

Beste medewerkers van de Lokale Politie Gent,
Beste dames en heren genodigden,
Mijnheer de burgemeester,

Stelt u zich eens voor dat u een vis bent, en u zwemt (natuurlijk) (waar?) evident in water. U denkt er waarschijnlijk nooit over na dat u in het water zwemt. Maar als u eigenlijk een vogel bent en u moet onder water zwemmen, dan moet u voortdurend nadenken om te zwemmen als een vis. U moet naar boven gaan om lucht te scheppen en denken: hoe zit het ook al weer?

Dit beeld schetst goed de wijze waarop personen behorende tot minderheidsgroepen zoals vrouwen binnen de politiediensten werkzaam zijn. Vrouwen en mannen zwemmen in hetzelfde water. Toch wordt dit niet altijd op dezelfde manier ervaren. Het water is in dit verband te vergelijken met de organisatiecultuur binnen de politiediensten.

Organisatiecultuur

Cultuur kan gezien worden als de smeerolie van een organisatie. Het is het kader waarbinnen verwacht wordt dat vrouwen en mannen als gelijkwaardige partners samenwerken. We leggen hier de nadruk op 'gelijkwaardig', wat niet 'gelijk' betekent. Een gelijkwaardige samenwerking tussen vrouwen en mannen bij de politiediensten vraagt om een verdere evolutie van de bestaande 'politicultuur'.

De theorie van de 'tokens'

Om jullie duidelijk te maken waar we eigenlijk naartoe willen hebben we gekozen jullie een inleiding te geven in de materie van diversiteitsmanagement. We verwijzen hiervoor naar Rosabeth Moss-Kanter, een Amerikaanse sociologe. Zij ontwikkelde een theorie over minderheidsgroepen binnen een professionele context. Ik benadruk dat het één van de vele sociologische theorieën is die de bedoeling heeft het complexe dagelijkse leven eenvoudiger voor te stellen en begrijpbaar te maken. We hebben voor die theorie van Kanter gekozen omdat het een eenvoudige theorie is die een eerste bewustwording kan betekenen van de interacties die spelen tussen de dominante groepen en de minderheidsgroepen in een arbeidsorganisatie.

Voor andere wetenschappelijke theorieën en invalshoeken verwijs ik u graag naar het boek “Rijkdom aan verscheidenheid. Diversiteit op de werkvloer” dat ik samen met een collega politievrouw heb geschreven.

Kanter noemt mensen in een kleine minderheid (minder dan 15%) ‘tokens’, wat wil zeggen: ‘de getekende, bewijsstuk van’. In typische mannenberoepen zijn vrouwen tokens en trouwens in heel wat organisaties zijn vrouwen in de hogere regionen nog steeds tokens, zo ook bij de politie.

Het ‘token-zijn’ zorgt ervoor dat vrouwen in een geïsoleerde positie blijven en zich daardoor op een bepaalde manier gaan gedragen.

Nu denkt u misschien dat het thema van vrouwen bij de politie al lang voorbij is want er zijn er toch al veel. Het hangt er natuurlijk vanaf wat u veel noemt.

In België is 15% van de politieambtenaren vrouw. De Federale Politie heeft 10% politievrouwen, de Lokale Politie ongeveer 17%. Tussen de verschillende lokale politiezones zijn er immense verschillen, die vaak niet door objectieve redenen kunnen worden uitgelegd. Vaak is het een uiting van de bestaande leidinggevende cultuur.

Zo heeft de kleinste politiezone van ons land Voeren bij haar achttien politieambtenaren nog steeds geen enkele vrouwelijke collega.

Bij de politiezone Doornik zijn slechts 17 van de 220 politiemedewerkers, ofwel 7,7% vrouwen. Ik wil hierbij opmerken dat in de cijfers ook de hulpagenten mee zijn opgenomen (bij de hulpagenten zijn 52% vrouwen en eigenlijk hebben ze niet het statuut van politieambtenaar) Maar ook in Vlaanderen, vb. Zone Maasland (7 vrouwen op 87) met 8%, mijn buurzone Bodukap met 10 vrouwen op 104 (ofwel 9%), terwijl politiezone Rupel meer dan 25% vrouwen telt (25 op 99).

Als we verder vergelijken krijgen we politiezone Aalst met 229 politieambtenaren waaronder 29 vrouwen, dus 12,5% in vergelijking met een gelijkaardige zone als Mechelen waar 25,33% vrouwen zijn tewerkgesteld (288 politieambtenaren waarvan 73 vrouwen). Uitschieters langs de positieve kant zijn de Brusselse zones Montgomery en Ukkel/Watermael Bosvoorde Auderghem met 25,62 en 28% vrouwen. De zones met de meeste vrouwelijke politieambtenaren zijn ook zeer divers qua ligging en grootte: Berlaar-Nijlen (29%), Assenede/Eevergem (30%), Zwijndrecht (32,5%) en La Louvière waarvan 76 van de 217 politiemedewerkers vrouwen zijn (35%). Gent zit ook bij de Top 20 met 23,44% vrouwelijke politieambtenaren.

Bij het leidinggevend niveau zijn vrouwen nog echt in de minderheid. 7% van de commissarissen is vrouw. In Oost-Vlaanderen werken er 12 vrouwelijke commissarissen op een totaal van 201 commissarissen (6%), 2,5% van de hoofdcommissarissen zijn vrouw. Bij de federale politie wordt er geen enkel mandaat ingevuld door een vrouw. Bij de lokale Politiezones zijn er van de 196 zones 5 vrouwelijke korpschefs.

Vermits de Lokale Politie Gent globaal gezien meer dan 15% vrouwen binnen haar rangen heeft, moet je om de sociologische theorie van Kanter goed te kunnen volgen denken aan bijvoorbeeld vrouwen of allochtonen bij de leidinggevenden of politievrouwen binnen een speciale eenheid (bv. Bottinekes, SIE, motards, recherche).

In de waarneming van tokens zijn drie principes werkzaam.

Het eerste principe is dat van de zichtbaarheid.

X x x x X x

X x x x x x X

O x x x x X x

X x x X o x x

Als je een vergaderzaal binnenkomt waar één persoon in een rolstoel zit, dan heb je die persoon gezien en kan je er een beschrijving van geven. Iedereen is wel eens token. Onlangs gaf een collega-korpschef me een mooi voorbeeld. Hij was naar Marokko op reis geweest en vertelde dat hij nu beseft hoe het voelt om als Marokkaan in België te moeten rondlopen. Het enige verschil is dat minderheden in een arbeidsorganisatie wel heel veel van hun tijd in die “tokenrol” worden geduwd. Ik denk dan aan bijvoorbeeld onze eerste zwarte collega. Toen ik die de eerste keren tegenkwam heb ik ook mijn hoofd omgedraaid, dat gebeurt echt bijna reflexmatig. Die zichtbaarheid heeft tot gevolg dat tokens in het oog springen en dat hun werk vaak onbewust meer wordt opgevolgd. Hoe deed ze het bij die tussenkomst in een café? Kan hij even goed een PV opstellen als de andere nieuwelingen. Tokens moeten dan ook extra presteren om op grond van capaciteiten te worden gewaardeerd. In het verleden reageerden politievrouwen hier bijvoorbeeld op door te proberen niet op te vallen (voorbeeld: hoedje werd vervangen door kepie), wat dan weer niet bevorderlijk is voor promotie of ze gaan zich zodanig aanpassen dat er gesproken wordt over een ‘manwif’.

Hier geef ik mijn eigen voorbeeld: Gwen Merckx is veel bekender binnen het politiemilieu dan bijvoorbeeld Frank Noël of Bob De Boel zeer fijne collega-korpschefs van de zones Hekla en Minos. Zeer regelmatig krijg ik via mijn uitstekende professionele netwerken te horen dat men over mijn functioneren als korpschef babbelt in de verste uithoeken van dit land. Ze doet het naar 't schijnt niet zo slecht.

Het tweede principe is dat van het contrast.

X
X
X O
X O
X
X

Dit zorgt ervoor dat niet de overeenkomsten maar wel de verschillen tussen de meerderheid en de minderheid gaan opvallen. Door de aanwezigheid van enkele “tokens” wordt de groep van de “dominanten” zich bewust van hun gemeenschappelijke kenmerken en van hun verschillen met de tokens. Het groepsbewustzijn wordt vergroot en de komst van “tokens” wordt ervaren als een inbreuk op de tot dan toe stilzwijgende afspraken over de omgang en de verstandhouding met elkaar. Uit onzekerheid en angst worden de verschillen benadrukt en vergroot. Vrouwen zijn bijvoorbeeld minder sterk dan mannen. Mannen praten over voetbal, auto’s en vrouwen.

Uit een Nederlands onderzoek naar het politieprofiel is gebleken dat van de 100 kenmerken waaraan een goed politieambtenaar voldoet blijkt dat voor 93 competenties vrouwen en mannen even goed scoren (bv. kunnen een PV opstellen, kennis van het verkeersreglement, ...). Voor 4 competenties scoorden vrouwen gemiddeld hoger dan mannen (o.a. soepelheid, communicatievaardigheden en empathie) en voor drie kenmerken scoorden de mannen sterker dan de vrouwen (o.a. sterkte en oriëntatievermogen). Toch wordt er steeds naar die 7 competenties verwezen waarin vrouwen en mannen verschillen i.p.v. naar de 93 vaardigheden waarvoor mannen en vrouwen hetzelfde scoren.

Het laatste principe (assimilatie) kan best omschreven worden als het gebruik van stereotyperingen of generalisaties van een bepaalde groep mensen. Tokens zijn gemakkelijker te stereotyperen dan mensen die met meer van hun soort tot een groep behoren. Voorbeelden van stereotyperingen zijn: Hollanders zijn gierig.

Als politievrouwen kinderen krijgen, willen ze een kantoorjob of als een politievrouw zich terecht kwaad maakt, wordt dit aanzien als een slecht humeur of oplaaiende emoties (ze zal wel ongesteld zijn). Het assimilatieprincipe heeft tot gevolg dat een politievrouw snel in een rol wordt geduwd, dit wil zeggen dat men van haar een gedrag verwacht dat voor mannen buiten de organisatie niet onbekend is, zoals het moederfiguur, de verleidster, Het gevolg hiervan voor vrouwen in een tokenpositie is dat ze zich gemakkelijk conformeren aan bestaande stereotypen: zij zijn immers niet met genoeg om het tegendeel te bewijzen.

Een mondige vrouw die opkomt voor haar rechten is al gauw een feministe (en dat is niet als compliment bedoeld). Zij krijgt weinig waardering en bevindt zich meestal in een eenzame positie.

Dilemma's en tegenstrijdigheden

Deze principes, zichtbaarheid, contrast en assimilatie, hebben enkele dilemma's en tegenstrijdigheden voor vrouwen tot gevolg.

Tokens worden gezien als een vertegenwoordiger van hun soort als ze falen en als uitzonderingen wanneer ze slagen. Als een vrouwelijke/allochtoone manager faalt, dan kan geen enkele vrouw/allochtoon die functie aan. Daar is onderzoek naar gedaan door Kizziah en Morris in een klein politiekorps met weinig politievrouwen in de staat Massachusetts. De vrouwen rapporteerden dat wanneer één vrouw kritiek kreeg, de andere vrouwen daar automatisch ook in betrokken werden.

Terwijl de vrouwen als groep beoordeeld werden voor een fout die door één van hen werd gemaakt, werd een uitstekende prestatie puur persoonlijk aangerekend.

Zelf heb ik ook een voorbeeld. Toen ik begin de jaren 90 stage deed in het rijkswachtdistrict Waver hadden ze daar net hun enige vrouwelijke collega weggepest en dat ze het niet zo hadden voor politievrouwen wisten ze vanaf het begin van mijn stage te vertellen. Toen bleek dat werken met mij best meeviel, vertelde verschillende me dat ik een uitzondering was op de regel. Ze wilden in hun district geen vrouwen maar ik mocht wel komen.

Tokens worden voortdurend gewezen op de verschillen tussen hen en de meerderheid, maar moeten vervolgens doen alsof deze verschillen niet bestaan of geen effect hebben. In de plaats daarvan wordt de minderheid getrekteerd op seksistische en /of racistische of homofobe grappen of opmerkingen, waarmee de loyaliteit aan de meerderheid wordt getest. De loyaliteitstest manifesteert zich ook op een andere wijze. Als tokens contact zoeken met mensen van de eigen groep, dan ziet de meerderheid dit als een bedreiging. Zo kan een “normale” werknemer rustig netwerken of lobbyen, maar een token “ronsel” of “isoleert zich”.

Tokens zijn individuen binnen de organisatie, maar toch wordt hun individualiteit geweld aangedaan door stereotyperingen. Tokens moeten voldoen aan het beeld van de sociale categorie die zij vertegenwoordigen? Daarbij hebben ze als individu weinig bewegingsvrijheid. De meerderheid verwacht dat de minderheid zich zodanig gedraagt dat het contrast bevestigd wordt: vrouwen moeten vrouwelijk gedrag vertonen, etnische minderheden dienen traditioneel gedrag te vertonen en homo's behoren een losbandig seksleven te hebben.

Samenvattend zegt Kanter het volgende:

- door de situatie van een minderheidsperspectief te bekijken komen processen aan het licht die bepaald gedrag begrijpelijker maken.
- Grote zichtbaarheid leidt tot prestatiedruk. Contrast leidt tot een geïsoleerde positie en assimilatie heeft rolkapseling van de tokens tot gevolg.
- Kanter pleit voor het aannemen van meer vrouwen (en andere groepen) voor functies waarin zij ondervertegenwoordigd zijn. Zodra de getalsverhoudingen veranderen zullen de groepsprocessen zich minder hevig manifesteren. Bij 35 à 40 % vallen die processen volledig weg.

Natuurlijk legt de theorie van Kanter maar een deel uit van de processen tussen meerderheid en minderheid binnen een organisatie. De Nederlandse sociologe Marliess Ott vergelijkt in haar proefschrift “Assepoesters en kroonprinsen” de gevolgen voor vrouwen in de minderheid met de gevolgen voor mannen in de minderheid. Ze vergelijkt de positie van vrouwen bij de politiedienst met die van mannen in de verpleging, waarbij de getalsverhouding tussen meerderheid en minderheid vergelijkbaar is. Uit haar onderzoek blijken vrouwen nadeel maar mannen juist voordeel te ondervinden van het in de minderheid zijn. Marlies Ott concludeert dat er meer aan de hand is dan getalsverhouding in een beroepsgroep. Volgens haar is er ook sprake van seksebepaald voor- of nadeel. Zij ziet als voornaamste verschil tussen werkende mannen en vrouwen het verschil in status. Uit de redenering van Ott kan dus volgen dat het binnenhalen van meer vrouwen een bedreiging kan zijn voor de status van een beroep. Wellicht geldt dit mechanisme nog meer voor de politionele diensten dan voor andere beroepen omdat een deel van de status van politioneel werk samenhangt met het stoere en harde imago. Denken we maar aan de functie wijkwerking binnen de politieorganisatie die een niet al te hoge status heeft. Het is onze mening dat indien men echt wil evolueren naar excellente gemeenschapsgerichte politiezorg waar de wijkwerking een speerpunt is men goed moet werken rond het thema diversiteit binnen de politieorganisatie zodat stap voor de stap de cultuuromschakeling kan gerealiseerd worden.

Komen we nu terug naar de theorie van Kanter. Hoe gaan nu de minderheidsgroepen om met de gevolgen van de principes van zichtbaarheid, contrast en assimilatie.

Voor de gebruikte strategieën geef ik graag het woord aan mijn collega.

Nadat mijn collega u met deze theoretische invalshoek liet kennismaken, had ik graag dieper ingegaan op de **diverse strategieën** die minderheidsgroepen kunnen aanwenden om concreet met hun minderheidspositie op het werk om te gaan. Wij gaan het hier voornamelijk hebben over de minderheidsgroep van de vrouwen binnen onze politieorganisatie maar eigenlijk kunnen deze strategieën overal worden aangetroffen waar een minderheidsgroep aanwezig is.

Vooraleer daartoe over te gaan wil ik u even het volgende voorleggen. De waarden en normen in de organisatie zijn bepaald en worden in stand gehouden door de meerderheid, in dit geval de mannen. Competenties worden op een mannelijke manier uitgelegd bijvoorbeeld: stressbestendigheid dat is “als wachtofficier in een hectische gebeurtenis de juiste opdrachten op een gestructureerde wijze doorgeven aan de manschappen en alsnog het overzicht bewaren over de situatie”. Dat is juist, dat is stressbestendigheid, maar wat dacht u van het volgende: aan de kassa van het grootwarenhuis besef je dat je geen zakken bij hebt om alle goederen te verpakken, er lopen twee jengelende kinderen rond je oren, je bancontact doet het even niet en je gsm gaat nog af ook, het is de korpschef en die kunt u niet laten wachten... Deze zaken tot een goed einde brengen zonder stress. Ik laat het u proberen. Wij weten alvast welke stresssituatie wij zouden prefereren. Nu, het werd door mij wat karikaturaal geschetst maar ik wil maar zeggen: zaken kunnen echt op een verschillende wijze worden gedefinieerd.

We stelden reeds dat we man / vrouw niet moeten benaderen als categorie maar elkeen respecteren in zijn **individualiteit**. Dus blijkt ook dat ‘de vrouwen’ geen één algemene manier hebben van reageren. Hoe Gwen op een bepaalde situatie zou reageren is compleet anders dan hoe ik zou reageren, maar beiden zijn we vrouw. Wij reageren, net als elke individu, afhankelijk van onze persoonlijkheid op verschillende manieren.

Drie grote basisstrategieën

Kunnen worden onderscheiden hoe de minderheidsgroep reageren op die heersende waarden en normen.

Eerst is er de **aanpassingsstrategie**:

Ik zal de strategieën steeds toepassen op politievrouwen.

Als politievrouw kun je je aan de heersende waarden en normen aanpassen. Je gaat binnen de organisatie zoeken naar een eigen plek. Je aanvaardt die waarden en normen en zult je derhalve identificeren met die dominante groep. Tot deze categorie behoren vaak de erg jonge politievrouwen,

waarmee ik bedoel, de vrouwen die nog niet lang deel uitmaken van de organisatie. Want uiteindelijk zijn Gwen en ik ook nog zeer jong maar niet in deze definitie. Dat zijn de vrouwen die te kennen geven dat ze vinden dat het leuker is om om te gaan met mannen omdat vrouwen nu eenmaal venijnige wezens zijn...

Een tweede strategie die men kan aannemen is die van de **tegencultuur**. Het woord zegt het zelf: confrontatie en conflict met de mannen die de heersende normen waaraan je als vrouw getoetst wordt, hebben bepaald. Die kritiek van die vrouwen is vaak terecht maar de manier waarop dit wordt geuit en de manier waarop zij daarmee omgaan is eerder uit een gevoel van machteloosheid. Deze houding zorgt bij de meerderheid voor zoveel weerstand dat deze vrouwen naar de zijlijn worden gemanoeuvreerd. Gevolg is dat er met hen noch met hun standpunten rekening wordt gehouden.

Een derde strategie is zoals steeds de gulden middenweg: de **integratiestrategie**.

Dit betekent dat de vrouwen in de bestaande organisatie met zijn waarden en normen die door mannen zijn bepaald, aanknopingspunten gaan zoeken waarin ze zich herkennen, om van daaruit te werken aan verandering. Het betekent constant een afweging maken tussen wat ideologisch wenselijk is en wat in de organisatie echt haalbaar is. Deze vrouwen kennen een bereidheid tot onderhandelen zonder echter het doel uit het oog te verliezen, namelijk een evolutie van de bestaande cultuur.

In deze integratiestrategie is **Netwerken** een belangrijk gegeven.

Bij dit begrip willen we dan ook even stilstaan. Iedereen maakt deel uit van verschillende netwerken. Er zijn de **sociale netwerken**, bijvoorbeeld via familie, sportvereniging, vriendenkring, enz. Dit betreffen mensen waarbij men terecht kan voor hulp, voor het delen van een gemeenschappelijke interesses...

Maar daarnaast bestaan er ook **professionele netwerken**: mensen uit een bepaalde beroepsgroep zoeken elkaar op ter ondersteuning, delen ervaringen, delen visies, zorgen voor onderlinge informatie-uitwisseling. Iedereen heeft wel van het old-boys netwerk gehoord, een samenkomst van heren waarvan is geweten dat deze samenkomsten aan de basis liggen van het nemen van belangrijke beslissingen.

Ons netwerk, Vereniging van Belgische Politievrouwen, kan voor andere leden (mannen en vrouwen, want ja we hebben ook mannen onder onze leden), waardevol en ondersteunend zijn. Vanuit een netwerksituatie kunnen vrouwen en mannen strategieën bedenken om te proberen de positie van

vrouwen bij de politiediensten te verbeteren. Begrijp het niet verkeerd, wij zijn geen dienstverleningsorganisatie, wij zijn geen syndicaat waarbij men klachten kan komen indienen.

Dat netwerk moet je in feiten zien als een soort **visnet** waarbij iedereen zich voor een bepaalde **ideologie** wil inzetten, bijvoorbeeld de inzet voor het doorstromen van vrouwen naar hogere functies, waarin iedereen met elkaar **verbonden** is. Via de draden wordt informatie en ondersteuning gegeven en eigenlijk staat iedereen hier in het midden, er is geen onderlinge hiërarchie, er zijn geen formele lijnen. Het is louter gebaseerd op het principe van geven en nemen, iedereen komt iets halen maar dient ook iets te brengen. Dit proces loopt niet rechtstreeks van A naar B maar ook via L en Z. Juist dit multidimensioneel karakter bepaalt de meerwaarde van netwerken.

Netwerk staat voor het aanzetten tot initiatief nemen, contacten leggen en onderhouden, telefoneren en corresponderen, waar nodig helpen en ondersteunen, kopiëren, coalities aangaan, kortom: je professionele horizon verruimen.

Patrick Janssens zei nu toch al enige tijd geleden in de media: **'vrouwen kunnen niet netwerken'** en we moeten het toegeven, hij heeft daar een punt. We geven het toe: vrouwen moeten daar voor een stuk in gepusht worden want het ligt blijkbaar van nature niet in onze aard om zomaar op netwerken beroep te gaan doen, terwijl daar helemaal niets verkeerd mee is. Wij, als vereniging, trachten dit dan ook aan de vrouwen duidelijk te maken en hen hierin te stimuleren.

De vereniging voor Belgische Politievrouwen v.z.w.

Vanuit deze gedachte wil de Vereniging voor Belgische Politievrouwen het Belgische netwerk uitbouwen, met als doel ondermeer een vlottere **instroom en integratie** van politievrouwen én een **doorstroom** naar de leidinggevende posities binnen de Belgische politiekorpsen.

De Vereniging realiseert deze doelstellingen door vanuit een onafhankelijke positie, een coördinerende, stimulerende en adviserende **brugfunctie** te vervullen tussen alle mensen en organisaties die een politiestructuur voor ogen hebben waarin vrouwen en mannen gelijkwaardig samenwerken.

De Vereniging voor Belgische Politievrouwen tracht haar **doelstellingen** te verwezenlijken door kennis en ervaring tussen de politievrouwen in de verschillende Belgische korpsen en met Europese politievrouwen uit te wisselen, door onderlinge ondersteuning te bieden, door vrouwen te gaan

motiveren om voor bepaalde functies te postuleren of de kansen te grijpen die hen geboden worden, door informatie te geven, door opzoekingswerk te verrichten, door activiteiten te organiseren zoals ontmoetingsavonden en lezingen,...

Binnen onze organisatie beschouwen wij **positieve discriminatie** niet als een geschikte aanpak omdat we van mening zijn dat dit nefast is voor het individu (de vrouw), de groep én de organisatie. We willen vanuit een positieve ingesteldheid en positieve acties een gelijkwaardige behandeling van mannen en vrouwen bekomen, zonder het risico te lopen om mensen in een onterechte slachtofferrol te gaan plaatsen.

Wat moet volgens ons veranderen?

Nu willen we nog even meegeven wat er volgens ons moet veranderen willen we komen tot een organisatie waarin in se mannen en vrouwen als gelijkwaardig worden beschouwd en voor hen dezelfde kansen worden gecreëerd.

Hier wil ik aanstippen dat ook binnen onze vereniging de leden divers zijn en we niet als vrouw allen achter één zaligmakend idee staan. Juist deze diversiteit in meningen zorgt ervoor dat wij een rijke organisatie zijn waarin er ruimte is voor discussie.

Vooroordelen uitschakelen: We hebben ondervonden welke vooroordelen meespelen in het uitbouwen van een loopbaan en welke nefaste invloed positieve discriminatie kan hebben. Een typisch voorbeeld van een vooroordeel is de typische opmerking bij een examen hoe wij gezin en job zullen combineren. Ik wou dat deze vraag ook eens aan mijn mannelijke collega's werd gesteld of aan geen van beiden... Duidelijke vooraf bepaalde objectieve selectiecriteria zouden deze vooroordelen kunnen counteren.

Cultuurverandering: De laatste 10 jaar is er heel wat gerealiseerd op het vlak van gelijke kansen, maar het grootste struikelblok voor het introduceren van diversiteit op de werkvloer is dan ook de gedachte dat diversiteit al volledig is gerealiseerd. De verantwoordelijkheid voor die cultuurverandering, voor die mentaliteitswijziging, ligt bij het management en daar knelt vaak het schoentje. Want als er bij de mensen die aan de top van de organisatie staan onvoldoende diversiteit is dan worden beslissingen opnieuw genomen vanuit een te éénzijdige invalshoek. Daarom is het ook belangrijk dat vrouwen o.a. gaan participeren in selectiecommissies.

En we hebben het hier over de mannen die aan het hoofd van een organisatie staan en de ‘vrouwelijke invalshoek’ niet toelaten. We zeggen hier niet dat de top van een organisatie uit allemaal vrouwen moet gaan bestaan want dan zitten we in de omgekeerde situatie. Maar het moeten tenminste personen zijn (man of vrouw) die de juiste ingesteldheid hebben om met diversiteit om te gaan, die kansen geven aan vrouwen die wel ambitieus zijn en wel bereid zijn de offers te brengen die aan een dergelijke topfunctie verbonden zijn.

Hoe dit diversiteitsmanagement bewerkstelligen?

Eigenlijk raakt dit de reeds lang ingeburgerde privileges en gevestigde belangen in de organisatie en het is dan ook belangrijk om stil te staan bij de uitgangspunten die men kiest voor de inbedding van het beleid in de organisatie. Een diversiteitsbeleid op papier is één zaak, maar om het met succes te realiseren is het van essentieel belang een zicht te hebben op de **kritieke succesfactoren**, op de praktijk waarin het allemaal tot stand moet komen.

Om een diversiteitsbeleid te kunnen laten slagen moet aan een aantal voorwaarden worden voldaan, deze voorwaarden zijn universeel en gelden ook voor veranderingsmanagement op andere beleidsterreinen. De belangrijkste voorwaarde, nl het **commitment van de leidinggevenden**, is het uitgelezen thema om hier aan te halen:

Cruciaal in het slagen van een diversiteitsbeleid is de **houding** van diegenen die verantwoordelijk zijn voor het beleid en dit in de dagelijkse praktijk ten uitvoer moeten brengen. Weet dat iedereen naar boven kijkt en dat voor het implementeren van dit beleid op de werkvloer de ingesteldheid van de medewerkers dient te veranderen. Maar men is dit enkel bereid wanneer het hoogste kader binnen de organisatie ook daadwerkelijk achter het diversiteitsbeleid staat en dit **uitdraagt** in houding en gedrag, normen en waarden, zowel via interne als externe communicatie.

Zeker wanneer het gaat om normen en waarden over de omgangsvormen is een **trendsetterrol** van de leiding onontbeerlijk.

Veranderingen roepen **weerstand** op en het is aan de leidinggevenden – zowel hoger management als middel management – om met deze weerstanden om te gaan en ze in goede banen te leiden. Enkel op deze manier heeft het diversiteitsdenken een kans van slagen. Indien het signaal wordt gegeven dat de top van een organisatie niet helemaal mee is met de diversiteitideeën, zal niemand op de werkvloer er zich maar iets van aantrekken. Het management moet de rest van de organisatie als het ware klaarstomen en sensibiliseren inzake diversiteit zodat het ingebed zit in de organisatie, want als u dit draagvlak voor diversiteit niet biedt, is de hele zaak gedoemd om te mislukken.

Hoe moeten we dit als manager nu aanpakken om ervoor te zorgen dat die cultuurverandering ook doordringt tot op de basis?

Een organisatie die wil **inspelen** op de snelle en turbulente veranderingen van haar omgeving, heeft behoefte aan ondernemende, flexibele en autonome medewerkers. Dergelijke eigenschappen zijn niet te managen met een op controle gerichte stijl waarin weinig ruimte voor creativiteit wordt voorzien.

Hedendaagse organisaties zijn gebaat met leiders die **sturing** kunnen geven aan de voortdurende veranderings- en vernieuwingsprocessen waarmee een lerende organisatie geconfronteerd wordt. Goede leiders weten deze veranderingen te herkennen, te erkennen en te benutten. Bij de aanwerving van nieuwe kaderleden is het dus belangrijk ook te selecteren op basis van hun leidinggevende kwaliteiten.

Eén van die cultuurveranderingen in de maatschappij is juist dit diversiteitsdenken dat in principe in de praktijk (op de werkvloer) een wijziging in zienswijze ten opzichte van diversiteit moet teweegbrengen. Dit gaat niet op één-twee-drie. Het is een langzaam en meestal moeizaam proces dat constante begeleiding en aandacht vraagt.

Moderne bedrijven hebben behoefte aan leiders die in staat zijn deze **begeleiding** te kunnen bieden, zichzelf nieuwe vaardigheden en inzichten kunnen eigen te maken en dit stimuleren bij hun medewerkers. Dit zorgt voor **lerend vermogen** van personen en van de organisatie als geheel, waardoor de organisatie in staat is flexibel te reageren op nieuwe ontwikkelingen in de maatschappij.

Een voorbeeld daarvan zijn **flexibele werkstructuren** waarbij de combinatie gezin en werk een haalbare kaart is voor zowel mannen als vrouwen. Het is helemaal niet zo dat werk dat buiten de vooropgestelde uren wordt gepresteerd minder waardevol zou zijn. Ook de organisatie is gebaat met een flexibele mentaliteit waarin werk naar waarde dient geschat op basis van de resultaten, de kennis en kunde van de werknemer, eerder dan ons te focussen op de tijd dat iemand op kantoor doorbrengt.

Het was onze bedoeling om u met onze uiteenzetting een inzicht te verschaffen in wat wij als netwerk bewerkstelligen en aan te stippen dat diversiteit binnen een organisatie een bron van rijkdom is en een hefboom voor verdere groei. Plaats de andere niet tegenover een heersende norm maar benader die persoon, dat individu vanuit zijn of haar eigen positie en diens eigen karakteristiek potentieel.

We willen echter als afsluiter nog even het volgende opmerken: vrouwen en mannen zijn helemaal niet gelijk, doch wel gelijkwaardig. Alhoewel...

Ik dank u voor de aandacht en hoop dat u er samen met ons van overtuigd bent dat een diversiteitbeleid binnen de organisatie het verschil betekent tussen een goedwerkende en vooruitstrevende politiezone en een zone die minder gemeenschapsgerichte politiezorg verstrekt.

Aan u de keuze... Dank u wel.