noon, 2011;

	Prenzler & Drew, 2013; Rivera, 2017; van den Brink & Benschop, 2018; A. Ward et al., 2020

Overzicht van geïncludeerde studies per psychologisch mechanisme voor het literatuuronderzoek naar veilige en inclusieve teams

Mechanisme	Referenties
1. Individuele normen, waarden en competenties	Biswas et al., 2020; Duan et al., 2014; Hays-Thomas et al., 2012; Jiang et al., 2018; Kim & Roberson, 2022; Lauring & Selmer, 2012; MacMillan et al., 2020; Maher & Hastings, 2023; Morrison, 2011; Mulqueen et al., 2012; Rawski & Conroy, 2020; Rosen et al., 2017; Stauss et al., 2018; Triana et al., 2012
2. Sociaal leren	Abramovic & Traavik, 2017; Meeussen et al., 2014; Miles & Kivlighan, 2012; Milliard, 2020; Montgomery et al., 2021; Traavik & Adavikolanu, 2016
3. Sociale uitwisseling	Clifford et al., 2023; Hu et al., 2018; Jada & Mukhopadhyay, 2018, 2019a, 2019b; Jiang, 2017; Kim et al., 2017; Lee et al., 2021; San Martin et al., 2015; Svendsen et al., 2018, 2018; Ward et al., 2022; Xu et al., 2019
4. Psychologische veiligheid	Abramovic & Traavik, 2017; Achmadi et al., 2022, p. 2020; Bienefeld & Grote, 2014; Cech & Waidzunas, 2022; Chen et al., 2023; Fujimoto & Presbitero, 2022; Greer & van Kleef, 2010; Jiang, 2017; Jiang et al., 2022; Jin et al., 2017; Kong et al., 2020; Li et al., 2020; Ma et al., 2020; Martinez et al., 2017; Morven & Cunningham, 2019; Mulqueen et al., 2012; Qu et al., 2023; Xu et al., 2019
5. Procedurele rechtvaardigheid	Adamska & Jurek, 2021; Begeny et al., 2021; Guerrero et al., 2013; Lee et al., 2021; E. W. Morrison, 2011
6. Sociale identificatie en categorisatie	Gaub & Holtfreter, 2022; Haake, 2018; Janssens & Zanoni, 2014; Jung & Welch, 2022; Lount et al., 2015; Miles-Johnson & Fay, 2022; Muragishi et al., 2024; Soltani et al., 2012; van Veelen et al., 2013, 2014; Vongswasdi et al., 2023
7. Socialisatie	Conti & Doreian, 2010; Lee et al., 2020
8. Representatie en signalen	Apfelbaum et al., 2016; Baker et al., 2019, p. 201; Biswas et al., 2021; Daniels et al., 2017; Gündemir et al., 2017; Gündemir & Galinsky, 2018; Ip et al., 2020; Mendiratta, 2023; Smith et al., 2012
9. Organisatiestructuren	Bergeron & Thompson, 2020; Cech & Waidzunas, 2022; Dhanani et al., 2018; Graham et al., 2017; Kirton et al., 2016; Kringen & Novich, 2018; Küskü et al., 2021; Lee et al., 2020; Noon & Ogbonna, 2021; Zhang & Basha, 2023

Erasmus University Rotterdam

Bijlage 3 – Zoekstrategie systematische lieteratuurstudies (artikelenselectie)

In het literatuuronderzoek hebben we alleen de internationale wetenschappelijke empirische literatuur meegenemen. Deze literatuur wordt in het Engels gepubliceerd. Onze zoekstrategie richt zich dan ook op de Engelstalige literatuur. Bijgevolg is de zoekstrategie in het Engels (de taal waarin gezocht is) opgenomen.

Zoekstrategie literatuuronderzoek diverse instroom

Database	**Web of Science**
Inclusion criteria 1	"recruit*" OR "hire*" OR "promot*"
Inclusion criteria 2	"divers*" OR "inclus*"
Inclusion criteria 3	"intervention*" OR "Polic*" OR "mechanism*" OR "evaluat*"
Exclusion criteria:	"patient*" OR "medicine" OR "child*" OR "youth" OR "diet*" OR "healthcare" or "transport*" OR "product*"
Period	2010 – 2023 (14 complete years, incl. preprints)
Literature (web of science categories	Management; Political Science; Sociology; Social Psychology
Document types	Article, Early Access
N + Query	1801: https://www.webofscience.com/wos/woscc/summary/bf6534cf-0ef8-44ad-88df-bd60c48b6073-d78f6874/relevance/1

Database	**Scopus**
Inclusion criteria 1	"recruit*" OR "hire*" OR "promot*"
Inclusion criteria 2	"divers*" OR "inclus*"
Inclusion criteria 3	"intervention*" OR "Polic*" OR "mechanism*" OR "evaluat*"
Exclusion criteria:	"patient*" OR "medicine" OR "child*" OR "youth" OR "diet*" OR "healthcare" or "transport*" OR "product*"
Period	2010 – 2023 (14 complete years, incl. preprints)
Literature (ASJC category)	Sociology and Political Science (3312); Management Science and Operations Research (1803); Strategy and Management (1408); Organizational Behavior and Human Resource Management (1407); social psychology (3207) (for codes see this link)
Document types	Article
N + Query	2655 (TITLE-ABS-KEY ("recruit*" OR "hire*" OR "promot*") AND TITLE-ABS-KEY ("inclus*" OR "divers*") AND TITLE-ABS-KEY ("intervention*" OR "polic*" OR "mechanism*" OR "evaluat*") AND NOT TITLE-ABS-KEY ("patient*" OR "medicine" OR "child*" OR "youth" OR "diet*" OR "healthcare" OR "transport" OR "product*")) AND SUBJTERMS (3312 OR 1803 OR 1408 OR 1407 OR 3207) AND PUBYEAR > 2009 AND PUBYEAR < 2025 AND PUBYEAR > 2009 AND PUBYEAR < 2025 AND PUBYEAR > 2009 AND PUBYEAR < 2025 AND PUBYEAR > 2009 AND PUBYEAR < 2025 AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar")) AND (LIMIT-TO (LANGUAGE , "English")) AND (LIMIT-TO (SRCTYPE , "j"))

Database	Scopus
Inclusion criteria 1	"recruit*" OR "hire*" OR "promot*"
Inclusion criteria 2	"divers*" OR "inclus*"
Inclusion criteria 3	"intervention*" OR "Polic*" OR "mechanism*" OR "evaluat*"
Exclusion criteria:	"patient*" OR "medicine" OR "child*" OR "youth" OR "diet*" OR "healthcare" or "transport*" OR "product*"
Period	2010 – 2023 (14 complete years, incl. preprints)
Literature	
Document types	Article
N + Query	4096 ((("recruit*" or "hire*" or "promot*") and ("divers*" or "inclus*") and ("intervention*" or "Polic*" or "mechanism*" or "evaluat*") and ("patient*" or "medicine" or "child*" or "youth" or "diet*" or "healthcare" or "transport*" or "product*")).af. limit 4 to (english language and (2100 general psychology or 2900 social processes & social issues or 2910 social structure & organization or 2960 political processes & political issues or 3600 organizational psychology & human resources or 3610 occupational interests & guidance or 3620 personnel management & selection & training or 3630 personnel evaluation & job performance or 3640 management & management training or 3650 personnel attitudes & job satisfaction or 3660 organizational behavior or 3670 working conditions & industrial safety or 4290 police & legal personnel) and yr="2010 - 2024")

Zoekstrategie literatuuronderzoek veilige en inclusieve teams

Database	Web of Science
Inclusion criteria 1	“team*”
Inclusion criteria 2	"divers*" OR "inclus*" OR "safe*"
Inclusion criteria 3	"intervention*" OR "Polic*" OR "mechanism*" OR "evaluat*"
Exclusion criteria:	"patient*" OR "medicine" OR "child*" OR "youth" OR "diet*" OR "transport*" OR "product*"
Period	2010 – 2023 (14 complete years, incl. preprints)
Literature (web of science categories	Management; Political Science; Sociology; Social Psychology
Document types	Article, Early Access
n records selected	1032
Date of search	22-03-2024
Query: "team*" (All Fields) and "divers*" OR "inclus*" OR "safe*" (All Fields) and "intervention*" OR "Polic*" OR "mechanism*" OR "evaluat*" (All Fields) not "patient*" OR "medicine" OR "child*" OR "youth" OR "diet*" OR "transport*" OR "product*" (All Fields) and Management or Political Science or Sociology or Psychology Social (Web of Science Categories) and 2023 or 2022 or 2020 or 2021 or 2019 or 2018 or 2017 or 2016 or 2015 or 2014 or 2013 or 2012 or 2011 or 2010 (Publication Years)	

Database	**Scopus**
Inclusion criteria 1	“team*”
Inclusion criteria 2	"divers*" OR "inclus*" OR "safe*"
Inclusion criteria 3	"intervention*" OR "Polic*" OR "mechanism*" OR "evaluat*"
Exclusion criteria:	"patient*" OR "medicine" OR "child*" OR "youth" OR "diet*" OR "transport*" OR "product*"
Period	2010 – 2023 (14 complete years, incl. preprints)
Literature (ASJC category)	Sociology and Political Science (3312); Management Science and Operations Research (1803); Strategy and Management (1408); Organizational Behavior and Human Resource Management (1407); social psychology (3207) (for codes see this link)
Document types	Article, Early Access
n records selected	660
Date of search	22-03-2024
Query: (TITLE-ABS-KEY ("team*") AND TITLE-ABS-KEY ("inclus*" OR "divers*" OR "safe*") AND TITLE-ABS-KEY ("intervention*" OR "polic*" OR "mechanism*" OR "evaluat*") AND NOT TITLE-ABS-KEY ("patient*" OR "medicine" OR "child*" OR "youth" OR "diet*" OR "healthcare" OR "transport" OR "product*")) AND SUBJTERMS (3312 OR 1803 OR 1408 OR 1407 OR 3207) AND PUBYEAR > 2009 AND PUBYEAR < 2025 AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar"))	

Database	**PsychInfo**
Inclusion criteria 1	“team*”
Inclusion criteria 2	"divers*" OR "inclus*" OR "safe"
Inclusion criteria 3	"intervention*" OR "Polic*" OR "mechanism*" OR "evaluat*"
Exclusion criteria:	"patient*" OR "medicine" OR "child*" OR "youth" OR "diet*" OR "transport*" OR "product*"
Period	2010 – 2023 (14 complete years, incl. preprints)
Literature (PsychInfo categories)	(2900) social processes & social issues or (2910) social structure & organization or (2960) political processes & political issues or (3000) social psychology or (3020) group & interpersonal processes or (3410) professional education & training or (3430) professional personnel attitudes & characteristics or (3450) professional ethics & standards & liability or (3600) organizational psychology & human resources or (3620) personnel management & selection & training or (3630) personnel evaluation & job performance or (3640) management & management training or (3650) personnel attitudes & job satisfaction or (3660) organizational behavior or (3670) working conditions & industrial safety or (4290) police & legal personnel
Document types	Article, Early Access
Query: (("team*" and ("divers*" or "inclus*" or "safe*") and ("intervention*" or "Polic*" or "mechanism*" or "evaluat*")) not ("patient*" or "medicine" or "child*" or "youth" or "diet*" or "transport*" or "product*")).af. //// limit 1 to (all journals and english language and (2900 social processes & social issues or 2910 social structure & organization or 2960 political processes & political issues or 3000 social psychology or 3020 group & interpersonal processes or 3410	

professional education & training or 3430 professional personnel attitudes & characteristics or 3450 professional ethics & standards & liability or 3600 organizational psychology & human resources or 3620 personnel management & selection & training or 3630 personnel evaluation & job performance or 3640 management & management training or 3650 personnel attitudes & job satisfaction or 3660 organizational behavior or 3670 working conditions & industrial safety or 4290 police & legal personnel) and "0110 peer-reviewed journal" and yr="2010 - 2023")

Erasmus
University
Rotterdam

Bijlage 4 - Formulieren voor geïnformeerde toestemming (interviews, observaties en expertsessies)

Formulier voor geïnformeerde toestemming voor deelname aan het onderzoek mechanismen ter bevordering van D&I bij de politie

Beste deelnemer,

Wij zijn onderzoekers van de Erasmus Universiteit Rotterdam. In opdracht van het Wetenschappelijk Onderzoek en Datacentrum (WODC) van het ministerie van Justitie en Veiligheid (Min J&V) doen wij onderzoek naar effectieve mechanismen ter bevordering van diversiteit en inclusie bij de Nederlandse politie. Het doel van dit onderzoek is om op basis van de wetenschappelijke literatuur en bestaande ervaringen en praktijken te komen tot een inventarisatie van effectieve interventies waarmee de diversiteit en inclusie van de Nederlandse politieorganisatie kan worden bevorderd.

Wij denken dat uw opvattingen, kennis en ervaringen als programmaverantwoordelijke PvI voor dit onderzoek van cruciaal belang zijn en wij willen u dan ook graag uitnodigen om met ons in gesprek te gaan. In dit onderzoek richten wij ons volledig op uw opvattingen en ervaringen. Er zijn dan ook geen goede of foute antwoorden. Hoewel wij dit onderzoek uitvoeren in opdracht van het WODC voeren wij ons onderzoek volledig onafhankelijk uit. We zullen de woordelijke transcripten van onze gesprekken dan ook niet met het WODC of uw leidinggevenden delen en citeren u alleen wanneer u daar expliciet toestemming voor geeft.

Wat kunt u verwachten?
U neemt deel aan een onderzoek waarbij we gegevens verzamelen door middel van een semigestructureerd interview. Het afnemen van het interview zal ongeveer 60 minuten van uw tijd in beslag nemen en kent verder geen risico's en ongemakken.

Vrijwilligheid
Deelname aan dit onderzoek is geheel vrijwillig. Als u niet wilt deelnemen heeft dat geen enkel gevolg voor u. U kunt stoppen wanneer u wilt. Als u tijdens of na het interview besluit om toch niet deel te nemen, kunt u uw deelname stopzetten en zullen wij de antwoorden die u tot dat moment gegeven heeft niet gebruiken in het onderzoek en volledig verwijderen.

Gegevensopslag
Wij zorgen ervoor dat uw antwoorden veilig worden opgeslagen. De gegevens (transcripten) die wij in het kader van dit onderzoek verzamelen zijn alleen inzichtelijk voor de onderzoekers en worden beveiligd opgeslagen en bewaard. Na afronding van het onderzoek zullen de gegevens volgens de voorschriften van de Nederlandse gedragscode Integriteit 2018 voor 20 jaar worden opgeslagen in het online archiveringssyteem EASY van Data Archiving and Networked Services (DANS) van de Koninklijke Nederlandse Academie van Wetenschappen (KNAW). Wij bewaren de gegevens alleen zodat andere onderzoekers de mogelijkheid hebben om te controleren of het onderzoek juist is uitgevoerd.

Indienen van een vraag of klacht
Dit onderzoek is beoordeeld en goedgekeurd door een interne toetsingscommissie van de

Erasmus
University
Rotterdam

Erasmus Universiteit Rotterdam (goedkeuringsnummer: ETH2425-0133). Deze commissie ziet erop toe dat onderzoeksdeelnemers worden beschermd. Indien u specifieke vragen hebt over hoe er met uw persoonsgegevens wordt omgegaan, kunt u deze stellen aan Koen Migchelbrink via migchelbrink@essb.eur.nl. Heeft u een klacht over uw privacy? Mail dan naar de functionaris voor gegevensbescherming (fg@eur.nl) of kijk op www.autoriteitpersoonsgegevens.nl (t: 088 – 1805 250).

Door dit toestemmingsformulier te ondertekenen erken ik het volgende:

- Ik heb de informatiebrief gelezen. Ik begrijp waar het onderzoek over gaat en dat er gegevens van mij worden verzameld. Ook kon ik vragen stellen. Mijn vragen zijn voldoende beantwoord.

- Ik neem vrijwillig deel aan dit onderzoek. Het is mij duidelijk dat ik mijn deelname aan het onderzoek op elk moment, zonder opgaaf van reden, kan beëindigen en dat ik geen vragen hoef te beantwoorden als ik dat niet wil.
- Ik geef toestemming voor het opnemen van het interview door middel van een geluidsopname.
- Ik geef toestemming voor het gebruiken van mijn antwoorden in stukken, zoals een rapport of artikel in een tijdschrift of boek. Mijn naam staat er niet bij.

Naam van de deelnemer:

Handtekening van de deelnemer: **Datum:**

U ontvangt een exemplaar van het volledige informatie- en toestemmingsformulier.

Formulier voor geïnformeerde toestemming voor deelname aan het onderzoek mechanismen ter bevordering van D&I bij de politie

Beste deelnemer,

Wij zijn onderzoekers van de Erasmus Universiteit Rotterdam. In opdracht van het Wetenschappelijk Onderzoek en Datacentrum (WODC) van het ministerie van Justitie en Veiligheid (Min J&V) doen wij onderzoek naar effectieve mechanismen ter bevordering van diversiteit en inclusie bij de Nederlandse politie. Het doel van dit onderzoek is om op basis van de wetenschappelijke literatuur en bestaande ervaringen en praktijken te komen tot een inventarisatie van effectieve interventies waarmee de diversiteit en inclusie van de Nederlandse politieorganisatie kan worden bevorderd.

Wij denken dat uw werkpraktijk cruciaal is voor dit onderzoek en ons inzicht kan geven in hoe mechanismen ter bevordering van diversiteit en inclusie in de praktijk neerdalen en functioneren. Hiervoor zouden wij u graag voor een korte tijd willen observeren. Hoewel wij dit onderzoek uitvoeren in opdracht van het WODC, voeren wij ons onderzoek volledig onafhankelijk uit. We

Erasmus University Rotterdam

zullen de observatieverslagen van onze observaties dan ook niet met uw leidinggevenden delen en noemen uw naam niet bij citaten.

Wat kunt u verwachten?
U neemt deel aan een onderzoek waarbij we gegevens verzamelen door middel van observaties van één dagdeel. De observaties die de onderzoeker doet kan uit twee verschillende methoden bestaan:

Aanwezigheid bij bijeenkomsten: De onderzoeker zal bij een vergadering of les aanwezig zijn om de interacties, communicatie en dynamiek tussen de deelnemers te observeren. Dit gebeurt op een vlieg-op-de-muur manier, waarbij de onderzoeker toeschouwer is en niet inhoudelijk deelneemt aan de bijeenkomst.
De onderzoeker zal aantekeningen maken van de observatie en kent verder geen risico's en ongemakken.

Vrijwilligheid
Deelname aan dit onderzoek is geheel vrijwillig. Als u niet wilt deelnemen heeft dat geen enkel gevolg voor u. U kunt stoppen wanneer u wilt. Als u tijdens of na de observaties besluit om toch niet deel te nemen, kunt u uw deelname stoppen en zullen wij de observatie tot dat moment niet gebruiken in het onderzoek en volledig verwijderen.

Gegevensopslag
Wij zorgen ervoor dat de observatieverslagen veilig worden opgeslagen. De gegevens (observatieverslagen) die wij in het kader van dit onderzoek verzamelen zijn alleen inzichtelijk voor de onderzoekers en worden beveiligd opgeslagen en bewaard. Na afronding van het onderzoek zullen de gegevens volgens de voorschriften van de Nederlandse gedragscode Integriteit 2018 voor 20 jaar woorden opgeslagen in het online archiveringssyteem EASY van Data Archiving and Networked Services (DANS) van de Koninklijke Nederlandse Academie van Wetenschappen (KNAW). Wij bewaren de gegevens alleen zodat andere onderzoekers de mogelijkheid hebben om te controleren of het onderzoek juist is uitgevoerd.

Indienen van een vraag of klacht
Dit onderzoek is beoordeeld en goedgekeurd door een interne toetsingscommissie van de Erasmus Universiteit Rotterdam (goedkeuringsnummer: ETH2425-0133). Deze commissie ziet erop toe dat onderzoeksdeelnemers worden beschermd. Indien u specifieke vragen hebt over hoe er met uw persoonsgegevens wordt omgegaan, kunt u deze stellen aan Koen Migchelbrink via migchelbrink@essb.eur.nl. Heeft u een klacht over uw privacy? Mail dan naar de functionaris voor gegevensbescherming (fg@eur.nl) of kijk op www.autoriteitpersoonsgegevens.nl (t: 088 – 1805 250).

Door dit toestemmingsformulier te ondertekenen erken ik het volgende:

- Ik heb de informatiebrief gelezen. Ik begrijp waar het onderzoek over gaat en dat er gegevens van mij worden verzameld. Ook kon ik vragen stellen. Mijn vragen zijn voldoende beantwoord.
- Ik neem vrijwillig deel aan dit onderzoek. Het is mij duidelijk dat ik mijn deelname aan het onderzoek op elk moment, zonder opgaaf van reden, kan beëindigen en dat ik geen vragen hoef te beantwoorden als ik dat niet wil.

Erasmus
University
Rotterdam

- Ik geef toestemming voor het observeren van bijeenkomsten door middel van het maken van een observatieverslag.
- Ik geef toestemming voor het gebruiken van mijn antwoorden in stukken, zoals een rapport of artikel in een tijdschrift of boek. Mijn naam staat er niet bij.

Naam van de deelnemer:

Handtekening van de deelnemer: **Datum:**

U ontvangt een exemplaar van het volledige informatie- en toestemmingsformulier.

Formulier voor geïnformeerde toestemming voor deelname aan het onderzoek mechanismen ter bevordering van D&I bij de politie – Expertsessie

Beste deelnemer,

Wij zijn onderzoekers van de Erasmus Universiteit Rotterdam. In opdracht van het Wetenschappelijk Onderzoek en Datacentrum (WODC) van het ministerie van Justitie en Veiligheid (Min J&V) doen wij onderzoek naar effectieve mechanismen ter bevordering van diversiteit en inclusie bij de Nederlandse politie. Het doel van dit onderzoek is om op basis van de wetenschappelijke literatuur en bestaande ervaringen en praktijken te komen tot een inventarisatie van effectieve interventies waarmee de diversiteit en inclusie van de Nederlandse politieorganisatie kan worden bevorderd.

Wij denken dat uw opvattingen, kennis en ervaringen a voor dit onderzoek van cruciaal belang zijn en wij willen u dan ook graag uitnodigen om met ons in gesprek in een expertsessie te gaan. In dit onderzoek richten wij ons volledig op uw opvattingen en ervaringen. Er zijn dan ook geen goede of foute antwoorden. Hoewel wij dit onderzoek uitvoeren in opdracht van het WODC voeren wij ons onderzoek volledig onafhankelijk uit. We zullen de woordelijke transcripten van onze gesprekken dan ook niet met het WODC of uw leidinggevenden delen en citeren u alleen wanneer u daar expliciet toestemming voor geeft.

Wat kunt u verwachten?
U neemt deel aan een onderzoek waarbij we gegevens verzamelen door middel van een expertsessie. Die expertsessie/ het individuele gesprek zal ongeveer 60 minuten duren.

Vrijwilligheid
Deelname aan dit onderzoek is geheel vrijwillig. Als u niet wilt deelnemen heeft dat geen enkel gevolg voor u. U kunt stoppen wanneer u wilt. Als u tijdens of na het interview besluit om toch niet deel te nemen, kunt u uw deelname stopzetten en zullen wij de antwoorden die u tot dat moment gegeven heeft niet gebruiken in het onderzoek en volledig verwijderen.

Gegevensopslag

Erasmus
University
Rotterdam

Wij zorgen ervoor dat uw antwoorden veilig worden opgeslagen. De gegevens (transcripten) die wij in het kader van dit onderzoek verzamelen zijn alleen inzichtelijk voor de onderzoekers en worden beveiligd opgeslagen en bewaard. Na afronding van het onderzoek zullen de gegevens volgens de voorschriften van de Nederlandse gedragscode Integriteit 2018 voor 20 jaar woorden opgeslagen in het online archiveringssyteem EASY van Data Archiving and Networked Services (DANS) van de Koninklijke Nederlandse Academie van Wetenschappen (KNAW). Wij bewaren de gegevens alleen zodat andere onderzoekers de mogelijkheid hebben om te controleren of het onderzoek juist is uitgevoerd.

Indienen van een vraag of klacht
Dit onderzoek is beoordeeld en goedgekeurd door een interne toetsingscommissie van de Erasmus Universiteit Rotterdam (goedkeuringsnummer: ETH2425-0133). Deze commissie ziet erop toe dat onderzoeksdeelnemers worden beschermd. Indien u specifieke vragen hebt over hoe er met uw persoonsgegevens wordt omgegaan, kunt u deze stellen aan Koen Migchelbrink via migchelbrink@essb.eur.nl. Heeft u een klacht over uw privacy? Mail dan naar de functionaris voor gegevensbescherming (fg@eur.nl) of kijk op www.autoriteitpersoonsgegevens.nl (t: 088 – 1805 250).

Door dit toestemmingsformulier te ondertekenen erken ik het volgende:

- Ik heb de informatiebrief gelezen. Ik begrijp waar het onderzoek over gaat en dat er gegevens van mij worden verzameld. Ook kon ik vragen stellen. Mijn vragen zijn voldoende beantwoord.
- Ik neem vrijwillig deel aan dit onderzoek. Het is mij duidelijk dat ik mijn deelname aan het onderzoek op elk moment, zonder opgaaf van reden, kan beëindigen en dat ik geen vragen hoef te beantwoorden als ik dat niet wil.
- Ik geef toestemming voor het opnemen van het interview door middel van een geluidsopname.
- Ik geef toestemming voor het gebruiken van mijn antwoorden in stukken, zoals een rapport of artikel in een tijdschrift of boek. Mijn naam staat er niet bij.
- Mijn naam wordt genoemd in het “wetenschappelijke expertpanel” van het rapport. Het wordt duidelijk vermeld dat ik voor de inhoud en mogelijke fouten van het rapport niet verantwoordelijk ben.

Naam van de deelnemer:

Handtekening van de deelnemer: **Datum:**

Erasmus University Rotterdam

Bijlage 5 – Informatieblad ten behoeve van de expertsessies

Effectieve interventies voor het bevorderen van diversiteit en inclusie bij de politie

Projectteam	Erasmus Universiteit Rotterdam Gabriele Jacobs, Koen Migchelbrink, Laura den Dulk, Ferry Koster, Dragos Ciulinaru, Daphne van Helden, Mathijs de Ruiter, Samantha Metselaar
Document type	Input voor Expertsessies 17 en 19 februari 2025
Project nummer	3425
Datum	11/02/2025
Opdrachtgever	Wetenschappelijk onderzoek- en documentatiecentrum (WODC)
Aantal pagina's	8

Beste experts,

Hartelijk dank voor jullie bereidheid samen met ons over *Effectieve interventies voor het bevorderen van diversiteit en inclusie bij de politie* na te denken.

Met ons onderzoek proberen wij de volgende twee hoofvragen te beantwoorden:

1. Wat leert de wetenschappelijke literatuur over de effectiviteit van interventies ter bevordering van (a) diverse instroom en (b) veilige en inclusieve teams, welke mechanismen spelen hierbij een rol, hoe verhouden zij zich tot elkaar, en hoe staan zij in relatie met interventies en mechanismen op breder organisatieniveau en ontwikkelingen in de omgeving van de organisatie? Welke van deze mechanismen zijn het meest relevant voor de Nederlandse politie?
2. Hoe verhouden deze bevindingen uit de internationale literatuur zich tot de praktijk bij de Nederlandse politie, en wat kan de Nederlandse politie hiervan leren? Hoe verloopt de uitvoering van de huidige trajecten ter bevordering van D&I binnen de politie (specifiek: prioriteit "Diverse instroom" en "Veilige en inclusieve teams" uit Politie voor iedereen) in de praktijk? Welke mechanismen liggen ten grondslag aan de door de politie ingezette (beleids)maatregelen en zijn deze tot wasdom gekomen op de werkvloer?

Onze antwoorden op deze twee hoofdvragen willen wij in de twee expertsessie op 17 en 19 februari 2025 bespreken, verbonden met de vraag welke praktische lessen en aanbevelingen jullie hieruit concluderen.

Iets wat wij zeker uit ons onderzoek geleerd hebben is, dat Diversiteit en Inclusie alleen als een gezamenlijke inspanning kan lukken. Daarom zijn wij bijzonder dankbaar voor jullie bijdrage. Wij kijken uit naar leerrijke gesprekken!

Onze bevindingen in het kort

Dit onderzoeksproject richt zich op de werking van Diversiteit - en Inclusie (D&I) -interventies bij de politie. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen interventies voor het ***vergroten van de diversiteit van de instroom*** en interventies gericht op het ***creëren van een veilige en inclusieve werkomgeving***.

In het onderzoek wordt gebruikgemaakt van een groot aantal onderzoeksmethoden en een veelheid van bronnen is geraadpleegd om conclusies te kunnen trekken over de werking van het D&I-beleid van de politie. Centraal uitgangspunt is een focus op mechanismen die de werking van interventies kunnen verklaren. Deze mechanismen kunnen op verschillende niveaus (te weten het individuele, organisatorische en het maatschappelijke) werkzaam zijn. Ook is hun werking afhankelijk van de omstandigheden. Doordat (vooral in de experimentele literatuur) de neiging bestaat deze mechanismen geïsoleerd en op microniveau te beschouwen, worden deze aspecten van mechanismen vaak over het hoofd gezien en wordt hun werking niet altijd goed begrepen. In dit project worden die mechanismen dan ook in hun context onderzocht.

Daarbij is de volgende opbouw gehanteerd. De **macrocontext** is in kaart gebracht aan de hand van debatten in de politiek en de beelden die heersen in de media. Voor de politieorganisatie vormen zij een belangrijke omgevingsfactor waarmee rekening gehouden wordt en die van invloed is op het D&I-beleid. Uit dit deel van de analyse komt naar voren dat binnen de politiek en media een gepolariseerde benadering heerst. Vaak leeft het idee dat er of helemaal geen probleem is, of het probleem eenvoudig opgelost kan worden door "leiderschap." Dit leiderschapsperspectief is echter vaak naïef, omdat het onvoldoende rekening houdt met de gelaagdheid ervan. Leiderschap is niet eendimensionaal en vindt plaats op verschillende lagen in de organisatie.

Vervolgens wordt aan de hand van een tweetal literatuurstudies een beeld gegeven van bestaande inzichten ten aanzien van de werking van mechanismen en interventies op het gebied van *diverse instroom* en *veilige en inclusieve teams* van de afgelopen tien jaar. Dit leidt tot een uitgebreid overzicht van verklarende mechanismen en interventies die kunnen bijdragen aan D&I-beleid. Het wetenschappelijke onderzoek naar interventies wordt gekenmerkt door een focus op specifieke mechanismen, meestal op micro- en soms op mesoniveau met weinig aandacht voor de context. Dit leidt tot fragmentatie en maakt een holistische benadering en het identificeren van interacties tussen micro-, meso- en macro dynamieken lastig.

Literatuuronderzoek naar werking van mechanismen en interventies op het gebied van diverse instroom

In bestaand onderzoek naar diverse instroom wordt de effectiviteit van verschillende interventies onderzocht en mechanismen besproken die de werking van de interventies verklaren. In het onderstaande overzicht worden de onderzochte interventies en werkzame mechanismen per fase van het instroomproces weergegeven.

Overzicht van meest vooraanstaande mechanismen en interventies per fase van het instroomproces

Fase instroomproces	**Meest vooraanstaande mechanismen**	**Meest vooraanstaande effectieve Interventies**
Werving	Persoon-organisatie fit; Person-baan fit; Meta-stereotypen	Het communiceren over diversiteitsbeleid trekt kandidaten aan met hoge diversiteitswaarden en

		kandidaten met een positieve houding ten opzichte van minderheden.
CV-screening	Similarity-attraction paradigm	Gedetailleerde CV's*
Sollicitatiegesprek	Cognitieve fouten (blinde vlek); Similarity-attraction paradigm; Attributiefouten;	Gestructureerde interviews*
Testen	(Positieve) discriminatie; Identiteitsbedreiging	Mix van typen testen en testen online en op locatie; Aanpassingen in de uitnodigingstekst en uitleg van test;
Selectiebeslissing	Beslissingsruimte (discretion)	Quota's boven 10%*; Meerdere beoordelaars die kandidaten gezamenlijk beoordelen; Herhalend trainen van beoordelaars om bias te voorkomen; Diversiteitindicatoren van selectiebeslissingen

**Interventies die effectief zijn, maar ook nadelen kunnen hebben voor een divers instroom.*

Samenvattend laat de literatuur zien dat interventies op **microniveau** zich richten op het verminderen van vooroordelen en bias in het wervingsproces. Functievereisten kunnen worden aangepast om een evenwichtiger kandidatenprofiel te bereiken (Danbold & Benderski, 2019). Werving gericht op de waarden van sollicitanten vergroot de effectiviteit, ook bij kandidaten die diversiteit ondersteunen zonder zelf ondervertegenwoordigd te zijn (Heath, 2023). Stereotype dreiging kan worden verminderd door kleine wijzigingen in vacatureteksten en uitnodigingen (Linos et al., 2017). Verder verbeteren objectieve beoordelingsprocedures, zoals gezamenlijke evaluaties en beoordeling van kandidaten, de diversiteit van het selectieproces (Bohnet et al., 2015; Feng et al., 2020).

Op **mesoniveau** draait het om organisatiebeleid en -cultuur. Transparante diversiteitsdoelstellingen stimuleren betrokkenheid (Motel, 2016), maar een onzorgvuldige implementatie van bijvoorbeeld quota kan identiteitsdreiging veroorzaken bij zowel over- als ondervertegenwoordigde groepen (Czibor & Dominguez Martinez, 2019). Het juiste taalgebruik is cruciaal: het benoemen van "diversiteit" in plaats van "positieve discriminatie" kan weerstand verminderen (Awad, 2013). Daarnaast kunnen mentorprogramma's, zoals bij de Britse politie, bijdragen aan langdurige ondersteuning voor ondervertegenwoordigde kandidaten (Stubbs & Tong, 2024).

Op **macroniveau** speelt regelgeving een belangrijke rol bij de succesvolle implementatie van beleid ter bevordering van diverse instroom. Indiase beleid laat zien dat quota effectiever zijn wanneer ze worden aangevuld met vereisten voor de benoeming van personen op sleutelposities in raden van bestuur (Mendiratta, 2023). Actief arbeidsmarktbeleid kan de instroom van kansarme kandidaten bevorderen, mits er nauwe samenwerking is tussen HR-professionals en instanties zoals in de Nederlandse Participatiewet (Ingold & Valizade, 2017).

<u>Literatuuronderzoek naar werking van mechanismen en interventies op het gebied van *veilige en inclusieve teams*</u>
De literatuur over veilige en inclusieve teams is verdeeld in twee onderzoeksgebieden: ervaren veiligheid en uitingsbereidheid in teams en diversiteit en inclusie in teams en organisaties (zie Tabel 2).

Competenties en Waarden
Individuele vaardigheden zoals culturele intelligentie en welbespraaktheid bevorderen uitingsbereidheid en inclusie. Werknemers met een migratieachtergrond ontwikkelen meer uitingsbereidheid wanneer zij culturele competentie bezitten en ondersteund worden door hun leidinggevenden (Jiang et al., 2018). Daarnaast kan de positie binnen het team of de organisatie uitingsgedrag beïnvloeden, waarbij hogere rangen meer gehoor vinden bij leidinggevenden (MacMillan et al., 2020).

Sociaal Leren en Sociale Uitwisseling
Sociaal leren versterkt inclusie doordat werknemers diversiteit observeren en hiervan leren. Interactie met collega's van verschillende achtergronden helpt om perspectieven te verbreden en vooroordelen te verminderen (Bandura, 1977). Wederzijdse feedback en mentoringprogramma's kunnen de steun voor diversiteitsinitiatieven vergroten (Abramovic & Traavik, 2017a).

Psychologische Veiligheid
Teams met een hoge psychologische veiligheid dragen eraan bij dat medewerkers zich vrij voelen om ideeën te delen zonder angst voor repercussies. Inclusief leiderschap en een ondersteunende werkcultuur spelen hierin een belangrijke rol (Edmondson, 1999; Jiang et al., 2022). Teamstructuren die onzekerheid en marginalisatie verminderen, zoals duidelijke hiërarchieën of gedeeld leiderschap, bevorderen dit (Cech & Waidzunas, 2022).

Procedurele Rechtvaardigheid
Transparante en eerlijke besluitvorming draagt bij aan het vertrouwen binnen teams. Werknemers ervaren meer inclusie en zijn minder geneigd tot zelfcensuur wanneer zij rechtvaardige procedures herkennen (Adamska & Jurek, 2021). Daarnaast kunnen leidinggevenden bijdragen door eerlijke processen te hanteren en het belang van diversiteit expliciet te erkennen (Lee & Li, 2021).

Sociale Identificatie en Categorisatie
Teamleden categoriseren zichzelf en anderen op basis van kenmerken zoals etniciteit of geslacht, wat zowel inclusie als uitsluiting kan versterken. Onderzoek toont aan dat een focus op individuele kwaliteiten in plaats van groepskenmerken de acceptatie van diversiteit vergroot (Van Veelen & Otten, 2014). Daarnaast kan de sociale dynamiek binnen organisaties bijdragen aan uitsluiting, zoals blijkt uit studies naar gendernormen binnen politieorganisaties (Haake, 2018).

Socialisatie
Socialisatie helpt nieuwe werknemers om zich aan te passen aan normen binnen een organisatie. Interpersoonlijke interactie en expliciete diversiteitsstrategieën bevorderen inclusie en verminderen vooroordelen (Saks & Ashforth, 1997). Interventies zoals toegewezen zitplaatsen en gemengde teams dragen bij aan sterkere sociale netwerken (Conti & Doreian, 2010).

Representatie en Signalen
Zichtbare diversiteit binnen leidinggevende functies en expliciete diversiteitsverklaringen versterken het gevoel van inclusie bij ondervertegenwoordigde groepen (Bandura, 2001). Echter, diversiteitsverklaringen kunnen ook weerstand oproepen en stereotypering versterken als ze niet gepaard gaan met echte beleidsveranderingen (Gündemir et al., 2017).

Organisatiestructuren en Leiderschap
Inclusief en empowerend leiderschap versterkt diversiteit en uitingsbereidheid. Leidinggevenden die openstaan voor diversiteit creëren een omgeving waarin werknemers zich veiliger voelen om zichzelf te uiten (Jin et al., 2017). Echter, verplichte diversiteitsmaatregelen zonder betrokkenheid van management kunnen contraproductief zijn (Noon & Obgonna, 2021).

Overzicht van mechanismen en interventies op het gebied van veilige en inclusieve teams

Focus literatuur	**Mechanismen**	**Meest vooraanstaande effectieve Interventies**
Diverse en (ervaren) inclusieve teams	Individuele waarden en competenties	Culturele intelligentie
Diverse en (ervaren) inclusieve teams	Sociaal leren en sociale uitwisseling	Wederzijds feedback
	Psychologische veiligheid	Inclusief leiderschap
	Procedurele rechtvaardigheid	
	Sociale identificatie en categorisatie	
Diverse en (ervaren) inclusieve teams	Socialisatie	
Diverse en (ervaren) inclusieve teams	Representatie en signalen	Genderquota's*, diversiteitsverklaringen*
Veilige teams en uitingsbereidheid	Leiderschap en organisatiestructuren	Inclusief leiderschap; organisatiesteun
Diverse en (ervaren) inclusieve teams	Leiderschap en organisatiestructuren	Teamstructuren

**Interventies die effectief zijn, maar ook averechts kunnen afhankelijk van de organisatie context.*

Diverse organisaties implementeren trainingsprogramma's om inclusie en diversiteit te bevorderen, waarbij identificatie met de organisatie en executive coaching de effectiviteit kunnen vergroten (Rawski & Conroy, 2020; Maher & Hastings, 2023). Impact is sterk afhankelijk van de organisatiecultuur (Stauss et al., 2018). Inclusieve teamdynamiek wordt bevorderd door interpersoonlijke vaardigheden en internationale ervaring van HR-managers, maar een gebrek hieraan kan diversiteitsinitiatieven ondermijnen (Mulqueen et al., 2012; Biswas et al., 2020). Diversiteitsquota kunnen inclusie stimuleren in organisaties met structurele ongelijkheden, maar zijn minder effectief in bedrijven zonder herkende exclusieproblematiek en kunnen zelfs weerstand oproepen (Ip et al., 2020; Mendiratta, 2023). Diversiteitsverklaringen kunnen bijdragen aan inclusie, maar ze kunnen ook averechts werken en weerstand vergroten of bestaande vormen van uitsluiting te verhullen (Gündemir et al., 2017; Daniels et al., 2017). Een oprechte en structurele inzet op organisatieniveau is daarom een voorwaarde voor effectieve D&I initiatieven op team niveau.

Hoe verhouden zich deze bevinden tot de praktijk bij de Nederlandse Politie?
Om een indruk te krijgen van de dynamiek rondom de mechanismen van D&I beleid binnen de Nederlandse Politie hebben wij een aantal expertinterviews en casestudies binnen de politie uitgevoerd.

Wij hebben in onze casestudies op verschillende mechanismen ingezoomd. In twee cases hebben wij op aspecten rondom transparantie en structuur gefocust, namelijk 1) op de implementatie van streefcijfers rondom diverse instroom, en 2) procedurele rechtvaardigheid in de aanpak rondom UDR (uitsluiting, discriminatie, racisme). In twee andere cases hebben wij op cultuur gerichte implementaties onderzocht, namelijk 3) socialisatie in de opleiding basisagent van de Politieacademie en de mechanismen communicatie en bewustwording in 4) een de theatervoorstelling rondom DI, "Seat at the table" en de gespreksborden.
Hieronder volgt een samenvatting van onze bevindingen:

Relevantie en persoonlijke drijfveren
Verschil "top vs. basis" erkenning: D&I is essentieel volgens alle geïnterviewden, die actief met het D&I programma bezig zijn, met de documentaire *"De Blauwe Familie"* als kantelpunt. De basis ervaart de relevantie duidelijk minder. D&I blijft vaak afhankelijk van intrinsiek gemotiveerde individuen binnen afdelingen, wat consistentie belemmert.
D&I teams: Veel D&I-verantwoordelijken baseren hun inzet op eigen ervaringen met uitsluiting. D&I-teams streven naar vernieuwende inzichten en reflecteren actief op communicatie en leiderschap?

Systeembrede aanpak
Systematische evaluatie: Bij de politie zijn er veel initiatieven, maar deze worden zelden daadkrachtig opgevolgd. Er is weinig sprake van systematische evaluatie of van leren over een langere tijdsspanne. Er zijn pogingen tot integratie van inzichten op systemisch niveau, maar het alignement van structurele en culturele aspecten is vaak nog niet duidelijk.
Noodzaak van integratie: Versnippering van initiatieven verzwakken het grotere geheel; een systemische aanpak is cruciaal – dit inzicht wordt breed gedeeld. Cultuurverandering is nodig, om structurele initiatieven (b.v. streefcijfers of UDR) te verankeren. Verschillende initiatieven worden daarom onder de noemer van "professioneel vakmanschap" neergezet.eKennis en bewustwording: Communicatie en interventies moeten sterker evidence-based zijn. D&I is een complex leerproces dat op alle hiërarchische niveaus moet plaatsvinden. Duidelijke incentives en meer transparante communicatie ook naar buiten toe moet vertrouwen winnen.

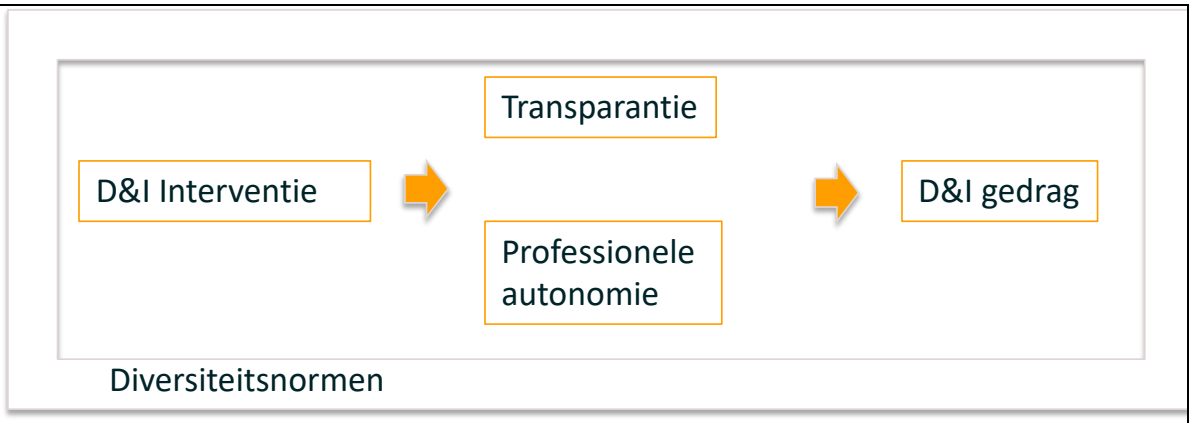
Weerstand
Perceptie van bedreiging: Door velen wordt D&I als verlies van privileges of bedreiging van carrièreperspectieven ervaren. Deze weerstand wordt door D&I teams erkent en er zijn pogingen om duidelijkheid door transparantie en consistentie te verschaffen, bijvoorbeeld door het gebruik van KPIs.Communicatieproblemen: Moreel appel doen en beschuldigende communicatie vanuit de top versterken weerstand

Politieke en maatschappelijke context
Dynamiek: D&I-discussies weerspiegelen maatschappelijke en politieke spanningen.

Samenvatting: Spanningen tussen Transparantie en Professionele Autonomie in D&I-beleid binnen de Politie

Bij de implementatie van diversiteit en inclusie (D&I) interventies vallen twee mechanismen op, namelijk (behoefte aan) transparantie en professionele autonomie. Beide mechanismen beïnvloeden de manier waarop D&I-beleid wordt vormgegeven en ervaren binnen de organisatie, maar kunnen ook spanningen met zich meebrengen (zie Figuur 1).

- **Transparantie** wordt vaak ingezet om vertrouwen te creëren, zowel binnen de politieorganisatie als richting de samenleving en politiek. Het expliciet maken van beleid, doelstellingen en resultaten draagt bij aan controleerbaarheid en verantwoording, bijvoorbeeld via richtlijnen voor het tegengaan van uitsluiting en discriminatie of door streefcijfers voor diverse instroom vast te stellen. Ook publieke en politieke verwachtingen spelen hierbij een rol. Tegelijkertijd kan een sterke nadruk op transparantie leiden tot onzekerheid en weerstand onder medewerkers, vooral wanneer fouten of tekortkomingen publiekelijk worden uitgelicht. Dit kan binnen teams het gevoel versterken dat de organisatie voortdurend onder externe druk staat dus dat de politie “het nooit goed kan doen” en dat er weinig ruimte is voor nuance en professionele afwegingen.
- **Professionele autonomie** vormt een ander essentieel mechanisme en is een kernaspect van de professionele identiteit van de politie, waarin integriteit en onafhankelijkheid in het handelen centraal staan. Autonomie biedt politiefunctionarissen de ruimte om D&I-principes op een manier toe te passen die aansluit bij de specifieke context en dynamiek van verschillende teams en eenheden. Tegelijkertijd kan D&I-beleid de indruk wekken dat het deze autonomie aantast, vooral wanneer richtlijnen als rigide of extern opgelegd worden ervaren. Dit kan zorgen voor weerstand, omdat het de professionele beoordelingsvrijheid en handelingsruimte lijkt te beperken. In plaats van D&I als een beperking van autonomie te beschouwen, kan het ook worden benaderd als een versterking ervan, door diversiteit en inclusie te verbinden aan bestaande professionele waarden zoals ethisch handelen en rechtvaardigheid.
- **Diversiteitsnormen** spelen een cruciale rol in de balans tussen transparantie en autonomie. Ze beïnvloeden hoe D&I-beleid wordt geïnterpreteerd en toegepast binnen de politie. Wanneer D&I wordt gezien als een integraal onderdeel van de professionele identiteit en er duidelijke normen zijn over hoe diversiteit en inclusie zich verhouden tot het dagelijks werk, kan transparantie worden ingezet om autonomie te ondersteunen in plaats van te ondermijnen. Ontbreken dergelijke normen of worden ze onvoldoende uitgedragen, dan kunnen spanningen tussen transparantie en autonomie juist worden versterkt, waardoor D&I-beleid als een externe verplichting in plaats van een professionele standaard wordt ervaren. De mate waarin diversiteitsnormen binnen de organisatie worden verankerd, bepaalt daarmee in hoeverre transparantie en autonomie elkaar aanvullen of juist met elkaar in conflict komen.



Model: Van D&I interventies naar D&I gedrag

Erasmus
University
Rotterdam

Bijlage 6 – Opzet expertsessies

Opzet expertmeeting WODC onderzoek:

1. Introductie (10 minuten)
   - Welkom, hartelijke dank voor betrokkenheid en tijd
   - Korte introductie van alle deelnemers (naam & functie)
   - Doel van de bijeenkomst: input ophalen voor het onderzoek en de conclusies en aanbevelingen
   - Input wordt vertrouwelijke en anoniem behandeld (Chatham house rules)
   - We willen het gesprek graag opnemen/informed consent

2. Reactie op het stuk (30 minuten)
   - Wat nemen jullie mee uit de samenvatting van de onderzoeksbevindingen?
   - Aanvullende vragen: wat leren we van de huidige wetenschappelijke kennis en onderzoek wat we hebben gedaan over het bevorderen van diversiteit en inclusie in de politieorganisatie?
   - Zijn er onduidelijkheden, vragen?
   - Wat herkennen jullie wel/niet?

3. Samenvatting op hoofdlijnen door Ferry en check of we het goed hebben begrepen (10 minuten)

4. Input voor toekomstig onderzoek, conclusie en aanbevelingen (10 minuten)

5. Welke lacunes zien jullie in bestaand wetenschappelijk onderzoek? En zijn er nog zaken die jullie willen meegeven voor de conclusie en aanbevelingen van het onderzoek?

Afsluiting: Dank!

© Gabriele Jacobs, Koen Migchelbrink, Laura den Dulk, Ferry Koster, Dragos Ciulinaru, Daphne van Helden, Samantha Metselaar, Mathijs de Ruiter, 2025