

# Ontwikkelplan

## “I explain”

Selecteren & bejegenen:

De “kunst” van het proactief controleren

Auteur: Paul Gademan/

Status: Concept

Versie 1.1

1 decembert 2015

Op weg naar een politie die er is voor eenieder en  
die vertrouwen wekt door de wijze  
waarop zij mensen (proactief) controleert en bejegt.

# Documentinformatie

## Versiegeschiedenis

Versie	Versie datum	Samenvatting van de aanpassing	Gemarkeerde wijzigingen
01/2015	4/3/2015	Eerste globale opzet	
02/2015	5/3/2015	Inhoudelijke aanvullingen	
03/2015	5/3/2015	Inhoudelijke aanvullingen en extra paragrafen	
04/2015	9/3/2015	Inhoudelijke aanvullingen par 1.3, 1.4 , 5, 7 en 8	
05/2015	26/3/2015	Titel titelblad, inhoudelijke aanvullingen par 1.3, 1.4, 3.1, 4.2, 4.3, 4.3, 5, 7 en 8.	
06/2015	31/3/2015	Titel, pagina 2, 1.3	
07/2015	02/4/2015	Titel, pagina 2, 1.3	
08/2015	02/4/2015	Kleine aanpassingen	
09/2015	02/4/2015	Pag. 17 en 19 verder aangevuld	
10/2015	16/7//2015	Hoofdstuk 6, paragraaf 3 inhoudelijk aangevuld	

## Distributie

Versie	Verzend datum	Naam	Afdeling / Functie
01/2010	4/3/2015	Paul Gademan, [REDACTED]	Projectleider EP, Communicatieadviseur
02/2015	5/3/2015	Paul Gademan, [REDACTED]	Idem
03/2015	5/3/2015	Paul Gademan, [REDACTED]	Idem
04/2015	9/3/2015	[REDACTED]	Idem
05/2015	26/3/2015	Paul Gademan	Projectleider EP
06/2015	2/3/2015	Paul Gademan	Projectleider EP
07/2015	02/4/2015	Paul Gademan	Projectleider EP
08/2015	04/4/2015	Paul Gademan, [REDACTED]	Projectleider EP en PM(s) projectbureau,
09/2015	02/4/2015	Paul Gademan	Projectleider EP
10/2015	16/7//2015	Paul Gademan	

## Review commentaar

Versie	Wanneer	Wie	Functie
08/2015	14/4/2015	[REDACTED]	Plv PM bij projectbureau

# Inhoudsopgave

Documentinformatie .....	3
Inhoudsopgave .....	1
Voorwoord .....	6
Inleiding .....	7
<b>1. Uitgangssituatie .....</b>	<b>8</b>
Situatieschets en vraagstelling .....	8
Doelstelling van het project .....	8
Doelstellingen deelprojecten .....	8
Doelgroep .....	9
<b>2. Verantwoording aanpak .....</b>	<b>10</b>
Uitgangspunten .....	10
Een ontwikkelingsgerichte, 'interventure' aanpak vanuit de kernwaarden .....	11
Een waarderend onderzoekende benadering: 'van goed naar beter' .....	11
In nauwe samenspraak met de mensen uit de praktijk .....	12
Principes .....	13
Het aanbrengen van samenhang in het leerlandschap .....	14
Adviseren over en stimuleren van integrale aanpak .....	14
<b>3. Leren en ontwikkelen .....</b>	<b>15</b>
Ontwikkelbehoefte en beoogd leerresultaat .....	15
Leerweg .....	15
Leerrendement .....	17
<b>4. Leerinterventies .....</b>	<b>18</b>
Ambassadeursbijeenkomsten .....	18
Dialoog en VLOW .....	18
Workshops .....	19
Experimenten en initiatieven .....	19
Opleiding selecteren en bejegenen .....	19
Opleiding train-de-trainer .....	19
<b>5. Begeleiding .....</b>	<b>20</b>
Uitgangspunten voor de begeleiding .....	20
De rollen .....	21
Van volgen naar leiden .....	21
<b>6. Borging .....</b>	<b>23</b>
Duurzaamheid .....	23
Eigenaarschap .....	23
Nieuwe helden .....	24

©2013 Politie, all rights reserved.

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, op geautomatiseerde wijze opgeslagen of openbaar gemaakt in enige vorm of op enigerlei wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de Politie.

8. Begroting .....	28
Bijlage 1 Waarderend onderzoeken .....	29
Bijlage 2 Het leerlandschap .....	31
Bijlage 3 Het ambassadeursprofiel .....	34

## Voorwoord

---

Voor u ligt het ontwikkelplan I Explain: van 'goed' naar 'beter' of met andere woorden: Als je selecteert, kun je en wil je het de ander dan ook uitleggen?

In dit plan wordt uitgelegd voor welke leer-/veranderaanpak in het project gekozen is. Er worden verschillende leer-/veranderinterventies in benoemd die niet vallen onder het klassieke beeld dat soms nog bestaat van leren en ontwikkelen, namelijk door opleiden.

Het ontwikkelplan ondersteunt ook de specifieke opleidingsaanvragen die gedaan worden in het kader van het project Professionalisering selectiemechanismen. Het ontwikkelplan is een aanvulling op het PID van Paul Gademan van mei 2014. Hoewel het onvermijdelijk wat herhaling van het PID bevat, zijn de leer-veranderaanpak en de daarbij gehanteerde uitgangspunten uitgebreider beschreven en verantwoord.

( )

# Inleiding

Het (toenmalige) politiekorps Amsterdam-Amstelland heeft enige jaren geleden in het kader van de vakontwikkeling onderzoek gedaan naar diverse veiligheidsthema's. In 2009 verschenen er drie rapporten over de volgende veiligheidsthema's: Ongelijkwaardigheid, Ondermijning en Overlast. In het rapport Ongelijkwaardigheid werd ondermeer aandacht besteed aan het fenomeen 'ethnic profiling'.

Naar aanleiding van de verkenning Ongelijkwaardigheid is door de korpsleiding in 2010 het initiatief genomen tot een wetenschappelijk onderzoek naar selectiemechanismen bij proactieve controles door politieagenten. Dit onderzoek richtte zich specifiek op de wijze waarop agenten personen selecteren voor spontane controles.

In 2012 vond een belangrijk seminar plaats n.a.v. het onderzoek van dr. Sinan Cankaya. Dit seminar vond plaats naar aanleiding van de uitkomsten van het onderzoek dat hij deed naar de wijze waarop politiemensen in de praktijk omgaan met de professionele ruimte om naar eigen inzicht op te treden en controles uit te voeren. Het onderzoek en seminar zette een ongemakkelijk onderwerp, ethnic profiling, op de kaart en maakte het voor het eerst bespreekbaar in het openbaar. De resultaten van het rapport van Cankaya rond selectiemechanismen waren voor de eenheid aanleiding verder aan de slag te gaan en na te denken op welke onderdelen zij haar aanpak kan intensiveren. In de periode na het seminar is binnen de eenheid Amsterdam proefgedraaid met maatregelen en is een aanpak ontwikkeld om effectiviteit en legitimiteit van het optreden te verbeteren. In de periode dat werd gewerkt aan een bestendige aanpak verschenen overigens ook nieuwe publicaties over het thema; onder andere een rapport van Amnesty International. Deze publicaties waren wat de eenheid Amsterdam betreft een herhaling van de resultaten van het eerdere eigen onderzoek, maar bevestigden dat het probleem van selectiemechanismen voor alle overheidsorganisaties aan de orde is.

Begin 2014 is een strategische plan van aanpak opgesteld, besproken in de Driehoek en voorgelegd in de Raadscommissie van Algemene zaken. In beide gremia is het plan positief ontvangen en geniet het strategisch plan van aanpak politiek-bestuurlijke steun. Het strategisch plan van aanpak is geschreven vanuit het perspectief van de politieorganisatie, geeft de stand van zaken weer en geeft inzicht in de dilemma's die verbonden zijn aan het thema. Verder schetst het welke elementen onderdeel zijn van de aanpak. De elementen van de aanpak zijn besproken met belangenorganisaties waar onder de Samenwerkingsverband Marokkaanse Nederlanders (SMN).

Recente gebeurtenissen in en buiten Nederland hebben de aandacht voor het thema verder aangewakkerd. De spanningen die dat intern en extern met zich mee brengt, maken zichtbaar hoe noodzakelijk het is om hierin te investeren opdat professioneel handelen gewaarborgd blijft.

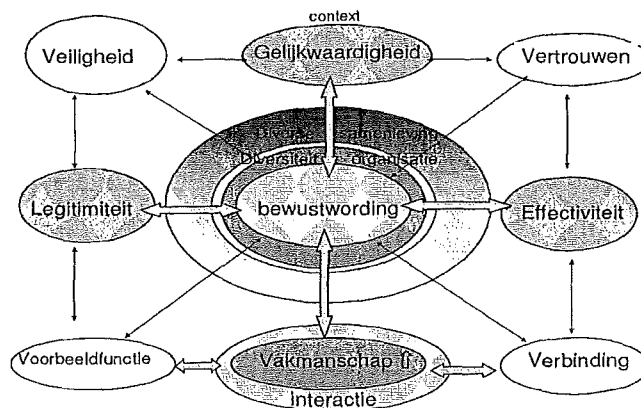
Vanuit de politieorganisatie, maar ook vanuit de samenleving is er meer aandacht voor de wijze waarop de politie in de dagelijkse politiepraktijk mensen selecteert bij proactieve controles. De hoofdlijn van denken: Intensivering van handhaving en inzet van controle instrumenten vraagt ook om een intensivering van de inspanningen om in verbinding met de gemeenschap te blijven en bewust te zijn van de onbewuste effecten van het controlerend optreden.

In dit ontwikkelplan verantwoorden we de aanpak van de ontwikkelingslijn en onderbouwen we de specifieke interventies en de opleidingsaanvragen die door betrokkenen zijn aangevraagd.

# 1. Uitgangssituatie

## Situatieschets en vraagstelling

Als politie moeten we voortdurend afstemmen op en aansluiten bij de veranderende samenleving om ons heen. De buitenwereld, in de vorm van vele verschillende doelgroepen en organisaties, doet daarin een beroep op onze kwaliteit om te kunnen verbinden. In staat zijn om verbindingen aan te gaan en te onderhouden is een kwaliteit die onmisbaar is in de rugzak van elke politiemans/ vrouw. Verbinding is noodzaak. De aard van het politiewerk kan soms maken dat verbinding op spanning komt te staan, niet gevoeld wordt of zelfs ver te zoeken is. Politiewerk draagt onherroepelijk selectiemechanismen in zich, selecteren is een onderdeel van het vakmanschap van politiemensen, is onderdeel van het werk. Het gaat er echter steeds om dat geselecteerd wordt op de juiste gronden, zodat we professioneel, effectief en legitiem optreden. Een aspect waarin dat sterk tot uiting komt zijn de proactieve controles. Het selecteren bij proactieve controles is complex. Hoewel de tendens is om de handhaving te intensiveren en het handelen van de politie te protocolleren, is er ruimte om naar bevind van zaken binnen de wettelijke kaders te handelen. Deze 'professionele ruimte' maakt een wezenlijk onderdeel uit van het vakmanschap en is noodzakelijk om zorgvuldig te kunnen selecteren bij proactieve controles, waarbij een ieder gelijkwaardig wordt behandeld. Professionele ruimte vraagt echter om bewustwording en verantwoording. Zo is er meer bewustwording nodig over de impact bij de burger om gecontroleerd te worden door de politie, over het selectieproces en de (onbewuste) vooroordelen van de politiemens. Dit is nodig om de weg vrij te maken naar een effectiever en professioneler proactief optreden, waarbij centraal de vraag staat: Als je selecteert, kun je het de ander dan ook uitleggen? Het gaat hierbij in essentie over het werken vanuit de kernwaarden van de politie (integer, betrouwbaar, moedig en verbindend).



## Doelstelling van het project

Politiewerk draagt onherroepelijk selectiemechanismen in zich. Selecteren is onderdeel van het vakmanschap van politiemensen. Dat politiemensen selecteren kan hen niet kwalijk worden genomen; het gaat er om dat geselecteerd wordt op de juiste gronden, zodat we professioneel, effectief en legitiem optreden.

Het doel is de omslag te maken van onbewust naar bewust selecteren. Hierbij staan twee doelstellingen centraal:

- de gelijkwaardige behandeling van burgers en de verbinding met iedereen in de samenleving;
- de verhoging van de effectiviteit van de politie door de verbetering van de professionaliteit en het vakmanschap.

Om de doelstellingen te realiseren is gekozen voor een meerjarentraject langs drie sporen, gericht op vergroten van bewustwording, ontwikkeling van het vakmanschap en het versterken van de verbinding.

## Doelstellingen deelprojecten

Door de APA is onderzoek gedaan welke leerinterventies passend zouden kunnen zijn met oog op de complexiteit van het thema "etnisch profileren". In het onderzoek is de theorie van het gepland gedrag gebruikt, n.a.v. de uitkomsten is gekozen voor het inzetten van "ambassadeurs" op de basisteams, die onder verantwoordelijkheid van de teamchef een trekkersrol spelen in de ontwikkeling van de medewerkers op de teams (uitleg hoofdstuk 1.4).



Ontwikkelpunten (en subdoelstellingen) zijn:

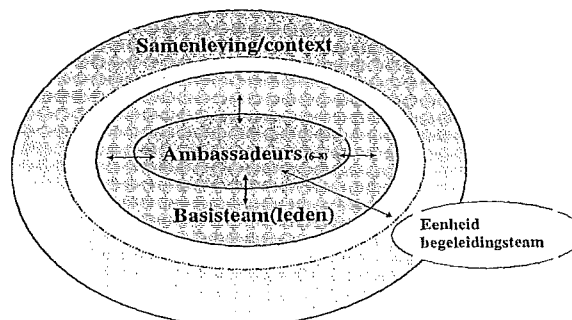
- het vergroten van het bewustzijn over (onbewuste) vooroordelen;
- het kennen van het perspectief van de ander ( impact);
- kunnen en willen uitleggen waarom gecontroleerd wordt (procedurele rechtvaardighe
- vergroten van de effectiviteit van proactieve controles ( selecteren en bejegenen);
- bewustwording van de invloed van de politiecultuur en groepsdynamica.

Door te werken aan de doelstellingen wordt actief een bijdrage geleverd door de medewe van de centrale vraag 'Als je selecteert, kun je het de ander dan ook uitleggen?', waardc ook verwezenlijkt kan worden.

Uiteindelijk zullen op alle basisteams in de eenheid 6-8 ambassadeurs actief zijn. Dat be collega's samen met de collega's in de praktijk voortdurend alert en scherp werken aan l eenieder, die vertrouwen wekt door de wijze waarop zij haar werkt doet".

## Doelgroep

Ambassadeurs worden gezocht onder de mensen van de basisteams, te weten brigadi voorkeur onder begeleiding van een projectleider. We benaderen de doelgroep in 2 stap ambassadeurs en via de ambassadeurs de overige executieve medewerkers van het b



## 2. Verantwoording aanpak

### Uitgangspunten

De politie loopt in het vraagstuk rond selectiemechanismen het risico vanuit een negatieve invalshoek (discriminatie) bekeken en benaderd te worden.

In onze aanpak van dit vraagstuk hebben we voor een andere invalshoek gekozen. De kern daarvan is: trots op het vak, professioneel handelen en bewustwording, herkenning en erkenning van het vraagstuk rond het thema. Zo zijn we in onze focus opgeschoven van de nadruk op 'ethnic profiling' naar 'ongewenste selectiemechanismen' naar 'een professionele manier van selecteren', waarbij de collega's in staat zijn aan de burger uit te leggen waarom zij worden gecontroleerd.

De bedoeling - politie te zijn voor eenieder en professioneel proactief optreden - is duidelijk. Hoe daar te komen is veel minder grijpbaar. Voor zover bekend is er in Nederland nog weinig ervaring op het terrein van tegengaan van ongewenste selectiemechanismen. We doen dat in onze eenheid door de aandacht te richten op:

### Bewustwording

We bevorderen bewustwording van

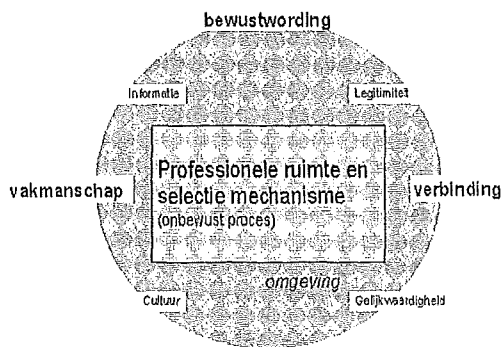
- het selectie proces en selectiemechanismen;
- de impact van een proactieve controles op burgers;
- het belang van kennis en vaardigheden van politiemensen in het hanteren van selectie criteria;
- invloed van politiecultuur en groepsdynamica.

### Vakmanschap

Bij het vakmanschap gaat om het toepassen van de verworven kennis en vaardigheden in de dagelijkse praktijk. We gaan aan de slag met praktijkopdrachten en experimenten, met name rond de bejegening en de-escalatie tijdens de controles ("ik leg het uit" intentie).

### Verbinding

We zoomen in op verbinding als kwaliteit en als essentieel onderdeel van het vakmanschap, maar ook als blijvende uitdaging, daar waar andere krachten deze op spanning brengen. We onderzoeken samen waar we persoonlijk een leervraag hebben (hoe is het gesteld met je vermogen om te verbinden?), waar de organisatie en leiding hun veranderopgave hebben in relatie tot dit vraagstuk en hoe deze elkaar beïnvloeden.



Gelet op complexiteit en omvang (het thema is relevant voor veel collega's) is de kunst om het eenvoudig, klein en daardoor uitvoerbaar te houden.

We hebben gekozen voor

- een ontwikkelingsgerichte aanpak vanuit de kernwaarden;
- een waarderend onderzoekende benadering
- in nauwe samenspraak met de mensen uit de praktijk;
- het aanbrengen van samenhang in het leerlandschap;
- adviseren over en stimuleren van integrale aanpak.

## Een ontwikkelingsgerichte, 'interventure' aanpak vanuit de kernwaarden

De resultaatgerichtheid in organisaties leidt vaak tot een fixatie op het te behalen resultaat. Dit leidt niet altijd tot werkelijke oplossingen en draagt niet bij aan het vergroten van het lerend en probleemoplossend vermogen. Door te kiezen voor een ontwikkelingsgerichte en Interventure aanpak, maken we de betrokkenen gezamenlijk verantwoordelijk voor het ontwikkelen van gedragen andere aanpakken en oplossingen rond een complex en gevoelig vraagstuk.

### Ontwikkelingsgericht

Er zijn veranderingen binnen een organisatie die zich niet laten plannen in de vorm van een harde einddatum. Dergelijke veranderingen vragen een ontwikkelingsgerichte benadering, een benadering die aansluit bij het tempo dat sommige veranderingen vragen. Met, dat moet helder zijn, een duidelijke richting en een helder geformuleerde intentie. Met een mix van verschillende interventies houden we de verandering op gang. We doen dat door de politiemensen te zien als waardevolle bron van ervaring en gebruiken hun kennis en inzichten. We hebben aandacht voor de verschillen in tempo en verandervermogen, sluiten aan op hun concrete werkwijzen en benaderen het geheel als een proces, waarbij we, op maat, procesondersteuning bieden.

### Interventure-aanpak

Voormalig directeur van het Executive Management Centre Nyenrode, J. Koster, heeft voor kleinschalige, onderzoekende teams de term "interventures"<sup>1</sup> bedacht. Interventures zijn kleine, onderzoekende teams die interveniëren en samen op avontuur gaan. Het kan de volgende stap worden in de aanpak, waarbij de ambassadeurs zelf de lead gaan nemen over het vraagstuk. Men werkt samen met collega's en een begeleider aan het verder brengen van een strategisch agendapunt, een kernthema of een specifieke uitdaging van de organisatie. Niet omdat het moet, maar omdat men zich betrokken voelt bij het thema. Het gaat om iets wat er voor de betreffende actoren én voor de organisatie toe doet. De begeleider stimuleert het team om het gekozen thema vanuit meervoudige invalshoeken te benaderen en hun eigen individuele en collectieve perspectieven en handelingen te onderzoeken. Belangrijk in deze aanpak is 'het onderzoeken' als inspiratiebron voor het zoek- en leerproces. Tijdens het 'onderzoek' leren betrokkenen 'bypasses te organiseren' rond bestaande processen en wordt beweging op gang gebracht. De groep gaat de uitdaging aan om een vernieuwend perspectief te kiezen, waarbij de start wordt gevormd door het punt waar men het nog niet weet. Gaandeweg leren met nieuwe denkbeelden te experimenteren, nieuwe gedragspatronen en nieuwe manieren om samen te werken te onderzoeken en te ontwikkelen. Door allemaal 'een steen te verleggen in de rivier', een duurzame, collectieve beweging in gang te zetten/ verder te brengen. De methode doelt op een ontwikkeling van personen, maar ook tussen personen. In de taal van Vygotski (Russische psycholoog, verantwoordelijk voor belangrijke onderwijsvernieuwingen, 1978) ontstaat er zo een 'tussenruimte' waarin samenwerken elkaars leervermogen vergroot. Een Interventure is een tijdelijk instrument om deze ruimte mogelijk te maken en daardoor individueel en collectief leren te laten versmelten.

## Een waarderend onderzoekende benadering: 'van goed naar beter'

Het ongemak kunnen uithouden dat optreedt als we complexe, gevoelige zaken te bespreken hebben, gaat niet vanzelf. Daarvoor hebben we een omgeving nodig waarin we openlijk kunnen spreken over wat ons bezig houdt en beweegt. Waarin we respect hebben voor verschillende perspectieven, het oordeel uitgesteld wordt en de verhalen achter de mens gehoord mogen worden. In een sfeer van waardering, van trots mogen en kunnen zijn op het vak, ontstaat de ruimte die nodig is om mét en ván elkaar te leren. Over wat goed gaat, wat werkt, wat herhaald en uitvergroott mag worden. En over situaties waarin het niet gaat zoals het moet en waarden onder druk zijn gekomen. We sturen op bewustwording, erkenning van en trots op de ongelooflijke complexiteit van het politiewerk, maar zonder het vermijden van de plek der moeite.

Een waarderend onderzoekende benadering helpt ons hierin. Politiemensen zijn over het algemeen bevlogen vakmensen. Professionals, die erop uit zijn om hun vak zo goed mogelijk uit te oefenen en bij te dragen aan de bedoeling: veiligheid voor eenieder. Waar dit (nog) niet lukt, gaan we niet 'op de vingers tikken', we dagen betrokkenen uit 'de handschoen op te pakken'. We bieden een uitdagend perspectief om het nóg beter te doen. Om samen het vraagstuk rond ongewenst selecteren open te onderzoeken en bij te dragen aan bewustwording en professionalisering. We kiezen er daarbij bewust voor om zelf uit het oordeel blijven.

<sup>1</sup> Een woordcombinatie van 'adventure' en 'intervention'.

We gaan op zoek naar positieve perspectieven, die de politiemensen stimuleren het beste uit zich zelf te halen, in plaats van een defensieve houding aan te nemen.

We houden daarbij de 5 principes van waarderend onderzoeken goed in het oog. Dit zijn:

1. Het sociaal constructionistische principe
2. Het poetisch principe
3. Het simultaneïteitsprincipe
4. Het anticiperend principe
5. Het positieve principe

Voor nadere uitleg zie bijlage 1.

Ook maken we gebruik van principes uit de positieve psychologie. Barbara Frederickson (Universiteit van Michigan) heeft ontdekt dat positieve gevoelens van invloed zijn op de mentale staat van mensen. Positieve emoties verbreden de aandacht, vergroten het gedragsrepertoire en stimuleren de intuïtie en creativiteit van mensen. Ook heeft ze ontdekt dat een positieve, constructieve sfeer de kwaliteit van de interacties tussen de teamleden bevordert, de informatie-uitwisseling stimuleert en variëteit op perspectieven bevordert. Een positieve ratio van 4:1 (vier positieve gevoelens tegenover één negatief gevoel), verklaart in belangrijke mate de prestaties van teams. Trekken we dit door naar persoonlijke- en organisatieverandering, dan mogen we ervan uitgaan dat momentum voor verandering wordt gestimuleerd wanneer we veel positieve gevoelens, gedurende langere tijd, weten te genereren in de vorm van positieve bevestiging, inspiratie en creativiteit. Hoe positiever de vragen en het proces, des te duurzamer en effectiever de veranderingsinspanningen.

Dat betekent dat we bewust aandacht besteden aan het signaleren, waarderen, bekrachtigen van de experimenten, van de succesjes en dat wat werkt bij de individuele ambassadeurs en de teams. De ervaring laat zien dat dit werkt en dat eigenaarschap toeneemt als ambassadeurs zien dat er positief gereageerd wordt op hun inspanningen.

## **In nauwe samenspraak met de mensen uit de praktijk**

### **Bottom up**

We beginnen het traject op de plekken waar het vraagstuk duidelijk aanwezig is en collega's vrijwillig mee ontwikkelen. We kiezen voor een bottom-up aanpak. Ieders kennis en ambitie is van belang. Wat wil jij bijdragen aan de ontwikkelingen van de organisatie? We laten zien dat elke bijdrage wordt gewaardeerd. Door iedereen te betrekken en samen hierover in gesprek te gaan, kunnen werkrelaties intenser worden, kan begrip ontstaan en het toekomstbeeld worden gedeeld.

### **Ambassadeurs**

We gaan op zoek naar mensen die zelf willen, affiniteit met het thema hebben en voortrekker willen zijn: we werken met ambassadeurs die affiniteit hebben met het vraagstuk, bereid zijn om er tijd en energie in te steken en een voortrekkersrol willen spelen richting collega's. De rol van ambassadeur is beschreven in een Ambassadeursprofiel (zie bijlage 3).

We zoeken mensen die met elkaar de gang erin willen zetten hen in een flow brengen. Mensen in flow hebben meestal een uitdagende visie die hen heel sterk aantrekt (creatieve spanning), van daaruit de wil om alles te doen om die visie te realiseren (taakspanning) en de behoefte om datgene te leren wat nodig is om dat alles te doen (leerspanning).

### **Gewoon doen!**

Het blijft niet bij praten alleen. We willen ook doen en zien wat werkt. We stimuleren experimenten, omarmen initiatieven en hebben oog voor wat werkt of wat niet. Succesjes geven de energie die we nodig hebben voor een verandering die, zoals we gaandeweg ontdekken, complex blijkt en langer tijd zal vragen. Eigenaarschap, samen en delen zijn de sleutelwoorden om vast te gaan houden wat we gaandeweg op het spoor komen.

## Principes

De leerinterventies zijn te verbinden in 3 principes:

1. Verdiepen en verbinden;
2. Variëren, vanuit contact waarnemen;
3. Experimenteren, co-creëren en reflecteren.

### Verdiepen en verbinden

Hierbij gaat het om het herkaderen van een oorspronkelijk perspectief op een thema, het herkennen van het eigen aandeel in het perspectief (de eigen zienswijze, de mentale modellen) en het laten ontstaan van een nieuw perspectief in dialoog met anderen in een relevante context.

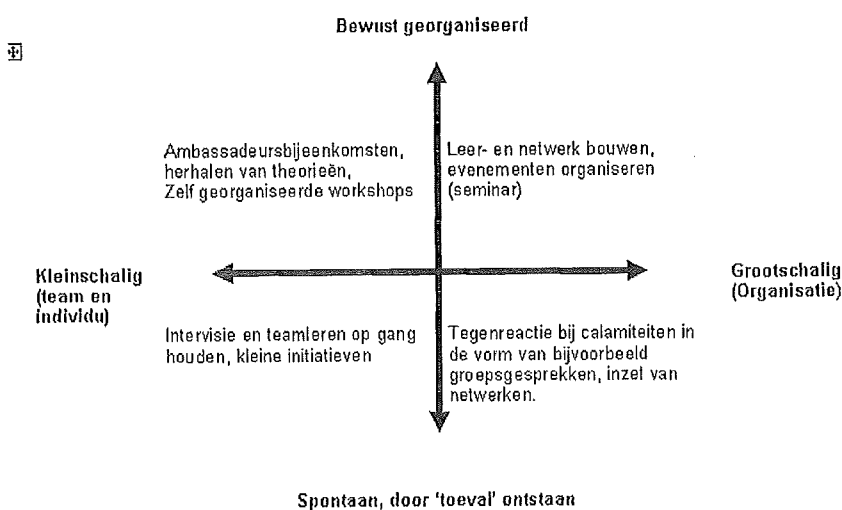
Hierbij zijn uitstellen van het oordeel en het aangaan van relaties twee belangrijke betekenisvolle voorwaarden. Ook gaat het hier om vertragen van het proces, omdat het tijd nodig heeft om het adere perspectief te zien en omarmen. Op deze wijze werken, geeft verdieping van het thema/ vraagstuk, het wordt van groter belang voor betrokkenen, zij worden uitgenodigd of verleid om het eigen thema in het grotere kader te beschouwen. In plaats van 'factor' wordt iedereen actor in het te onderzoeken thema.

### Variëren en vanuit contact waarnemen

Hierbij gaat het om je eigen vertrekpunten durven te relativiseren en het toelaten van andere perspectieven. Dit nodigt uit tot anders waarnemen. Andere waarheden (variëteit in perspectieven) worden toegelaten, er ontstaat een minder 'gebonden' perspectief. Er ontstaat variatie (en ruimte) vanuit een in eerste instantie vaak eendimensionale kijk. Collectief belang en individueel belang, kunnen naast elkaar bestaan. Vanuit dit perspectief is het mogelijk het wezenlijke in het vraagstuk te herkennen en de hefboomen te vinden om daadwerkelijke verandering in gang te zetten. Vanuit dit perspectief kunnen kleine interventies grote gevolgen hebben.

### Experimenteren, co-creëren en reflecteren

Zijn makkelijker op gang te brengen als betrokkenen de bovenstaande beleving hebben doorgemaakt. Het nodigt uit tot het zetten van concrete stappen. Vanuit de vertraging ontstaat de versnelling. Zonder de oplossing te weten worden, door betrokkenen zelf, in de eigen werkomgeving interventies ingezet. Samen met de betrokkenen wordt geleerd. Aspecten in de organisatie worden fundamenteel ter discussie gesteld (*de ambassadeurs herkennen en benoemen de aanpakken die haaks staan op de gewenste verandering*). Het is co-creëren en reflecteren, resultaatgericht, maar niet resultaat gefixeerd. Leren en organiseren versmelten zo. Vanuit het samen leren en interveniëren, kunnen nieuwe manieren van werken ontstaan.



## Het aanbrengen van samenhang in het leerlandschap

De aanpak laat zich goed verbeelden in het leerlandschap 2. Het leerlandschap beschrijft drie 'eilanden': drie leeroriëntaties die samen maken dat een professional of organisatie zich ontwikkelt.

### Eiland van praktiseren

Het meeste leren speelt zich af op het eiland van het 'praktiseren': leren in het werk. Professionals leren daar al doende, door dagelijkse problemen op te lossen, samen te werken aan een klus of de kunst af te kijken bij elkaar. Dat leren vindt hier vooral impliciet plaats.

Op dit eiland is de leidinggevende voorwaardenscheppend en stimulerend. We zien de wijze waarop de leidinggevende deze rol kan vervullen goed terug in de ontwikkelingen in team Nieuw-West-Noord (3).

### Eiland van creëren

Op het eiland 'creëren', gaat het om het maken, ontwikkelen en ontwerpen van nieuwe aanpak, het opstellen van een visie en het formuleren van een aanpak. Door ideeën te waarderen, erop te reageren voelen professionals zich serieus genomen. We betrekken de leiding van de teams bij het lopende proces en vragen hen een volgende, faciliterende en bekrachtigende rol in te nemen.

### Eiland van onderzoeken

Op het eiland 'onderzoeken' leren we op verschillende manieren. Door onderzoek te doen, door nieuwe kennis, inzichten en vaardigheden opdoen, een opleiding, training, lezen van (vak)literatuur en onderzoek doen om een eigen standpunt te bepalen. We grijpen de trots op het complexe vak van politiemans/vrouw aan om het vraagstuk te willen oppakken, waardoor het vliegwielt voor verandering kan zijn. Dat wordt het vertrekpunt. We zoeken naar de duidelijke meerwaarde die het heeft wanneer we in staat zijn om het vraagstuk rond ongewenste manieren van selecteren omarmen en zien als een uitdaging. Samen zoeken we naar een passende samenhang van praktiseren, onderzoeken en creëren.

### Bruggen van verbinding

We leggen zinvolle verbindingen tussen deze eilanden: we slaan bruggen om expliciet te maken wat eilanden in relatie tot elkaar (kunnen) betekenen. We ontwikkelen polders van succesvolle plekken en praktijken, om tot een meer bestendige co-creatie te komen. We leren wat nodig is om af te stemmen op de behoeften van de wijkteams en specifiek de ambassadeurs. We zoeken naar mogelijkheden om de opgedane ervaringen expliciet te maken en te gebruiken om de volgende stappen te zetten, verder de organisatie in. Voor nadere uitleg zie bijlage 2.

## Adviseren over en stimuleren van integrale aanpak.

Het aanpakken van ongewenst selecteren staat niet op zichzelf, maar maakt onderdeel uit van een groter besef dat de politie haar legitimiteit, effectiviteit alleen kan vergroten als zij in verbinding is met de burger. Alleen in nauwe samenwerking en in goed vertrouwen kan het veiliger en leefbaarder worden. In de aanpak zal daarom ook aansluiting in de praktijk gezocht worden bij lopende projecten en initiatieven, waarbij waarbij gelijkwaardigheid, legitimiteit, effectiviteit en verbinding een centraal thema is. Zoals de briefing, Wet Politie Gegevens (WPG), OBT m.b.t. morele weerbaarheid, dynamische controles, discriminatie, interne netwerken, waarde(n)volle gesprekken, (school) jeugdprojecten, buurtveiligheidsteams, buurtoverleg, etc.

Het begeleidingsteam op eenheidsniveau zal daarin, in afstemming met het Programmabureau (inclusief het regioteam), de teamchefs en ambassadeurs adviseren en stimuleren.

<sup>2</sup> Gebaseerd op de theorie van M. Ruijters, Liefde voor leren, over diversiteit van leren en ontwikkelen in en van organisaties (2006).

<sup>3</sup> Voorheen Lodewijk van Deysselstraat & AA-plein.

### 3. Leren en ontwikkelen

#### Ontwikkelbehoefte en beoogd leerresultaat

##### Ontwikkelbehoefte en kader

Ontwikkelvragen hoeven niet noodzakelijk beantwoord te worden met een opleiding. Soms zijn andere acties meer op hun plaats. Zo is het thema ethnic profiling (of hanteren van gewenste, professionele selectiemechanismen) niet uitsluitend een opleidingsvraagstuk. Het betreft onder meer:

- Motivatie, houding en competenties van de individuele collega;
- Cultuur in een team en organisatie;
- De rol van de leidinggevende;
- Beleid van de organisatie.

In het ontwikkelplan beschrijven we hoe we rond dit thema werken aan motivatie, houding en competenties van de individuele collega, op welke wijze we invloed uitoefenen op de cultuur in teams en de organisatie en wat er vanuit de rol van de leidinggevende nodig is. We zoeken naar samenhang tussen deze verschillende aspecten en maken ook de gevolgen van beleid bespreekbaar.

In de laatste 2 aspecten worden de kaders en beperkingen zichtbaar: we hebben niet altijd invloed op de mate waarin door de individuele leidinggevende of beleidsmakers in de organisatie de aanbevelingen en voorwaarden worden opgepakt. Dat betekent dat voor het op gang houden van het ambassadeurstraject en duurzaam verankeren van de resultaten, belangrijk is dat de aanpak openlijk en zichtbaar sponsorschap krijgt vanuit de eenheidsleiding en dat deze de verwachtingen naar de leidinggevende lagen eronder expliciet maakt., opdat deze voorbeeldgedrag kan vertonen en een actieve ondersteunende en faciliterende rol kan innemen.

##### Beoogd leerresultaat

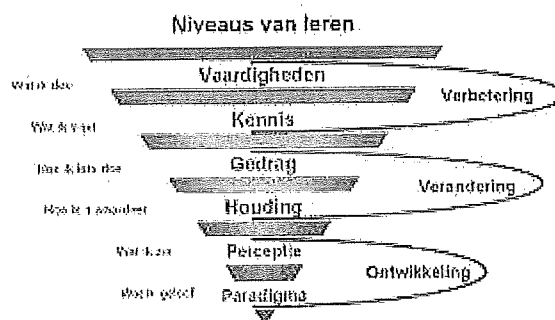
Met de verschillende interventies willen we bewustwording en eigenaarschap op gang helpen, zodanig dat betrokkenen dit verder gaan uitdragen omdat ze het als een onlosmakelijk deel zijn gaan zien van hun professionele beroepsuitoefening. Daarmee willen we de inspanningen en inzet verduurzamen naar de teams en de organisatie.

#### Leerweg

We doorlopen met betrokkenen de stappen

- Herkennen;
- Erkennen;
- Bewust worden;
- Ontwikkelen.

De eerste stappen doorlopen we tijdens de ambassadeursbijeenkomsten en door te doen en te ervaren. We zien dat in de fase van bewustwording de betrokkenen goed kunnen aangeven wat ze nodig hebben om competenties, als persoon of als team, verder te ontwikkelen. Opleiden is één van de antwoorden in de laatste stap. We maken gebruik van verschillende leerinterventies, ondersteund door feedback en intervisie. Daarmee zoomen we in op de verschillende niveaus van leren en zorgen we ervoor dat de interventies niet blijven steken aan de oppervlakte (kennis en vaardigheden), maar ook perceptie en paradigma's raakt.



Zo willen we zorgen voor leren "onder de waterlijn". Door onderlinge verbindingen en ondersteuning op gang te brengen, door aandacht voor perceptie en paradigma en het stimuleren van experimenten met een mogelijkheid tot het behalen van kleine successen sluiten we aan bij de theorie van gepland gedrag.

### Theorie van gepland gedrag

Veranderinterventies gebaseerd op een wetenschappelijke theorie, blijken effectiever dan interventies die uitsluitend gebaseerd zijn op ideeën, intuïties en ervaringen van betrokkenen. Uit onderzoek (Thomas Webb, 2006) blijkt de 'theory of planned behavior' (Icek Ajzen (Amerikaanse sociaal-psycholoog) het meest effectief. Essentie van de theorie is dat onze intenties en ons gedrag worden gestuurd door drie verzamelingen van overtuigingen: onze overtuigingen over het nut van ons voorgenomen gedrag, onze verwachtingen over wat anderen van dat gedrag zullen vinden en onze inschatting van ons vermogen om het voornemen echt uit te voeren. Wil er van échte verandering sprake kunnen zijn, dan moet er aan vier voorwaarden zijn voldaan:

#### 1. De betreffende waarde onderschrijven

Voor iemand verandert, moet hij een behoefte hebben of de betreffende waarde onderschrijven. Wie bewust zijn gedrag wil veranderen, doet dat met het oog op een bepaald effect, er moet een bepaald nuttig effect mee te bereiken zijn.

#### 2. Gedragseffecten

Er moet sprake zijn van gedragseffectiviteit: iemand moet het idee hebben dat het 'nieuwe' gedrag (in enige mate) kan bijdragen aan het bereiken van de waarde of de behoefte helpt vervullen

#### 3. Persoonlijke effectiviteit

Men moet zich voldoende in staat achten zich het nieuwe gedrag daadwerkelijk eigen te maken (persoonlijke effectiviteit). Iemand moet het idee hebben dat de verandering (in aanleg) voor hem ook mogelijk is.

#### 4. Sociale norm

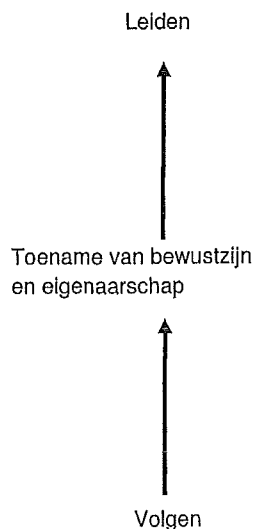
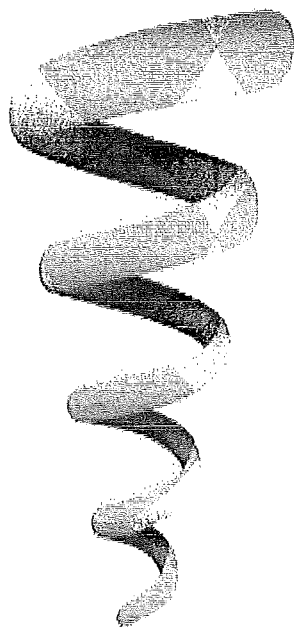
Iemand moet steun ondervinden uit de omgeving (de voorwaarde van de sociale norm). Mensen zijn pas bereid te veranderen, als hun omgeving dit min of meer 'ziet zitten'.

Theorie – filmpjes en beelden –  
delen verhalen – dialoog–  
inzetten experimenten – cocreëren –  
ontwikkelen eigen workshops –  
leren van andere teams - **eigen plan  
van aanpak maken –  
leidinggevende betrekken -  
ambassadeurs zelfsturend**

Theorie – filmpjes en beelden –  
delen verhalen – dialoog–  
inzetten experimenten – **cocreëren –  
ontwikkelen eigen workshops –  
leren van andere teams**

Theorie – filmpjes en beelden –  
delen verhalen – **dialoog–  
inzetten experimenten**

Theorie – filmpjes en beelden –  
delen van verhalen – projectgroep leidt  
de ambassadeurs





## Leerrendement

Een aantal factoren kan het leerrendement vergroten. Zo is de mate van zelfsturing en eigenaarschap over het eigen leren belangrijk als we kijken naar de invloed van de betrokkenen zelf. Daarnaast is de ruimte die geboden wordt om mét en ván elkaar te leren belangrijk om als team te kunnen leren.

De rol van de leidinggevende is hierin cruciaal. Hij/ zij kan dit proces faciliteren, bekrachtigen en ook helpen verankeren, door te stimuleren en te bewaken dat individuele medewerkers hun functie professioneel uitvoeren, door voorbeeldgedrag te bekrachtigen, door de dialoog hierover aan te moedigen, door de continuïteit van de ontwikkeling van de medewerkers in de gaten te houden en de ontwikkeling van het team hierin te helpen vasthouden. De leidinggevende heeft hiervoor verschillende mogelijkheden: door de eigen mening over het thema/ vraagstuk expliciet te blijven maken, door het op de agenda te houden, door aandacht in functionerings-/ beoordelingsgesprekken, door intervisie toe te juichen.

## 4. Leerinterventies

### Ambassadeursbijeenkomsten

De ambassadeursbijeenkomsten worden intern vormgegeven. Zo hebben we samen de beweging ingezet om te zoeken en te leren, op weg naar een gewenst, professioneel handelingsrepertoire.

We hebben:

- een gezamenlijk beeld gevormd van de gewenste eindsituatie in concrete zichtbare termen;
- het ambassadeursprofiel geïntroduceerd als leidraad voor handelen naar collega's;
- een introductie verzorgd over etnisch profileren vanuit juridisch en sociaal-maatschappelijk perspectief;
- een introductie verzorgd over (sociaalwetenschappelijk) onderzoek naar selectiemechanismen;
- de werking van het brein bekeken als het gaat om oordelen, vooroordelen en stereotyperingen;
- laten ervaren hoe ons adaptieve en reflectieve brein werkt en wanneer welk deel in werking is;
- dialooggesprekken en VLOW gesprekken geoefend;
- gebruik gemaakt van het toetsingsmodel van Blauw Vakmanschap;
- experimenten geïntroduceerd en in gang gezet;
- nieuwe inzichten en handvatten gegeven;
- successen gedeeld.

### Dialogoog en VLOW

Door naast discussie de dialoog te bevorderen en zoveel mogelijk op een VLOW manier het gesprek aan te gaan met anderen, maak je ruimte voor verschillende perspectieven, het ontwikkelen van meervoudig kijken en het ontwikkelen en versterken van verbinding.

**VLOW** staat voor: Vragen stellen, Luisteren, Oordeel uitstellen, Waarderen.

VLOW is een praktisch handvat om de dialoog aan te gaan en helpt in kleine en grote groepsgesprekken om ruimte te maken voor verschillende meningen. Het helpt de ambassadeurs om met elkaar het gesprek aan te gaan, maar is ook handvat in het gesprek dat zij zelf met collega's voeren.

#### Vragen stellen

Leer om meer en andere vragen te stellen. Vraag

- om toelichting, verduidelijking, uitleg
- over een zorg of behoefte die je nog niet helder is
- over wat volgens de ander wél zou werken
- over wat de ander nodig zou hebben

We leggen niet de nadruk op de juiste antwoorden, maar op de kunst van het vragen stellen.

#### Luisteren

Er zijn meer manieren van luisteren. Ze hebben allemaal een ander effect...

*Downloaden:* luisteren ter bevestiging van wat je al weet of denkt te weten. Dit is een manier van luisteren die we vaker toepassen dan we ons realiseren en die we vooral gebruiken als we onze mening al vast hebben gezet..

*Open luisteren:* open staan voor dat wat afwijkt van wat je al weet, ruimte geven aan/ zoeken naar andere meningen en inzichten.

*Empatisch luisteren:* je verplaatsen in het perspectief van de ander, zonder daar een oordeel over te geven.

We maken mensen meer bewust van de verschillende manieren om te luisteren en oefenen in de laatste twee vormen van luisteren.

#### Stel je oordeel uit ...

Hoe langer je je oordeel uitstelt, hoe meer je waarneemt. Je

- krijgt een meer feitelijk beeld van de realiteit;
- ontdekt andere mogelijke perspectieven;
- ontdekt andere kanten en kwaliteiten van mensen;
- legt een goede basis voor het geven van feedback;
- treedt de mening van anderen met respect tegemoet;
- bouwt taal over gedrag op.

### **Waarderen kun je leren ...**

Een waarderend grondhouding betekent: open, onderzoekend, oprecht geïnteresseerd en begripvol zijn voor dat wat er is en gezegd wordt. Oók als je wordt geconfronteerd met iets nieuws, zélf als je iets tegenkomt wat je niet aanstaat... Er valt meer te waarderen dan we soms denken... Openlijk waarderen maakt ruimte voor verder gesprek en verbindt.

Het waarderend onderzoeken wordt inhoudelijk in bescheiden vorm overgebracht, maar is vooral sterk aanwezig in de wijze waarop we de ambassadeurs begeleiden en bekrachtigen (o.a. in het doen van experimenten).

### **Workshops**

De workshops worden Intern vormgegeven. Onder begeleiding ontwerpen de teams zelf een workshop voor hun eigen team. De doelstelling:

- Op basis van de eigen werkplek, afhankelijk van de ontwikkelvraag van het team en van de context (de omgeving als uitgangspunt) werken aan de ontwikkelpunten genoemd in 1.3
- Een aanpak bieden gericht op de leervragen van dat moment;
- Toenemend eigenaarschap ontwikkelen.

### **Experimenten en initiatieven**

De ambassadeursteams doen zelfgekozen kleine experimenten en zetten initiatieven in gang. Deze volgen en stimuleren we, we begeleiden waar nodig en bekrachtigen waar mogelijk en gewenst. Geslaagde experimenten worden teruggekoppeld in de groep, als verhaal in een bijeenkomst of als nieuwtje in de nieuwsbrief.

Doelstelling:

Vanuit de behoefte van de praktijk, verkennend leren wat werkt op die specifieke werkplek en binnen die specifieke context (omgeving) op gang brengen van de kleinst mogelijke stappen richting de gewenste verandering. Daardoor

- worden de succesjes snel zichtbaar en het zetten van meer stappen gestimuleerd;
- wordt elgenaarschap verder ontwikkeld.

Het delen van succesjes helpt het resultaat uit te vergroten en vast te zetten.

### **Opleiding selecteren en bejegenen**

Deze opleiding gaat om effectief selecteren en bejegenen en wordt extern vormgegeven en ingekocht. De opleiding is een op maat gemaakte training in het effectief selecteren van personen in de dagelijkse praktijk bij proactieve controles. De training bestaat uit het scannen van afwijkend gedrag van personen in een bepaalde context en hierover in gesprek te gaan met deze personen, waardoor men in staat is het afwijkende gedrag te kunnen duiden als normaal of verdacht. Er wordt onder andere ingegaan op essentie van het signaleren van afwijkend gedrag en verdachte indicatoren.

Doelstelling:

- Afwijkend gedrag herkennen;
- De intenties van de burger inzichtelijk maken voor jezelf en collega's, door bewust toepassen van gedrags- en gesprekstechnieken;
- De juiste maatregelen toepassen bij afwijkend gedrag, overtreding of misdrijf;
- Jezelf te kennen en een beslissing te nemen inzake afwijkend gedrag;
- Met behulp van aangereikte handvatten een interview afnemen.

### **Opleiding train-de-trainer**

Op dit moment wordt onderzocht wat de mogelijkheden zijn van een train-de-trainersopleiding voor deze opleiding. Dit levert aanzienlijke besparingen bij de verdere implementatie en maakt mogelijk om flexibeler in te spelen op de vraag vanuit de praktijk.

## 5. Begeleiding

Voor de begeleiding van het project hebben we gekozen voor het opbouwen van een begeleidingsnetwerk met daarin verschillende rollen (onderzoeker, facilitator, liaison). Zij hebben allen een eigen focus, maar werken samen vanuit dezelfde, op elkaar afgestemde bedoeling, ontwerpdesign en uitgangspunten. Op teamniveau zijn er "werkgroepen" opgestart van ambassadeurs onder (bege)leiding van een projectleider (operationeel expert) en teamchef.

### Uitgangspunten voor de begeleiding

#### Inclusie van iedereen

Bewust betrekken van mensen, of zij nu het vraagstuk omarmen, uit de weg gaan of afwijzen;

#### Open dialoog

Een open gesprek over de diverse gedachten, gevoelens en ervaringen met ruimte voor verschillende en/ of moeilijk liggende uitspraken.

#### Vrije ruimte

Wat elk team het meest nodig heeft, is 'vrije ruimte' om elkaar te spreken en elkaar te begrijpen. Het in dialoogvorm met elkaar onderzoeken wat er is en hoe collega's de werkelijkheid beleven, legt de basis onder effectief en lerend samenwerken.

#### Een waarderend onderzoekende aanpak

Met als omgangssleutels: begrijpen gaat vooraf aan begrepen worden, waardering geeft energie, kwaliteiten en succeservaringen zijn het startpunt en zonder actie geen resultaat.

Het onderzoekende aspect maakt ruimte om werkelijk te zoeken naar werkzame aanpakken en niet te verzanden in quick fixes, die van tijdelijke aard zijn.

#### Veranderprincipes dynamisch verandermodel

Verder houden we principes aan die horen bij een dynamische verandermodel, dat ruimte moet bieden om samen in beweging te komen en te blijven, te weten:

##### 1. Ambities zijn leidend

We presenteren een inspirerende visie ('van goed naar beter', in plaats van het prikkelen van schaamte of schuld), we presenteren dit met overtuiging en zetten hoog in op professioneel handelen: hoge ambities zetten aan tot nadenken en prikkelen tot actie. Daarbij is het essentieel dat we ambities en visies niet op één moment leidend laten zijn, maar dat voortdurend in de uitvoeringspraktijk laten terugkomen (o.a. via de begeleiding).

Hoewel het gebruikelijk is in deze (en andere!) organisatie(s) om te staan op concrete doelstellingen en dit aanvankelijk ook onder de ambassadeurs speelde, blijven we daar van weg: als hoge ambities en inspirerende eindbeelden leidend moeten zijn en blijven, is het dodelijk om ze vervolgens te moeten vertalen in concrete doelenbomen tot op tientallen subdoelen, liefst zo 'SMART' mogelijk. Dat dit vaak wel gebruikelijk is, heeft te maken met de verwachting om voorbaat verantwoording af te leggen. Daarmee "wordt elk inspirerend eindbeeld versnipperd en verdwijnt de noodzakelijke ruimte om te beginnen aan een echte verandering. Mensen vallen terug in het oude handelen ('zo doen wij dat...') en gaan geen nieuwe betekenissen ontwikkelen. In feite verdwijnen de oorspronkelijke ambities en meestal ook de mensen die de ambities kunnen uitdragen uit beeld". We volgen hiermee de lijn van Homan (hoogleraar Implementation and Change Management) en Rotmans (hoogleraar transitiekunde en internationale autoriteit op gebied van transitie en duurzaamheid).

##### 2. Denk groot, zoek klein

Om veranderingen te bewerkstelligen is het belangrijk de grote lijn in het oog te houden, maar ook aandacht te besteden aan het gouden idee dat zich vaak in het detail bevindt. We luisteren goed naar de experimenten en de kleine gesprekken.

##### 3. Ruim baan voor experimenten

We stimuleren en bespreken de experimenten: om te veranderen is ruimte voor experimenten nodig, waarin mensen zelf een nieuw handelingsperspectief ontwikkelen. Dat doen ze door vanzelfsprekendheden ter discussie te stellen en

al doende te leren. We merken dat hierin energie vrijkomt en mensen graag bereid zijn om iets nieuws uit te proberen.

#### 4. Vier succes en mislukking

Stilstaan bij successen en mislukkingen zorgt ervoor dat we samen leren anders te handelen. Fijn om successen te vieren, te delen en de aandacht te vestigen op dat wat blijkt te werken. Maar net zo belangrijk om te kijken wat niet gelukt is, ook die inspanningen te waarderen. Zo ontstaat de ruimte om fouten te mogen maken en vrijuit te willen delen. Het ontbreken van competitie, maar elke inspanning waarderen, maakt dat men zelf wil bijblijven en gaat 'shoppen' langs de 'succesplekken'.

### De rollen

#### De projectleider

De projectleider stuurt het team ambassadeurs aan vanuit de bedoeling en de uitgangspunten zoals aan het begin geformuleerd. Hij

- houdt de projectteamleden scherp op de bedoeling van het project;
- houdt de projectteamleden alert op het voorleven van en begeleiden volgens de gekozen uitgangspunten en omgangssleutels;
- coacht de betrokkenen in hun rol;
- is spin in het web van activiteiten en stimuleert (mede)eigenaarschap van de teamleden;
- stimuleert betekenisvolle verbindingen tussen betrokkenen;
- jaagt nieuwe initiatieven en experimenten aan;
- onderhoudt de verbindingen met het landelijke verhaal.

#### De onderzoeker

- De onderzoeker doet onderzoek congruent aan de bedoeling en uitgangspunten (m.a.w.: ook vanuit een waarderende ontwikkelingsgerichte grondhouding). De onderzoeken geven inzicht in de wijze waarop collega's proactief selecteren en dragen bij in het ontwikkelen van nieuwe aanpakken rond dit vraagstuk.

#### De begeleider/ liaison

- coacht de ambassadeurs in hun rol;
- stimuleert betekenisvolle verbindingen tussen ambassadeurs en teams;
- jaagt nieuwe initiatieven en experimenten aan;
- geeft direct feedback, met scherpzint en compassie;
- probeert waarom en hoe te begrijpen en bespreekbaar te maken;
- onderzoekt de verschillende perspectieven;
- creëert reflectieruimte
- helpt collega's zich bewust te worden van de eigen verantwoordelijkheid en mogelijkheden tot zelfsturing.

De waarderend begeleider is continue alert op zijn eigen grondhouding en gedrag. Hij/ zij zal waar mogelijk een gesprek of dialoog waarderend insteken. Heeft een onderzoekende grondhouding en manier van gespreksvoering, een onvoorwaardelijk respectvolle bejegening en maakt gebruik van de kunst van vragen stellen op een waarderend onderzoekende manier. Intervenleert stevig genoeg om verschil te maken en het team vooruit te helpen, maar niet meer dan nodig is in de situatie. Met de vingertoppen, met waardering voor wat de collega/ het team zelf kan.

Bij het project is een organisatiecoach betrokken die de uitgangspunten van project en begeleiding bewaakt en de betrokkenen coacht op de gevraagde begeleiding.

### Van volgen naar leiden

#### De ambassadeurs

De ambassadeurs worden begeleid in het proces "van volgen naar leiden".

Dat betekent dat zij de begeleiders/ liaisons volgen in hun aanpak, maar ook ondersteund worden om gaandeweg zelf de leiding te nemen binnen hun eigen team. Dat betekent dat zij:

- betekenisvolle verbindingen gaan maken tussen de experimenten binnen hun eigen team of richting andere teams;
- nieuwe initiatieven en experimenten stimuleren en feedback geven aan collega's;
- het waarom en hoe bespreekbaar maken;

- de dialoog en aandacht voor het thema vast houden;
- de verschillende perspectieven en reflectie ruimte geven;
- collega's helpen zich bewust te worden van de eigen verantwoordelijkheid en mogelijkheden tot zelfsturing.

## 6. Borging

### Duurzaamheid

De aanpak is gericht op duurzaam veranderen, vasthouden van de aandacht en het geleerde. Het vraagstuk kent geen snelle oplossing. We moeten investeren in collega's om het werkelijk te laten landen en te borgen in de persoon en in de organisatie. Een van de uitgangspunten hierbij is het investeren in de kwaliteit van de verbindingen binnen en tussen mensen en teams. Door eigenaarschap te bevorderen, door betrokkenen te laten ervaren hoe er van en met elkaar geleerd kan worden, door het waarderen en delen van succesjes, zal het resultaat een blijvend karakter hebben. Daarvoor

- nemen we de dagelijkse werkpraktijk als vertrekpunt;
- spreken we niet in termen van 'fout' en 'goed';
- houden we het gesprek dat hierover op gang komt, op gang;
- versterken en initiëren we bestaande en nieuwe verbindingen

Zo zijn we al vroeg in het proces begonnen met het nadenken over verankeren van de verandering. We dragen de verandering niet aan het einde over aan de organisatie, maar maken mensen mede-eigenaar van de verandering door hen te laten 'meebouwen' en mee creëren. Omdat veranderingen vragen om bewijs van succes, hebben we aandacht voor zichtbare verbetering in gedrag, in manieren van redeneren. We bekrachtigen succesjes op de wijkteams expliciet en moedigen aan om met andere teams te delen. Zo laten we zien dat de inspanningen van de betrokkenen resultaat hebben. De eenheidsleiding sponsort betrokken en actief, dit doet zij door werk te maken van de aan het eind van dit hoofdstuk genoemde aanbevelingen.

### Eigenaarschap

We geven deelnemers veel ruimte om zelf te onderzoeken en te experimenteren. We activeren betrokkenen om zelf te experimenteren op hun eigen wijkteam en om het uitwisselingsprogramma mede vorm te geven. We geven hen regie over het eigen (team)proces. Eigen initiatief vraagt vrijheid, maar betekent geen vrijblijvendheid. De basis voor succesvolle verandering is de effectieve verbinding van focus en eigenaarschap, wat wil zeggen:

- een gedeeld beeld van het te bereiken doel;
- motivatie en verantwoordelijkheidsgevoel bij iedere betrokkene om daar een specifieke bijdrage aan te leveren.

Als het lukt om deze samen te binden, komt er een grote veranderende kracht vrij.

Leren gericht op duurzame gedragsverandering is mogelijk als mensen eigenaar zijn van het eigen leren (Argyris & Schön, 1978; Argyris, 1996). Leren gericht op duurzame gedragsverandering vraagt naar double-loop leren. Mensen hebben echter geleerd om een praktijktheorie op te bouwen die hen beschermt tegen en weerhoudt van inzichten die tot double-loop leren leiden. Het vraagt een grote interne betrokkenheid van medewerkers en het voortdurend expliciteren en toetsen van gedachten en redeneringen. Het betekent dat leren gericht op duurzame gedragsverandering een groot engagement vraagt van mensen. Mensen moeten zich 'nat maken' of met de 'billen bloot' durven gaan, bereid zijn om zich open te stellen voor feedback of observaties van anderen die hen confronteren met effecten van hun gedrag die ze zelf niet hebben gezien. Ze moeten bereid zijn om op basis daarvan achterliggende waarden te onderzoeken en te wijzigen en om op basis daarvan nieuwe oplossingen en handelingswijzen uit te proberen. Dat is waarom we ruimte bieden om te experimenteren, te onderzoeken en bewust en gericht te evalueren.

Dit alles vraagt om een omgeving die gekenmerkt wordt door respect, zorg, veiligheid en vertrouwen.

## Nieuwe helden

### ~~OF Van boeven vangen óf verbinden - naar boeven vangen én verbinden~~

Met de ambassadeursaanpak hebben we gekozen voor de weg van de geleidelijkheid. Van het samen zoeken, ervaren, voelen. Van de dialoog en de bewustwording. Je gaandeweg gaan realiseren wat etnisch profileren betekent. Wat het teweeg brengt als we daar als politie onwetend, onzorgvuldig, passief of niet professioneel in zijn. Dat het kwetsend is, dat er sprake is van ongelijkwaardigheid, dat het ons onze leiglimiteit kost en ons imago schaadt. We werken er aan dat er ogen open gaan, vanuit de gedachte dat als ze eenmaal open zijn, ze niet meer gesloten worden voor deze kwestie. We gebruiken daarvoor een 'zachte' en geleidelijke benadering, waarin we vooral de dialoog zoeken en aanzetten tot kleine, succesvolle acties, gericht op duurzame bewustwording en aandacht. Compassie voor en de impact van de persoonlijke ervaringen van slachtoffers spelen een belangrijke rol in de motivatie van ambassadeurs en betrokkenen om hiermee bezig te blijven. Het is zichtbaar dat we, mede door deze aanpak, echt stappen vooruit zetten, ook al zijn ze nu nog lokaal. Belangrijk om te beseffen is dat de zachtheid vooral zit in het 'hoe', in de aanvliegroute van het vraagstuk. Wat betreft de inhoud vinden we nergens doekjes om en komt alles open aan de orde. We zien daarbij dat, door ruimte te maken, ook het onbespreekbare bespreekbaar kan worden.

Deze aanpak zal echter niet volstaan in het op brede schaal en duurzaam verankeren van de effecten. Bij complexe veranderopgaven kun je niet volstaan door alleen met je vuist op tafel slaan en je zin doordrammen. Je moet echter net zo min volstaan met hopen dat het goede uiteindelijk wel zal zegevieren en we er komen als de context niet wordt meegenomen en de macht uit beeld blijft. "Menselijk handelen wordt gestuurd door twee drijfveren", zegt Adam Kahane: "macht en liefde". We zijn, zegt hij, geneigd om te kiezen voor het één ten koste van het ander en dat moeten we niet doen. "Power without love is reckless and abusive", zei Martin Luther King jr. ooit. "And love without power is sentimental and anemic." Dit citaat is de basis van Kahane's gedachtegoed en hij weet waar hij het over heeft. Afkomstig uit het bedrijfsleven van olemultinational Shell heeft hij tijdens zijn langjarige carrière als probleemoplosser onder meer te maken gehad met Zuid-Afrikaanse anti-apartheidsstrijders, Israëliëse vredesactivisten en Sudanese rebellenleiders. Blijvende verandering ten goede realiseren we volgens Kahane niet door 'een laffe mix van macht en liefde', maar door beide krachten zich ten volle te laten realiseren. Je zou kunnen zeggen dat de bottom up aanpak die we hebben gekozen door te werken met de mensen van de uitvoering sterk leunt op de drijfveer liefde. Liefde alleen, zegt Kahane dus, gaat de verandering niet brengen. "If we want to move forward we need to find a way to use both power and love", zegt Adam Kahane. Naast deze aanpak is de inbreng en invloed van de macht net zo zeer nodig. Alleen als we een constructieve samenwerking en dialoog tot stand brengen op alle niveaus en de macht ingezet wordt, daar waar nodig, zal sprake zijn van een werkelijke verandering. Alleen dan zal deze een duurzaam karakter krijgen. Niet alleen is stevigheid nodig om de effecten te verbreden, het gaat er hierbij ook om dat het vraagstuk steeds duidelijker wordt in zijn complexiteit en we steeds beter zicht krijgen op de factoren die etnisch profileren vanuit organisatie-niveau in de hand werken.

**[REDACTED]** werpen in hun lopende handelingsonderzoek (2014 – 2015) meer licht op deze complexiteit en de rol van de organisatie. Zij onderzochten hoe aan het handelen van politieagenten dominante denkbeelden ten grondslag liggen (boeven vangen als belangrijkste drijfveer) en welke regulerende en sanctionerende werking uitgaat van de politiearena op de denkbeelden en het handelen van politieagenten. Dat de politieorganisatie naast handhaving van de rechtsorde ook voor dienstverlening staat, laat de praktijk vaak een eenzijdig beeld zien. Uit hun onderzoek wordt duidelijk dat het handelen van agenten voornamelijk is gericht op repressief handavingsgedrag. Niet alleen bleek er beduidend minder sprake van dienstverlenend gedrag, het werd bovendien lager gewaardeerd. Politieagenten zijn gewend snel te labelen en kunnen, door de (vermeende) herkenning van situaties, hun gedrag snel op elkaar afstemmen. Deze afstemming van gedrag mondt uit in uniform gedrag en in handelingsroutines, waarop snel geacteerd kan worden. Een manier van handelen die in politiejargon 'doorpakken' genoemd wordt. Doorpakken wordt binnen de politiearena gezien als doortastend optreden. Uitstel van oordeel en zoeken naar verdere informatie wordt eerder gezien als twijfel of handelingsverlegenheid. Daarmee, zou je kunnen zeggen, zijn de 'helden van de arena' snel bepaald...

*"Het merendeel van de politieagenten ziet zichzelf als boevenvanger. Dienstverleners wordt minder belangrijk geacht en heeft een lagere status (Van den Broeck, 2001b; Van Ryckeghem & Easton, 2002). Hierdoor leeft het onderscheid tussen 'echt' en 'onecht' politiewerk (Boussard, Lorient & Caroly, 2006). De boevenvangers hebben een hoge status*



*binnen de politiearena. Leden van bijvoorbeeld aanhoudingseenheden en arrestatieteams hebben hierdoor aanzien. In de beleving van politieagenten doen zij het echte werk"*

2015

De politiearena heeft daarmee een regulerende werking op (hoe er collectief gedacht wordt over) de selectiemechanismen van politieagenten.

De gevolgen van dit denkbeeld als de essentie van goed politiewerk zijn, zeggen zij, verstrekkend en heeft grote gevolgen voor de wijze waarop agenten selecteren.

De organisatie heeft een niet geringe invloed op het handelen van de individuele agent op straat. Die invloed komt voort uit de constante afstemming tussen gedrag, gedeelde opvattingen en opgelegde doelen. Daarbij wordt ook in de aansturing van agenten voornamelijk de nadruk gelegd op de repressieve handhavingstaken. Böing en Kreulen beschrijven hoe organisatiesystemen en -aanpakken bijdragen aan ongewenste bijeffecten:

### **Status en sturing**

Het denkbeeld dat het in het politiewerk bovenal gaat om boeven vangen is de gedeelde sociale identiteit en realiteit en draagt bij aan het stabiele wereldbeeld van de politie. Zelfs voor studenten die stage lopen op een basisteam geldt dat zij zich doorgaans snel aan de mores van de politiearena conformeren. Een afwijkende groep zijn onder meer wijkagenten, zij hebben vanuit de aard van hun functie een meer dienstverlenende rol. De politiearena maakt dit kloppend in het totaalplaatje, door de opvatting aan te hangen dat wijkagenten niet het 'echte' politiewerk doen. Zij hebben daarmee een lagere status binnen de arena.

Hoewel etnisch profileren zich vooral uit op het niveau van de uitvoering, blijkt uit de resultaten van het onderzoek hoe groot de invloed van de organisatie is op het handelen van de agenten op straat. Het breed gedeelde denkbeeld over het nut en de noodzaak van de politie, geldt niet alleen voor de uitvoering, maar ook voor het management. Ook in de de verantwoordings- en sturingsinstrumenten prevaleert het echte politiewerk. Door de beoordeling van politieagenten mede te stelen op hun output in aantal mutaties, bekeuringen en aanhoudingen wordt ook vanuit het organisatieperspectief de collectieve waarde boeven benadrukt. Zo geeft boeven vangen niet alleen informeel status binnen de politiearena, maar wordt deze ook formeel binnen de organisatie bevestigd.

### **Stereotypering**

Zo wordt ook stereotypering in de hand gewerkt door te kiezen voor specifieke aanpakken. Werken met zogenaamde doelgroepen, typologieën gebaseerd op onder andere etnische en andere uiterlijke kenmerken van een groep verdachten van een delictsvorm (zoals Engelse beroepscriminelen, Marokkaanse straatrovers, Antilliaanse drugsdealers, Poolse koperdieven en Roemeense zakkenrollers) werken eenzijdige beeldvorming in de hand. Als voorbeeld van geformaliseerde stereotypering noemen Böing en Kreulen de verkeerscontrole onder de naam "Lord of the Ring", een verkeerscontrole met als doel het verzamelen van informatie over de doelgroep 'jonge marokkaanse amsterdammers op scooters'. Doel van het project was het vastleggen van gegevens over scooters en hun berijders om de oplossing van toekomstige misdrijven te vereenvoudigen en het signaal aan de doelgroep te geven dat ze in de gaten werden gehouden. Bestuurders en hun scooters werden vastgelegd in een databank aan de hand van selectiecriteria als locatie, geslacht, leeftijd, etniciteit en vervoersmiddel. Boeven vangen door stereotyperen werd door het management in een procedure geformaliseerd en zo binnen de arena bevestigd als dominant denkbeeld.

Het gaat er om organisatiebrede bewustwording en om verantwoordelijkheid te nemen op alle niveaus. We zien dat niet in het dwingende opleggen van regels en procedures, maar in het permanent op de kaart te zetten van deze kwestie als iets dat onlosmakelijk hoort bij professionele beroepsuitoefening. Als iets dat onderhoud en reflectie blijft vragen en gemonitord moet worden, omdat het net als bij fysieke vaardigheden, niet vanzelf gaat: ons brein maakt het ons niet altijd gemakkelijk. En onze organisatie dus evenmin. Wat we nodig hebben is een leiding die zichtbaar wordt in opvattingen, verandering motiveert en stimuleert, ondersteunt en voorleeft. Het gaat onder meer om positie innemen, doorzettingsmacht gebruiken, beleidsbeïnvloeding en invloed aanwenden op HRM - gebied.

Degenen die het grootste risico lopen om als dader van etnisch profileren te worden bestempeld zijn degenen die in het primaire proces hun dagelijkse werk doen. Zij moeten dat doen in een complexe context. Aan de ene kant wordt een vergrootglas gelegd op hun handelen (politiek, media), aan de andere kant wordt dat handelen beïnvloed met tegenkrachten (politiek, specifiek beleid en aanpakken). De politiemannen en -vrouwen die in die complexiteit hun werk moeten doen, hebben een context nodig die hen helpt, een leiding nodig die werk maakt van deze kwestie. Leiding die, die invloed uitoefent op het eigen niveau om de factoren waar deze mensen geen invloed op kunnen uitoefenen, aan te pakken. Een context waarin meer gebeurt dan delen van nieuwe denkbeelden en dit omzet in een

aanpak waar nodig. We citeren hierbij graag één van de teamchefs: "We praten als leiding vaak en veel over verbinding, maar het is allemaal wel heel vrijblijvend. Er is niemand die je werkelijk ergens aan houdt."

Om verankering te realiseren is nodig dat men op alle niveaus het vraagstuk onder ogen wil zien in zijn volle omvang en complexiteit. We moeten als organisatie oog hebben voor alle (tegenstrijdige) belangen en krachten en deze in samenhang op tafel krijgen. Dan gaat het om de gevolgen van de nu tegenstrijdige bewegingen: boeven vangen aan de ene kant en verbinding versterken aan de andere kant.

In de begeleiding van de ambassadeurs zorgen we voor het creëren van één van de voorwaarden voor succes, door hen te verleiden hun opvattingen en handelen openlijk te onderzoeken en heroverwegen. Daarover zegt Kahane "De belangrijkste voorwaarde is een goede container: een afgesloten ruimte om het momentum dat je met elkaar creëert vast te kunnen houden. Je hebt een plek nodig waar mensen soms zelfs letterlijk tijdelijk hun wapens neer kunnen leggen, en hun oordeel op kunnen schorten: je moet je opvattingen aan een draadje voor je neus hangen en van een afstandje bekijken." Vanuit de overtuiging dat het zijn van 'politie voor eenieder', alleen dán lukt, als mensen op alle niveaus in deze lastige en gevoelige kwestie hun verantwoordelijkheid nemen, dringen we aan op het ondernemen van verdere actie vanuit het management op het vlak van beleid en aansturing. Politie kunnen zijn voor eenieder, betekent in dit geval ook door eenieder. En misschien hebben we in deze kwestie wel 'nieuwe helden' nodig...

#### **Aanbevelingen**

We onderschrijven de aanbevelingen vanuit het onderzoek, namelijk de ontwikkeling van handelingsalternatieven op twee vlakken:

##### 1. Op individueel niveau

Door het verleggen van de nadruk van uitkomstrechtvaardigheid naar procedurele en distributieve rechtvaardigheid. Dit sluit aan op de koers die we met 'I Explain' hebben gekozen, waarbij we de nadruk leggen op het professionele handelen en het vergroten van de vanzelfsprekendheid, bereidheid en vaardigheid om het eigen gedrag te verantwoorden naar burger en collega's.

##### 2. Op organisatieniveau

Door in plaats van overwegend te sturen op output en daarmee impliciet het boeven vangen te versterken als gemeenschappelijke waarde, sterker te sturen op dienstverlening en deze als collectieve waarde te laten versterken en aanvaarden. Niet 'of-of', maar 'en-en' als beeld voor de toekomst.

Daaraan voegen wij de volgende aanbevelingen toe:

##### 3. Inbedding in HRM instrumenten

Aandacht voor de samenhang tussen dienstverlening, verbinding en voorkomen van etnisch profileren in functioneringsgesprekken, beoordelingsgesprekken, beloningssystemen).

##### 4. ambassadeurs op elk basisteam

Momenteel lopen er 3 teams, in het EMT wordt besproken welke teams in het najaar zullen starten.

Om het bestaan van etnisch profileren het hoofd te bieden, is erkenning dát het voorkomt een belangrijke stap in de juiste richting. Want, aldus Boing en Kreulen: "De collectieve ontkenning van etnisch profileren als een door de politie organisatie in de hand gewerkte handelswijze draagt niet bij aan het onderdrukken van dit fenomeen". Erkenning, bewustwording en actie op alle niveaus van de organisatie is het enig mogelijke antwoord op het vraagstuk.

## 7. Tijdslijn

### Eerste fase

In het plan van aanpak<sup>4</sup> was de eerste fase (ontwikkel en pilot) gepland van mei 2014 tot maart 2015. Door de reorganisatie heeft de pilotfase enig vertraging opgelopen en zal nu najaar 2015 worden afgerond. In de pilotfase is ook de complexiteit en de weerbaarheid van het onderwerp volledig zichtbaar geworden en daaruit is gebleken dat het proces, los van de reorganisatie, meer tijd nodig heeft. Het is reëler om te constateren dat deze aanpak zich niet laat vangen in een tijdspad. Dat het aangeven van een exact tijdslijn meer gaat over onze diepere behoefte aan controle, dan dat het werkelijk houvast geeft.

#### Doel van de eerste fase is

- het verkennen van het thema;
- ontwikkelen van de aanpak;
- aanjagen van de veranderbeweging op 3 teams;
- stimuleren van experimenten door ambassadeurs
- werking van de aanpak evalueren;
- investeren in eigenaarschap.

### Tweede fase

De 2<sup>e</sup> fase schuift daarmee door de vertraging van de 1<sup>e</sup> fase nu door na de zomer. In de 2<sup>e</sup> fase zullen de betrokken pilotteams op de eigen teams verder aan de slag gaan. Ook zullen nieuwe basisteams starten met eenzelfde ontwikkeltraject als de 3 pilotteams.

#### Doel van de 2<sup>e</sup> fase is:

- uitvergroten: oogsten van opbrengst experimenten vertalen naar praktisch handelen ;
- vermeerderen: nieuwe teams betrekken;
- vastzetten: de leidinggevendenden gaan betrekken in een passende rol;
- ambassadeurs stimuleren van volgen naar leiden te gaan;
- aandacht vragen voor de integrale aanpak;
- belemmerende factoren en kansen identificeren en adresseren.

Het aantal teams dat kan starten in de 2<sup>e</sup> fase is afhankelijk van een aantal factoren, zoals:

- commitment Eenheidsleiding, sectorhoofd en de teamchef
- ruimte voor de ambassadeurs
- budget
- capaciteit van het begeleidingsteam

Gelet op de ervaringen in de eerste fase, wordt geadviseerd door te gaan op de ingeslagenweg.

We houden een geleidelijke lijn vast, wat inhoudt dat we doorgaan met de 3 pilotteams die nu al meedoen in het ambassadeurstraject en geven elk half jaar 3 teams de gelegenheid om aan te sluiten en in te stappen. Het tijdstip van instappen is op basis van vrijwilligheid. Het oppakken van het vraagstuk is uiteraard niet vrijwillig en vrijblijvend, maar vloeit, gelet op de aard van het vraagstuk, voort uit de misie en kernwaarden.

#### Gevolgen/ effecten

- aan de bovengenoemde voorwaarden moet wel voldaan worden;
- we betrekken vooralsnog alleen de teams/ leidinggevendenden die gemotiveerd en in staat zijn om te investeren: op dit moment is niet elk team al in staat om te investeren, gelet op andere ingrijpende veranderingen;
- doorlooptijd van het traject is 3 jaar: Uiteindelijk en uiterlijk in 2017 zijn op alle teams ambassadeurs aanwezig.

Onderzocht wordt nog of het mogelijk is om een aantal mentoren/ IBT docenten uit het mentorennetwerk te betrekken bij het proces, zodat dit versneld kan worden.

<sup>4</sup> Pld definitief mei 2015

## 8. Begroting

De onderbouwing van het totale projectbudget is bij aanvang van het project een inschatting, omdat over de aanpak van "etnisch profileren" landelijk geen expertise beschikbaar is en we een ontwikkelgerichte aanpak hebben gekozen.

De pilotfase helpt ons om zicht te krijgen op de totale projectkosten. Voor de pilotfase zijn verschillende afdelingen stelposten geraamd met name voor de inhuur van derden. De totale begroting voor de pilotfase is € 250.000,- (zie bijlage 3). Door de keuze voor de ontwikkelgerichte benadering vanuit de praktijk, met stimulering van het eigenaarschap, is uiteindelijk aanzienlijk bespaard op de begrootte kosten. Inhuur van derden is namelijk geminimaliseerd, doordat gezocht is naar de kennis en expertise binnen de eigen eenheid.

Wel vraagt dit meer capaciteit van het project/begeleidingsteam (zie hoofdstuk 5).

Hoewel de pilotfase (met 3 basisteams) nog niet is afgerond kan een goede schatting gemaakt worden van de totale opleidingskosten:

### Pilot

Ambassadeursdagen voor 25 á 30 deelnemers	5 x á 1800,-	€ 9000,-
3 daagse opleiding selecteren en bejegenen voor		€ 13.350,-
<b>Totaal pilotfase</b>		<b>€ 22.350,-</b>

### Totaal project

Voor alle basisteams kom dit neer op totaal	16 X € 7500,- =	€ 120.000,-
Voor de flexteams van DROS	2 X € 7500,- =	€ 15.000,-
Ontwikkel/ opleidingskosten projectteam <sup>5</sup>		€ 5.000,-
Inhuur externe begeleiding		€ 30.000,-
Ontwikkelaanpak en -tools		PM
Onvoorzien		PM
<b>Totaal ontwikkelkosten<sup>6</sup></b>		<b>€ 170.000,-</b>

Per basisteam komen de ontwikkelkosten op ca	€ 9.500,-
--	-----------

Uitgaande van de inzichten van dit moment is het mogelijk om met een beperkt budget een relatief nieuw leerconcept te introduceren, dat aansluit bij de organisatie ontwikkeling. Daarbij spelen we in op de gewenste ontwikkelingen, waaronder medewerkers participatie, contextgericht werken, professionele ruimte en eigenaarschap. We gaan hierbij verder dan aanbrenge van kennis en/ of vaardigheden, we spelen in op de overtuigingen en perceptie van betrokkenen rondom dit thema. Door hiervoor te kiezen en hier gericht op te interveniëren, richten we ons zowel op effectiviteit als op duurzaamheid.

<sup>5</sup> Workshops/ studiereis/ uitwisselingsprogramma België, Duitsland.

<sup>6</sup> Bij deze kosten is nog geen rekening gehouden met de mogelijkheid om de opleiding via een train de trainersopleiding ook beschikbaar te stellen voor andere collega's op de team.

# Bijlage I Waarderend onderzoeken

We gebruiken de benaderingswijze van waarderend onderzoeken (Waarderend Organiseren: Appreciative Inquiry: co-creatie van duurzame verandering van R. Masselink, J. de Jong en R. van den Nieuwenhof, 2012) door op een positieve, onderzoekende, opbouwende wijze te kijken naar de collega's, de organisatie en het vraagstuk. We willen leren van het verleden en ontwikkelen op successen, krachten en gedeelde waarden. We gaan voor de kleine successen, de zichtbare resultaten. We focussen op waar we naartoe willen en op de positieve krachten in de organisatie in plaats van de tekortkomingen. Dat wil niet zeggen dat we niet kritisch zijn of dat niet benoemd wordt wat er niet goed gaat. De focus is echter bewust ontwikkelings- en oplossingsgericht. Daar consistent in zijn en blijven is een regelrechte uitdaging, omdat we ons bevinden in een context waarin het vraagstuk van de probleemkant wordt benaderd en het oordeel van deze benadering die, ook als het moeilijk of lastig wordt of misschien wel juist als het moeilijk of lastig wordt, de grootste uitdaging in zich draagt.

Het gaat ons om:

- het herkennen van het beste in politiemensen;
- waarnemen van wat het politiewerk gezond, levendig en uitmuntend maakt;
- bekrachtigen van sterkte, successen en potentieel;
- toevoegen van waarde door nieuwe kennis en inzichten;
- verwerven van (mede)eigenaarschap van het vraagstuk en stimuleren van nieuwe aanpakken.

Het positieve is niet de essentie van deze aanpak, maar wel een belangrijke voorwaarde om ruimte te maken voor het ongemak en dat wat ook besproken moet worden. Om met elkaar in staat te zijn het thema beet te pakken, willen we eerst een sfeer waarin we openlijk en vrij kunnen stoeien met het thema. Het betekent dus dat we niet alleen het positieve op tafel halen, maar dat we door onze 'aanvlegroute' dit moeilijke onderwerp makkelijker bespreekbaar maken.

## Onderzoek

We onderzoeken het thema, staan open voor nieuwe mogelijkheden, zijn bereid om te leren en te veranderen. We vragen betrokkenen om vanuit nieuwsgierigheid, verbazing en onwetendheid mee te onderzoeken. Om open te staan voor nieuwe mogelijkheden, nieuwe richtingen en nieuwe begrippen. Zo trekken we samen onderzoekend op, stap voor stap, vragen stellend aan onszelf en aan elkaar:

"waar wil je meer van?" in plaats van "welk probleem moeten wij oplossen?" Zo kan ons beeld over de toekomst veranderen en komen collega's in beweging: door positieve verwachtingen over die toekomst.

## Betrokkenheid in vrijwilligheid

We geven collega's en teams de mogelijkheid om actief te participeren in het proces. Dit begint met het delen van ervaringen, van de sterke en krachtige momenten die je graag terug ziet komen in de toekomst. We laten de keuze bij de betrokkenen in de vragen: Welke rol wil je spelen? Wil je leiden of meedoen? Of wil je volgen? En hoe actief doe je mee?

## De 5 principes van waarderend onderzoeken zijn:

### 1. Het sociaal constructionistische principe

Words create worlds. We maken samen de werkelijkheid. Er is niet zoiets als dé waarheid, de waarheid van de ander kan naast die van onszelf bestaan. En wat we zien, zeggen en beschrijven is richtinggevend voor onze toekomst. Reflectie is een noodzakelijke voorwaarde voor het veranderen van die toekomst.

### 2. Het poëtisch principe

Als organisatie zijn we een verhaal-in-wording, dat continue geschreven en herschreven wordt. Verleden, heden en toekomst staan niet vast. Door elkaar verhalen te vertellen doen we meer dan alleen feitelijke kennis overdragen, we raken de ander met ons verhaal. De vraag die we stellen bepaalt wat we zullen vinden en ontdekken. Kiezen we voor vragen naar wat werkt, dan gaan we ook ontdekken wat werkt...

### 3. Het simultaneïteitsprincipe

Wat aandacht krijgt, groeit. Onderzoeken is interveniëren. De potentie voor verandering is vervat in de allereerste vragen die we stellen. Het moment waarop we vragen gaan stellen is een keuzemoment, bepalend voor de acties en veranderingen die volgen.

"Vragen zijn de belangrijkste katalysatoren voor ons handelen, om doelen te bereiken, te groeien en te veranderen. Omdat vragen intrinsiek zijn gekoppeld aan actie, hebben ze het vermogen om de aandacht van mensen te richten, hun percepties bij te stellen, energie op te wekken en mensen aan te zetten tot het verrichten van de noodzakelijke inspanningen die ze nodig achten. De vragen die mensen aan zichzelf stellen, door middel van de verhalen die ze vertellen en de manier waarop hun relaties zich ontwikkelen, zijn de sleutel voor verandering."

Marilee Goldberg

### 4. Het anticiperend principe

Verwachtingen kleuren onze waarneming. De beste inspiratiebronnen voor een succesvolle verandering zijn onze collectieve verbeelding en verhalen over de toekomst. Verwachtingen en verlangens zijn de drijfveer voor actie en verandering in het heden. Ons gedrag wordt deels bepaald door wat we in de toekomst graag zien gebeuren of wat juist niet.

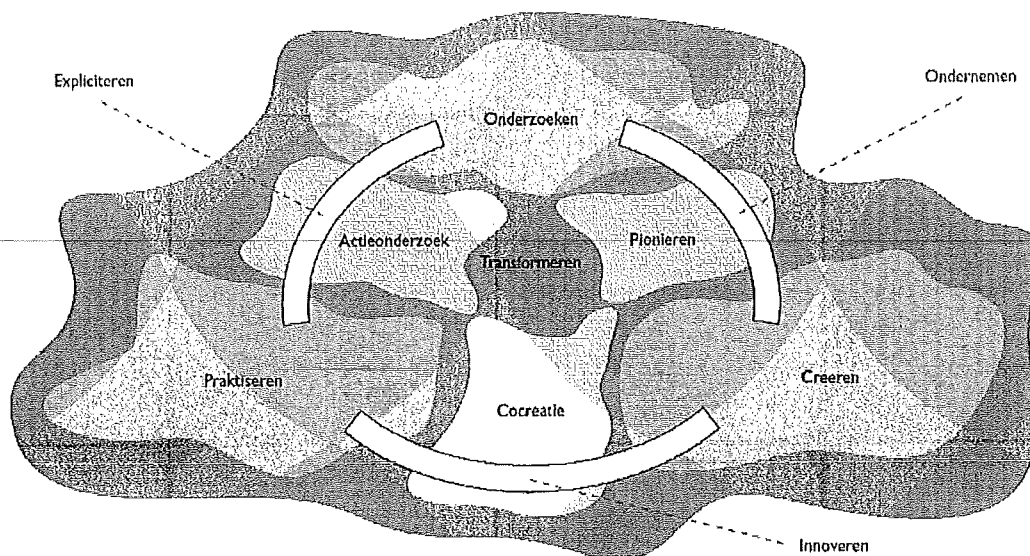
### 5. Het positieve principe

Praten over wat er is, stimuleert een generatieve dialoog. Een positieve vraag genereert positieve energie. Positieve vragen leiden tot positieve verandering, tot veranderingen die we wensen en die we van waarde vinden. Een positieve benadering is net zo geldig en aanstekelijk, als een negatieve benadering. De positieve insteek biedt zo tegenwicht tegen negativiteit en cynisme.

## Bijlage 2 Het leerlandschap

Het concept van het leerlandschap is afkomstig uit het proefschrift en boek *Liefde voor Leren, over diversiteit van leren en ontwikkelen in en van organisaties* van M. Ruijters (onderwijskundige en orthopedagoog).

De aanpak laat zich goed verbeelden in het leerlandschap. Het leerlandschap beschrijft drie 'eilanden': drie leeroriëntaties die samen maken dat een professional of organisatie zich ontwikkelt. Het leerlandschap draagt bij aan organisatieontwikkeling en ontwikkeling van professionals. Het vitaal houden van de organisatieontwikkeling vraagt niet alleen bruggen bouwen, maar ook inpolderen: verbindingen maken tussen de verschillende eilanden die een min of meer duurzaam karakter hebben.



Figuur 2: eilanden, bruggen en polders in het leerlandschap

### Eiland van praktiseren

De bekendste vorm van leren speelt zich af op het eiland 'onderzoeken': leren door nieuwe kennis, inzichten en vaardigheden opdoen, een opleiding, training, lezen van (vak)literatuur en onderzoek doen om een eigen standpunt te bepalen. Op het eiland van het 'praktiseren' leren ambassadeurs al doende, door dagelijkse problemen op te lossen, samen te werken aan een klus of de kunst af te kijken bij elkaar. Door te experimenteren, door vragen te stellen in een briefing en door een controle anders in te gaan. Ook de keuze voor handelingsonderzoek is ingegeven door het inzicht dat politiemensen leren door te doen in en te reflecteren op de dagelijkse praktijk.

### Eiland van creëren

We vragen ambassadeurs welke verbeteringen en/of vernieuwingen zij zelf in de praktijk willen zien. We zien initiatieven ontstaan om de aandacht voor het thema te vergroten. We zien eigenaarschap toenemen, zowel individueel als in sommige teams. We zien daar ook nog grote verschillen in. Daarmee wordt het eigen initiatief gestimuleerd en neemt de kans op een duurzame verandering toe.

Door de ideeën te waarderen, erop te reageren voelen professionals zich serieus genomen. We gaan dit vasthouden door de leiding van de teams te betrekken bij het lopende proces. We vragen hen een volgende, faciliterende en bekrachtigende rol in te nemen. Door collega's te vragen wat ze willen bereiken, waar hun idee een bijdrage aan levert of een oplossing voor is. Wat ze nodig hebben om mooie initiatieven die kansrijk zijn uit te bouwen. Op het creatie eiland is de leidinggevende volgend en bekrachtigend.

Op dit eiland creëren liggen ook de vragen open:

- hoe alle mooie ontwikkelingen te delen en te verbreden binnen de organisatie;
- hoe tussentijds de synergie te versterken die op de ambassadeursdagen voelbaar is;
- hoe eigenaarschap verder te versterken.

### **Eiland van onderzoeken**

Op dit eiland wandelen we langs de HEBO ladder: we helpen collega's om te herkennen wat er speelt, te erkennen dat het een professioneel vraagstuk is waar je als politiemann/ vrouw iets mee moet en bewust te worden van hoe dat bij hen zelf speelt en wat er rond het vraagstuk aan de orde is wat ontwikkeld moet worden.

We doen dit door verschillende onderzoeken (NL....) te delen, door Ronde Tafelgesprekken met externe gasten, door interventies in de ambassadeurs-bijeenkomsten en door het delen van artikelen, filmpjes, ENZ

We luisteren naar datgene waar de behoefte van de betrokkenen zelf ligt en zoeken naar passende afgestemde oplossingen. Soms is dat een gesprek met een contactpersoon (hoe vertaal ik wat ik leer naar mijn team? Welke stappen kan ik zetten?) en soms door een passend opleidingsaanbod, zoals een spottersopleiding.

### **Bruggen slaan**

We maken verbindingen tussen de verschillende aanpakken door:

- als begeleiders vanuit dezelfde principes en uitgangspunten te werken;
- ondersteuning aan te bieden waar de behoefte is;
- vaste contactpersonen aan te bieden;
- uitwisseling tussen teams te stimuleren;
- proactief mooie voorbeelden en succesjes te delen;
- verhalen op te halen langs de weg van waarderende interviews.

Zo slaan we bruggen van vraagstuk naar kansrijke werkplekken, werkplekgebonden aanpakken, tussen collega's met en collega's zonder bewustwording op het thema, tussen teams, van binnen naar buiten (Ronde Tafelgesprekken). Door de keuze van deze aanpak stimuleren we, naast de verandering zelf, het nemen van verantwoordelijkheid en eigenaarschap van collega's. Iedereen wordt gevraagd om zichzelf in te zetten in de verandering, daar een proactieve rol te spelen en te ontwikkelen waar hij/ zij dat wenselijk vindt. Er is ruimte voor ontwikkeling van persoonlijke vaardigheden, over grenzen van teams heen leren en voor zoeken naar aanpakken.

We stimuleren collega's gezamenlijk ook te kijken naar het slaan van bruggen en daarin nieuwe aanpakken te ontwikkelen. Bijvoorbeeld door van tijd tot tijd meer contact te zoeken met de buitenwereld. Door burgers en ook partners (als bijvoorbeeld Amnesty International en Anne Frankstichting) actief te betrekken bij de aanpak van het vraagstuk.

### **Inpolderen**

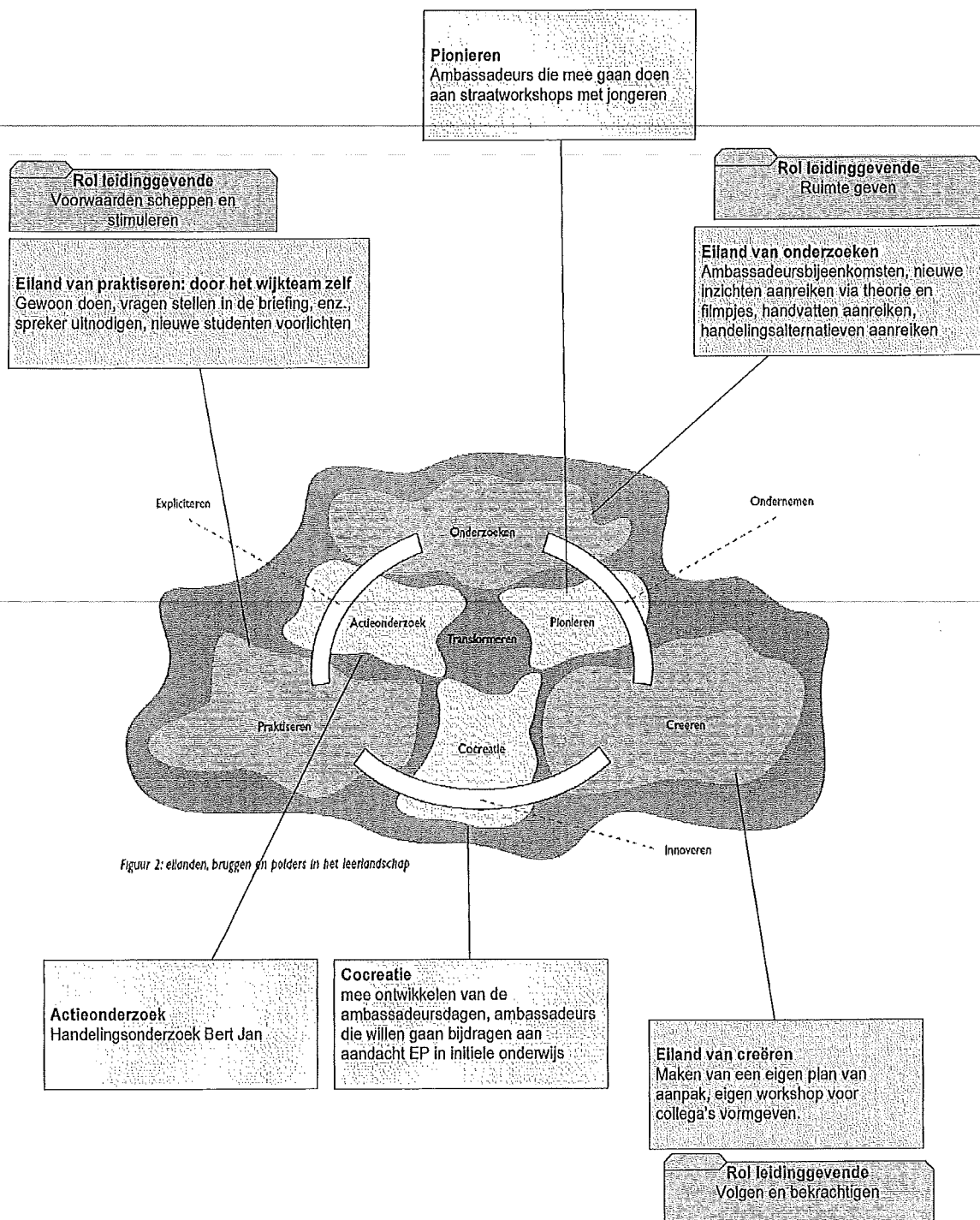
In de tussenevaluatie onderzoeken we hoever we zijn gevorderd, wat inmiddels een zichtbaar/ tastbaar resultaat is en wat de moeite waard is om uit te vergroten, hetzij binnen een team, hetzij richting andere teams.

Vragen die daarbij aan de orde zullen komen zijn bijvoorbeeld:

- Wat staat als een huis en is zover dat we kunnen spreken van een polder?
- Wat zijn op dit thema/ vraagstuk succesvolle en voorbeeldrijke werkplekken?
- Wat zijn succesvolle aanpakken?
- Wat zijn in beide de succesfactoren?
- Hoe kunnen successen uitvergroten dan wel gedeeld worden? (stageplek? Kijkje bij de burenpolek? Bijdrage aan onderwijs? Ambassadeurs on tour?)

We onderzoeken daarbij vooral de ideeën die ambassadeurs en hun leidinggevend en hier zelf over hebben.





## Bijlage 3 Het ambassadeursprofiel

Ambassadeurs hebben affiniteit met het thema selectiemechanismen en willen hun politievakmanschap op dit gebied verder ontwikkelen. Zij zijn bereid om een voorbeeldrol te vervullen richting collega's. De ambassadeur kan steeds de ondersteuning inroepen van de ambassadeursgroep en van de begeleiding van het project selectiemechanismen & politievakmanschap.

De ambassadeur selectiemechanismen & politievakmanschap ondersteunt vanuit affiniteit met het thema 'selectiemechanismen' zijn collega's door

### 1. openlijk te durven zoeken:

- de bereidheid lerend het zoek- en leerproces in te gaan;
- vraagstukken die hij signaleert 'op tafel te leggen';
- het gesprek aan te gaan over dilemma's rond selectiemechanismen die zich reëel voordoen in de praktijk.

### 2. ruimte te vinden door

- termen als FOUT en GOED te vermijden en de nadruk te leggen op gelijkwaardigheid, effectiviteit en professionaliteit;
- zelf VLOW - gedrag te laten zien (vragen stellen, luisteren, oordeel uitstellen en reflecteren);
- ongewenst gedrag bespreekbaar te maken op een VLOW manier.

### 3. voor te leven door

- persoonlijke ervaringen rond het thema te delen;
- eigen zoekgedrag, twijfels en dilemma's expliciet te maken;
- gewenst gedrag te signaleren, stimuleren en waarderen.

De ambassadeur vervult een voortrekkersrol door langs een lerende, onderzoekende weg veranderingen voor te leven en te begeleiden om zo een positieve ontwikkeling in te zetten rond professioneel selecteren en verbinden.

De ambassadeur is verder bereid om

- deel te nemen aan de bijeenkomsten van ambassadeurs;
- mee te doen met ondersteunende en begeleidende activiteiten die aangeboden worden rond selectiemechanismen & politievakmanschap.

De ambassadeur beschikt over de volgende kwaliteiten en/ of wil zich daarin verder ontwikkelen:

- is geïnteresseerd in het thema selectiemechanismen en verbinding en wil zijn politievakmanschap hierin verder ontwikkelen;
- is aanspreekbaar, benaderbaar en heeft een open grondhouding;
- is bereid de eigen waarden en gedragspatronen te onderzoeken;
- herkent (voor)oordelen en stereotyperingen;
- is bereid om te reflecteren op zichzelf;
- is bereid om als klankbord/ sparringpartner te fungeren naar collega's;
- is bereid om constructief feedback te ontvangen en te geven;
- handelt sensitief maar doortastend bij vraagstukken en dilemma's;
- houdt verbinding met de ambassadeursgroep;
- is bereid ongewenst gedrag bespreekbaar te maken, zonder de persoon zelf te diskwalificeren;
- is bereid VLOW gedrag te ontwikkelen.

ETHNIC PROFILING

NOTITIE VOOR DE 17<sup>E</sup> NOVEMBER

OUTPUT VAN HET PROJECT

- **Compact cursus Ethnic Profiling**  
Een visueel les- en trainingsprogramma waarin twee belangrijke onderwerpen aan de orde komen: Het selectieproces (Profiling) en het Interactieproces (Bejegening). Het programma is inhoudelijk gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek (o.a. van Sinan Cankaya). Het programma is methodisch gebaseerd op het concept 'werkpleklers' en het maakt gebruik van visueel praktijkmateriaal. Het is zo gestructureerd dat het kan worden gegeven door begeleiders van het 1<sup>e</sup> echelon leidinggevend niveau.
- **Conceptversie van een (multi-toepasbaar) video discussie-platform**  
Een concept elektronisch discussieplatform dat is te gebruiken niet alleen voor het onderwerp Ethnic Profiling, maar in principe voor alle relevante praktijkthema's waar videomateriaal voor beschikbaar is. De toepasbaarheid is met name interessant bij het gebruik van actueel videomateriaal dat in de praktijk is opgenomen met bodycams.  
Voor de ontwikkeling van een definitief discussie instrument dat naadloos in de politie ICT kan worden ingepast is uiteraard meer nodig. Ik denk dat dit project een belangrijke bijdrage kan leveren voor de verdere ontwikkeling.  
Deze conceptversie gaat vergezeld van een nota waarin aanbevelingen worden gedaan voor een definitieve versie.
- **Een instructieprogramma hoe te werken met het programma en het instrument**  
Een korte handleiding voor medewerkers eerste echelon leidinggeven.  
Deel 1 gaat over hoe om te gaan met de inhoud van het E.P programma.  
Deel 2 geeft aan hoe om te gaan met het instrumentarium.

PLAN VAN AANPAK

- Stap 0 De organisatie van het project  
-afspraken maken over de organisatie van het project (projectleider, begeleidings- of klankbordgroep, declaratiewijze etc.)
- Stap 1 (Verdere) oriëntatie op de problematiek (3)  
-Het nogmaals analyseren van het bevindingen van Sinan Cankaya, mede aan de hand van gesprekken met hem.  
-Interviews met een zestal 'ambassadeurs' over hun ervaringen met het aan de orde stellen van dit thema in de praktijk
- Stap 2 Ontwikkeling praktisch selectie-model (10)  
Op basis van het door Sinan beschreven selectiemodel ontwikkelen van een praktisch selectiemodel met behulp waarvan politiemensen leren om rationele, beargumenteerde beslissingen te nemen met betrekking tot het doen stilstaan van burgers.  
-Uitwerken en visualiseren van het selectiemodel  
-Ontwikkeling scripts van 2 a 3 video-stimulusscènes  
-Opnemen video-stimulusscènes (10)  
-Uittesten van het selectiemodel en de videoscènes met de groep ambassadeurs/en klankbordgroep
- Stap 3 Onderzoek naar videopresentatie- en stamsysteem (10)  
-Onderzoek naar een combinatie van videopresentatie- en stamsysteem  
-Onderzoek naar bestaande oplossingen in de markt en de mogelijkheden voor ontwikkelen van een specifieke politietool

- Onderzoek naar de toepassing van bodycam-materiaal in het videopresentatie- en stemsysteem (o.a. naar een snelle verwerking van het met bodycams opgenomen materiaal)
- Beschrijving van de voor- en nadelen van de keuze voor bestaande oplossingen en/of mogelijkheden van ontwikkeling van een 'politie-eigen' platform.
- Keuze van een proefopstelling

**Stap 4 Testen van proefopstellingen (5)**

- Testen van bestaand instrumentarium met de video testscènes en zo mogelijk al met bodycam-opnamen van praktijk scènes van profiling.

**Stap 5 Ontwikkeling definitieve programma (5)**

- Finetunen van selectie-instrument
- Aanvullende video-opnamen voor stimulus scènes (8)

**Stap 6 Ontwikkelen instructieprogramma voor begeleiders (2)**

- Ontwikkeling van een instructie voor begeleiders hoe om te gaan met het instrument.

**OPMERKINGEN**

Niet alle stappen zullen in de praktijk in chronologische volgorde zoals hierboven beschreven worden uitgevoerd. Met name geldt dit voor stap 2 en 3 die min of meer parallel aan elkaar zullen verlopen.

Verder leert de ervaring met dit soort projecten dat speelruimte om (deel)experimenten te doen aanwezig moet zijn.



## Etnisch profileren: van welles/nietes naar professionele ontwikkeling

Jan Nap & Paul Gademan

In deze workshop wordt met de deelnemers verkend waar het ongemak zit rondom dit thema. De relatie tussen beleid en praktijk. Zijn er ook al kansrijke ontwikkelingen in de praktijk? Hoe kunnen wij het leren van elkaar versterken?

## **Identiteitskenmerk**

Wij zijn een politie die vertrouwen wekt op de wijze waarop wij resultaten boeken en bijdrage aan veiligheid.

**Wat maakt het de moeite waard om met dit onderwerp aan de slag te gaan?**

## **Identiteitskenmerk**

Wij zijn een politie die vertrouwen werkt op de wijze waarop wij resultaten boeken en bijdrage aan veiligheid.

Film

Eenheid Midden-Nederland

Film online college: prof. dr. Daniël Wigboldus

## **Identiteitskenmerk**

Wij zijn een politie die vertrouwen werkt op de wijze waarop wij resultaten boeken en bijdrage aan veiligheid.

De relatie tussen beleid en praktijk.

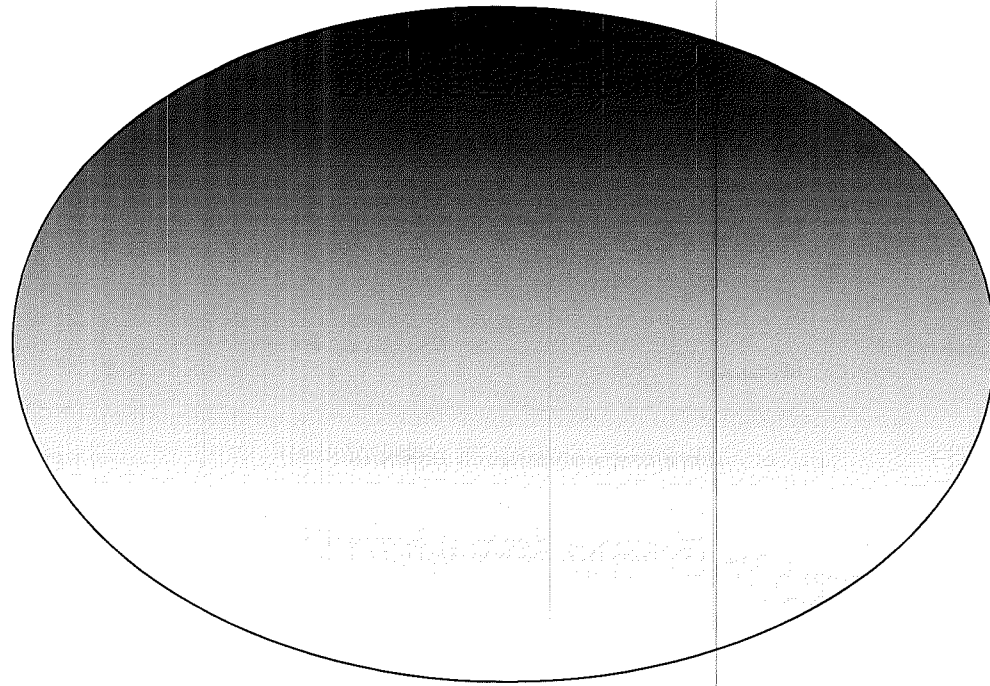
KMO

Ervaringen

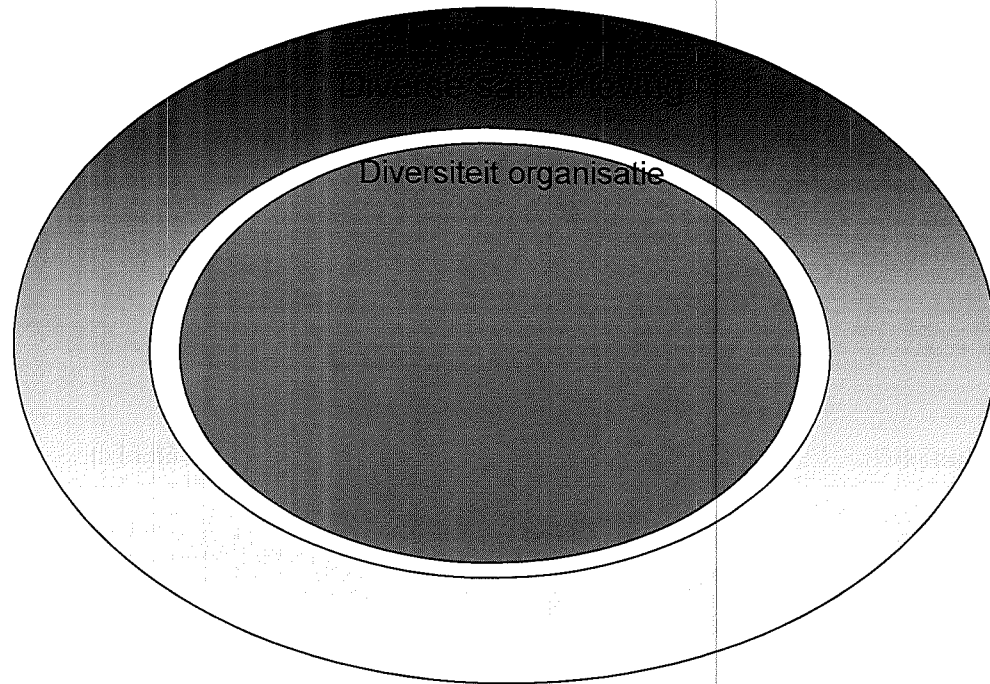
Ontwikkelperspectieven



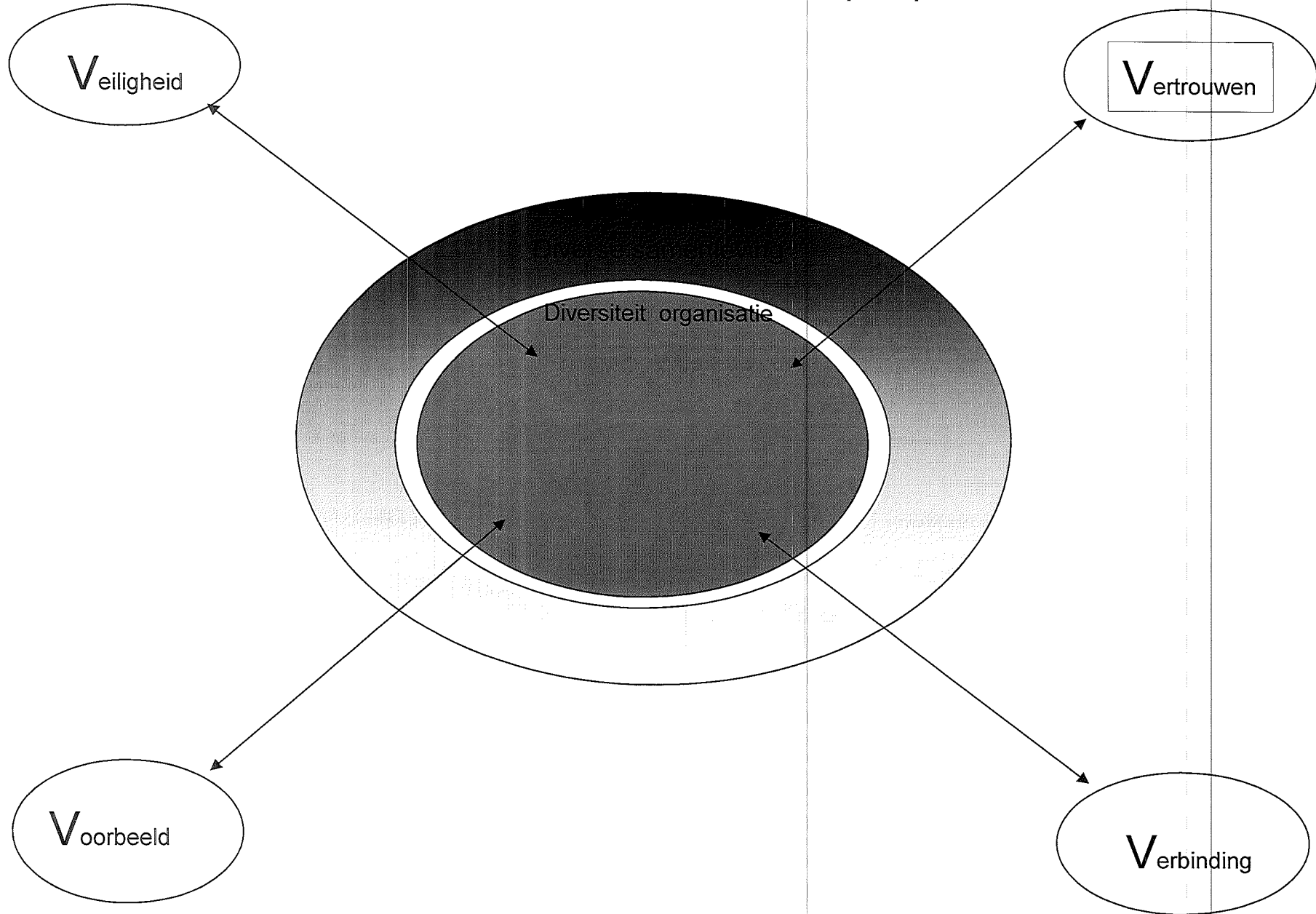
Ongewenst selecteren en ontwikkel perspectief



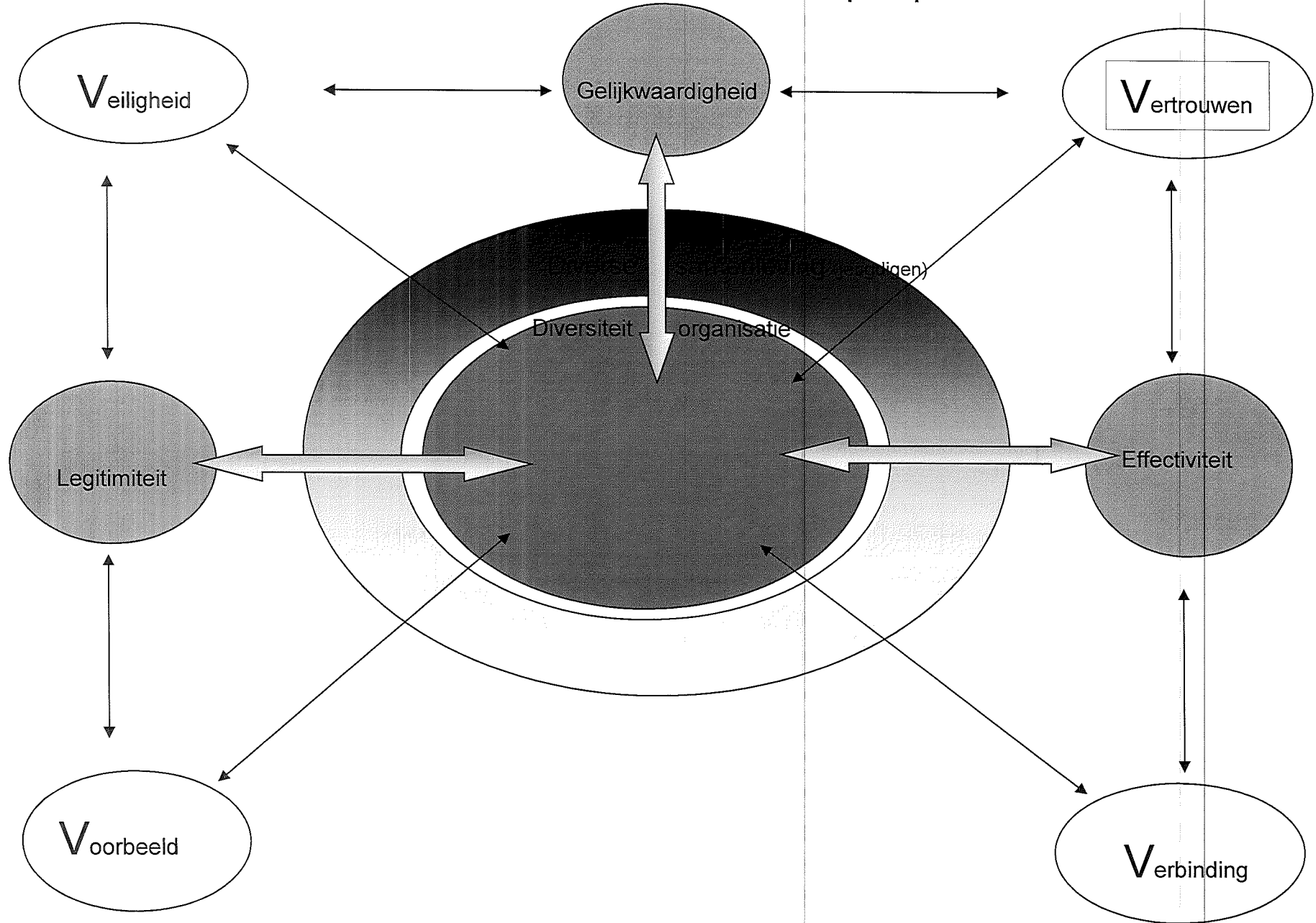
# Ongewenst selecteren en ontwikkel perspectief



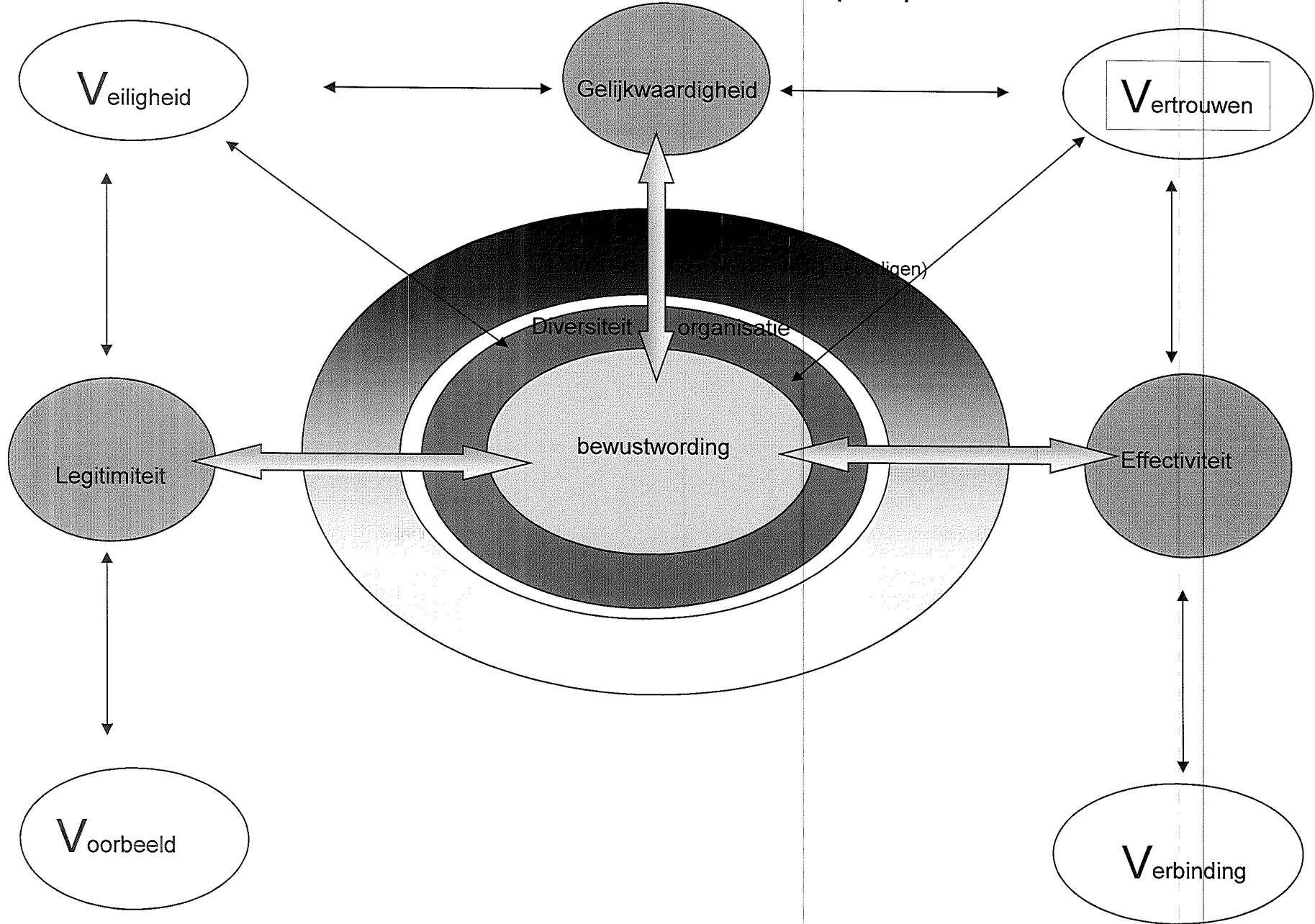
# Ongewenst selecteren en ontwikkel perspectief



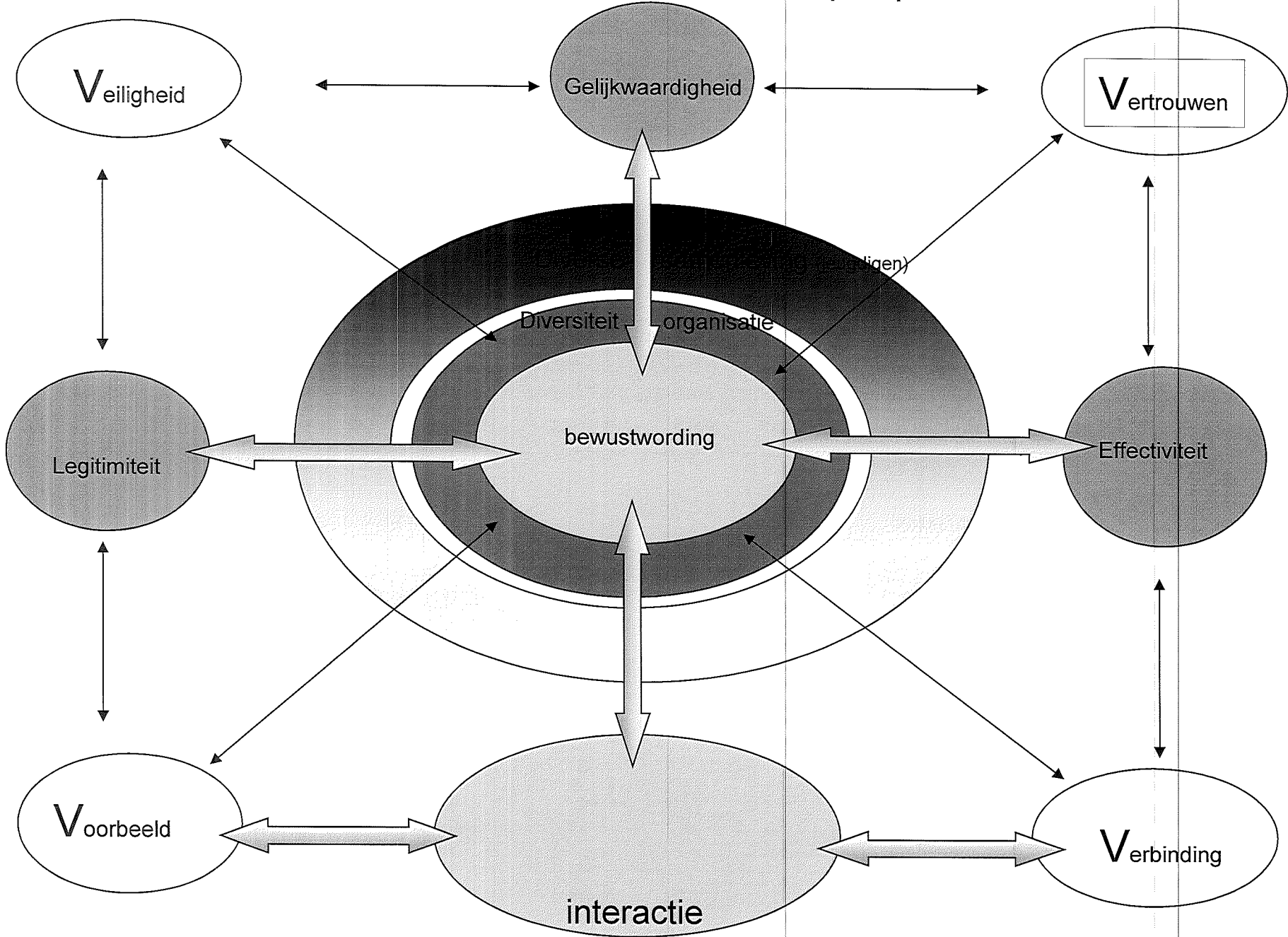
# Ongewenst selecteren en ontwikkel perspectief



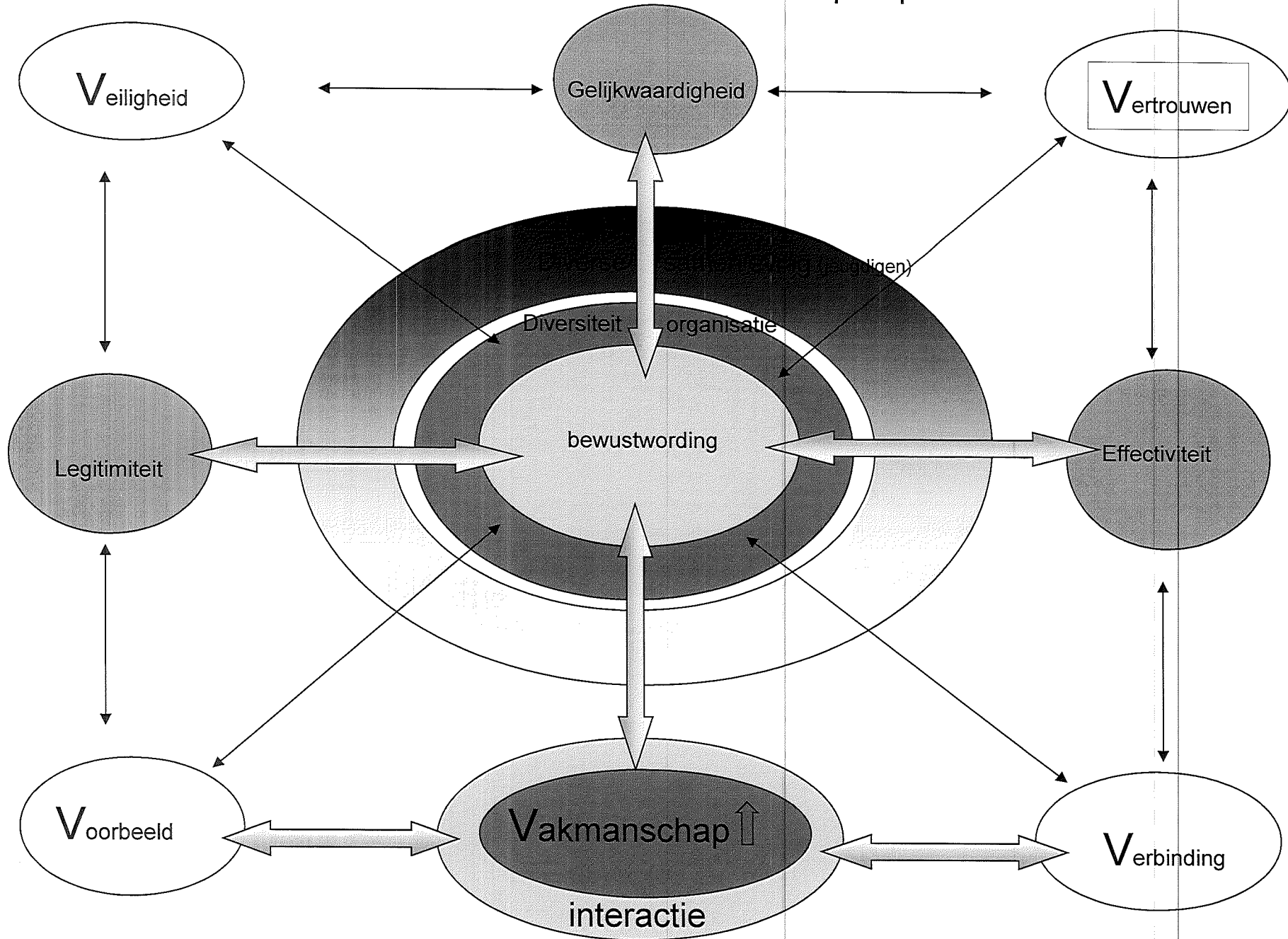
# Ongewens selecteren en ontwikkel perspectief



Ongewens selecteren en ontwikkel perspectief



# Ongewens. selecteren en ontwikkel perspectief



# Ongewenst selecteren en ontwikkel perspectief

Thema	Ontwikkel perspectief/vragen?	welke (leer)interventies nodig?
Gelijkwaardigheid	Ben je bewust van je eigen (onbewuste) vooroordelen?	
Legitimiteit	Kun je het de ander uitleggen?	
Interactie	Ken je het perspectief van de ander? Realiseer je de impact op de ander?	
Diversiteit organisatie	Welke diversiteit hebben wij nodig voor de herkenbaarheid voor een ieder en de effectiviteit (legitimiteit / gelijkwaardigheid/ interactie)?	
Diverse samenleving (jeugdigen)	Hoe is de verbinding met de diverse samenleving (jeugdigen) (positieve beeldvorming)? (verhouding proactieve controle – proactieve interactie)	
Effectiviteit	Hoe effectief ben je?	
Vakmanschap	Wat vraagt dit van het vakmanschap in de praktijk en in de opleiding?	
Leiderschap	Wie wil op dit veranderkundig proces sturen?	

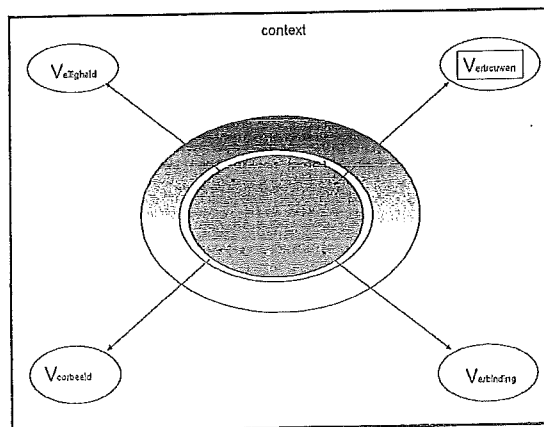
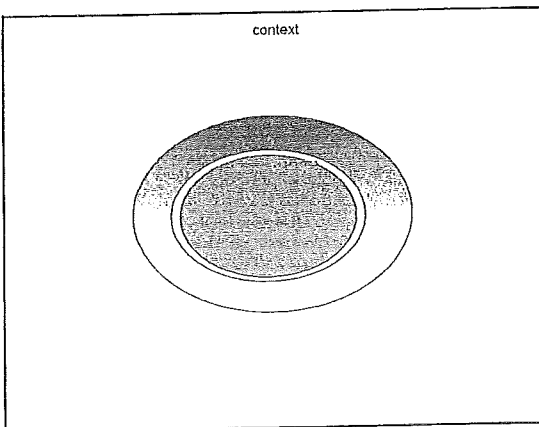
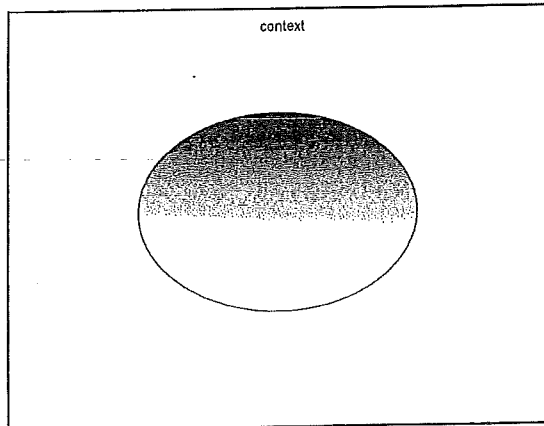
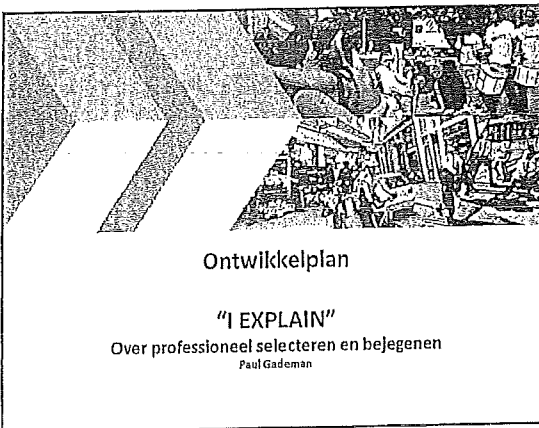
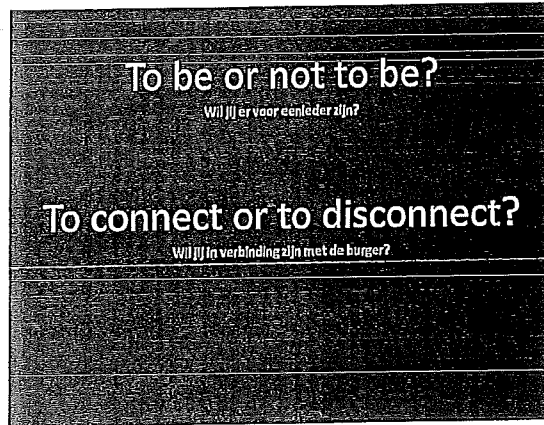
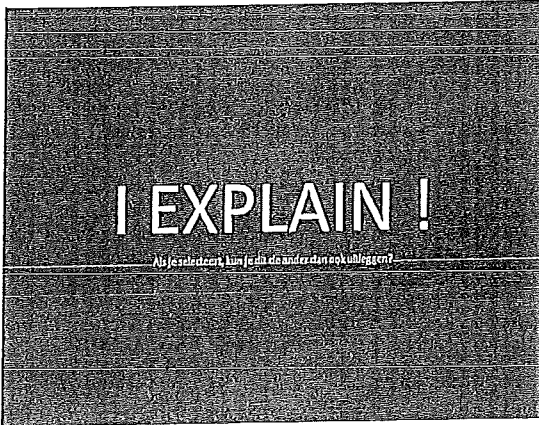
hefboom/focus

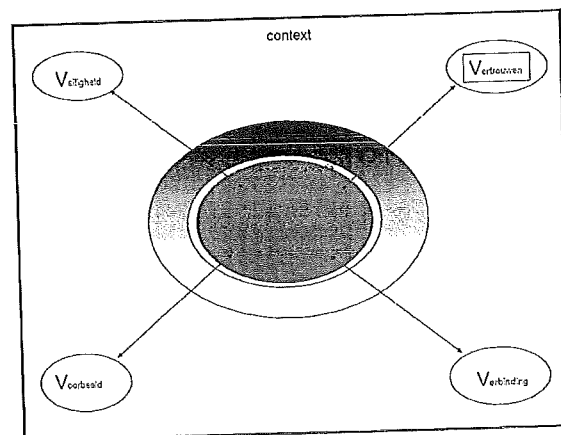
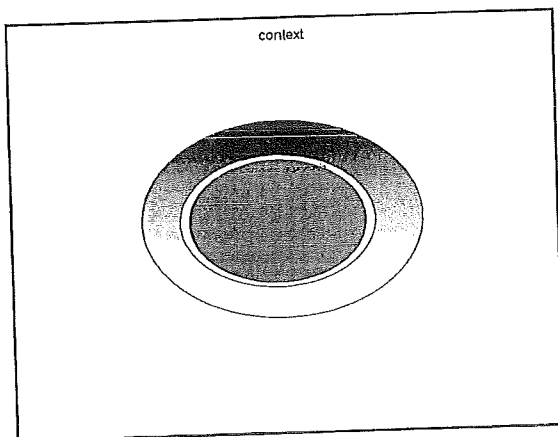
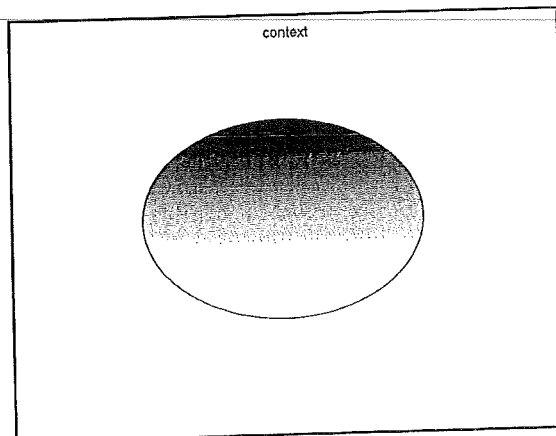
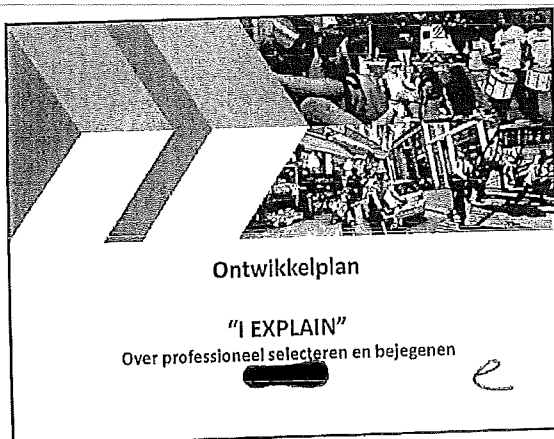
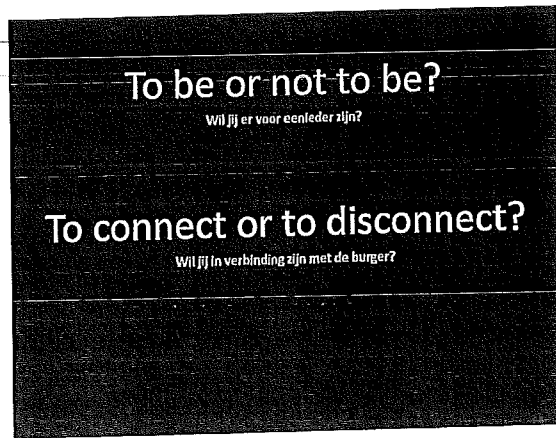
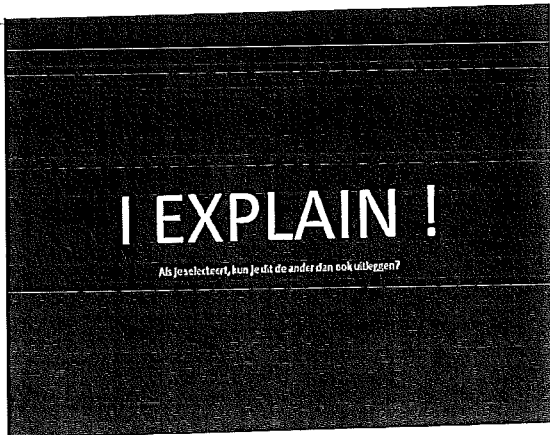


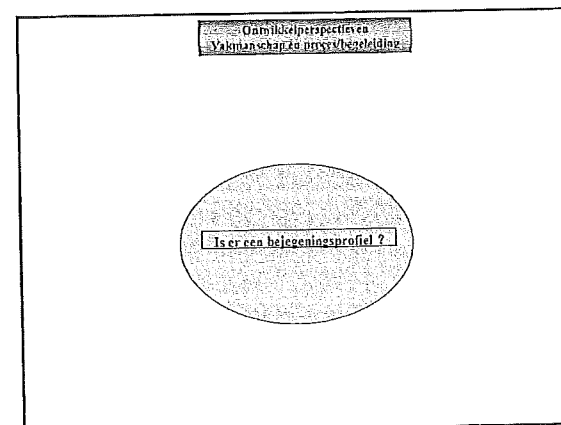
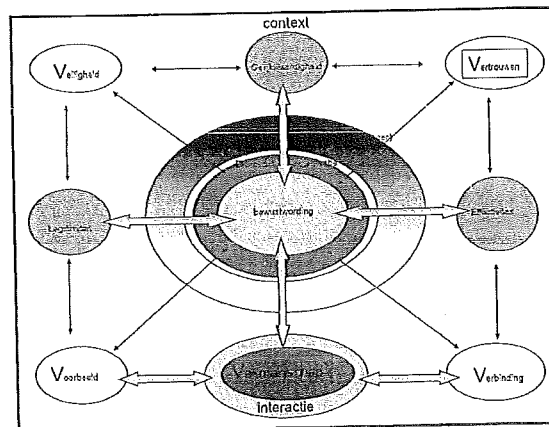
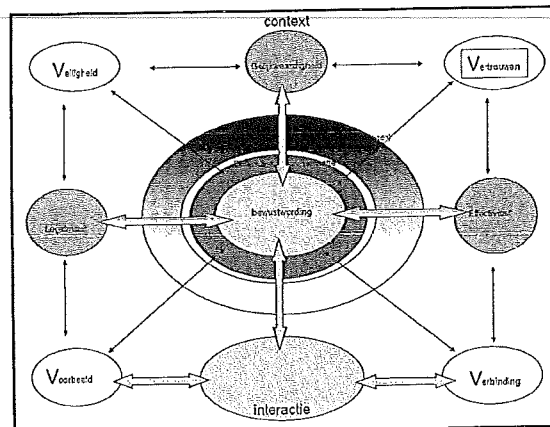
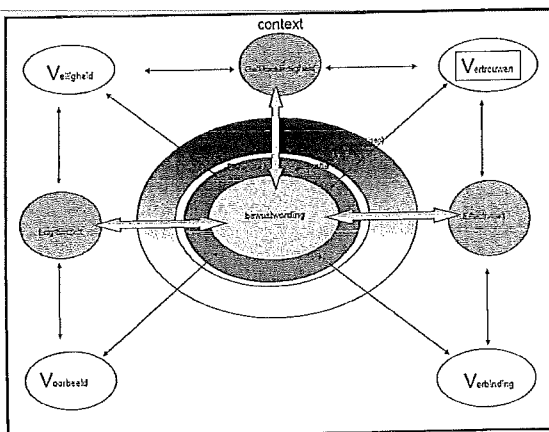
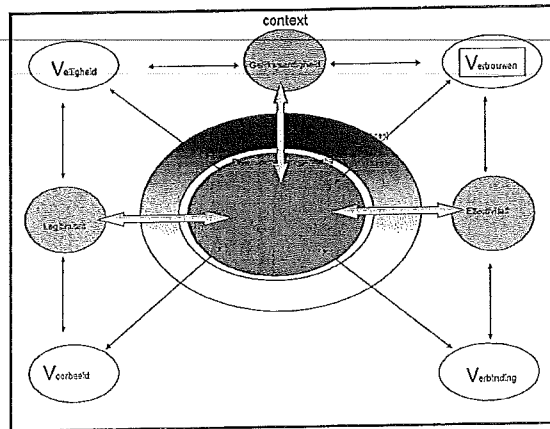
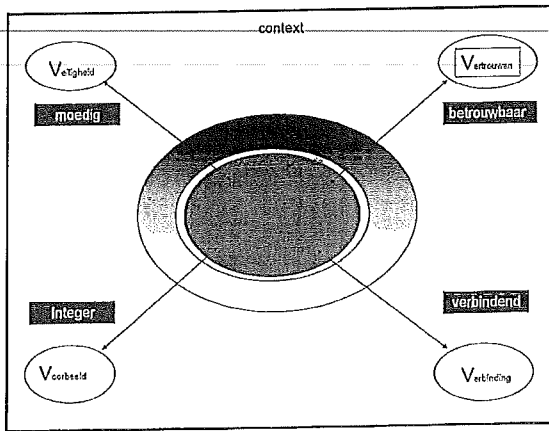


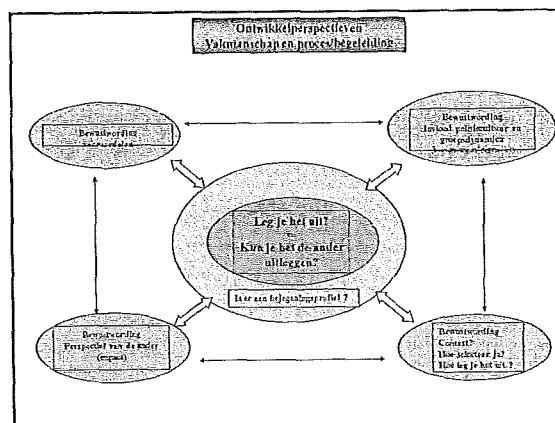
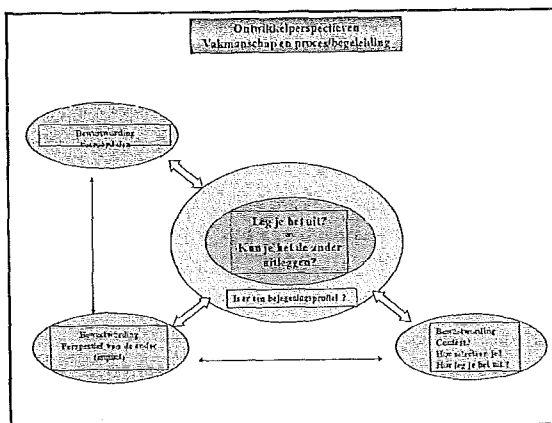
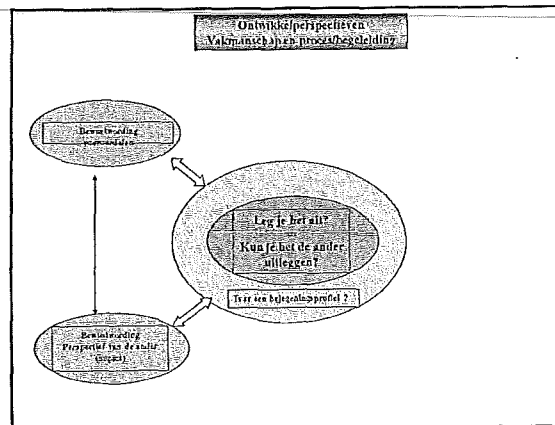
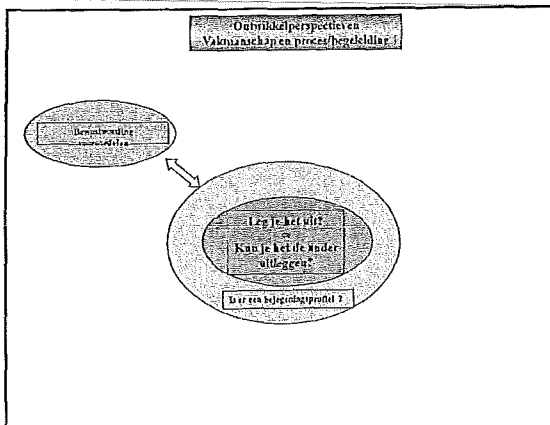
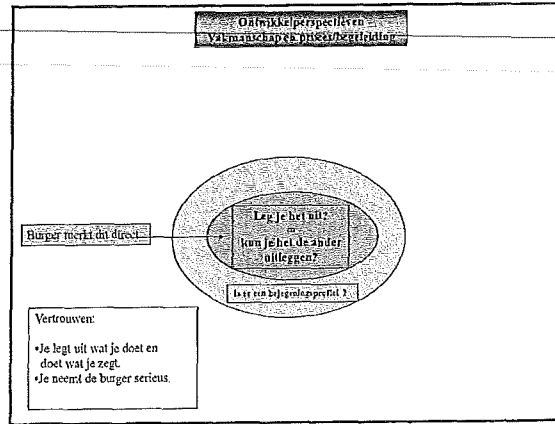
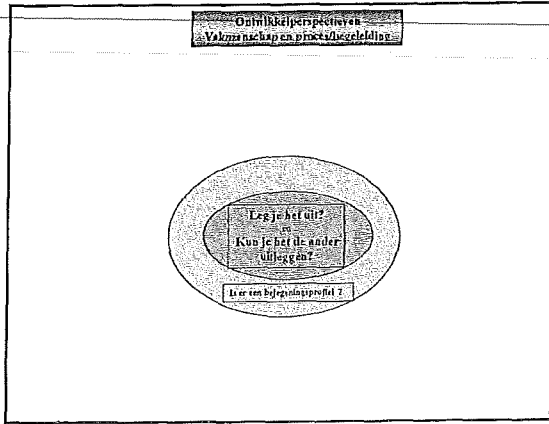
Alle documentatie van de Diversiteitsdag:  
[www.politieacademie.nl/lecd](http://www.politieacademie.nl/lecd)

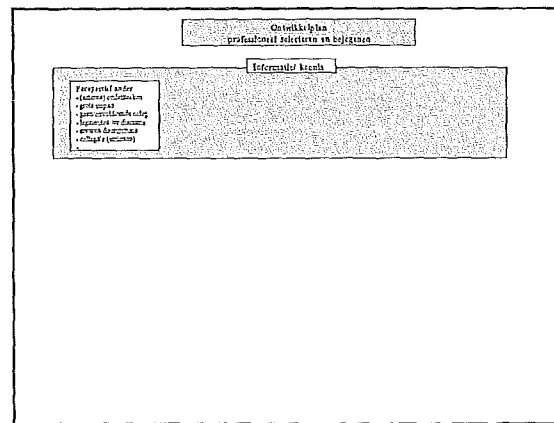
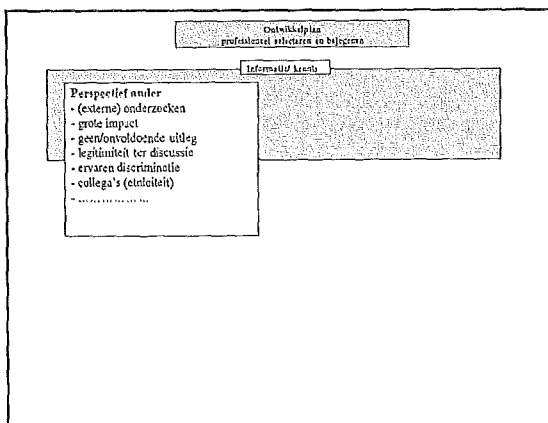
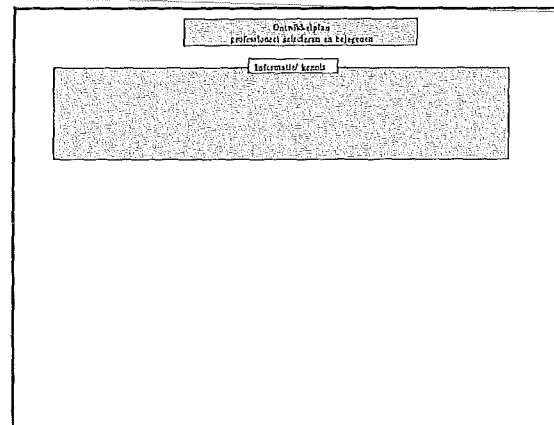
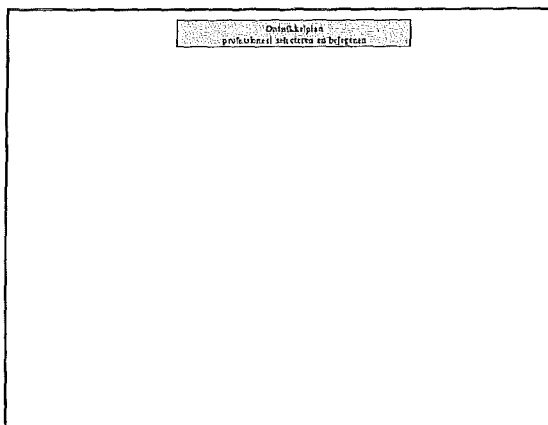
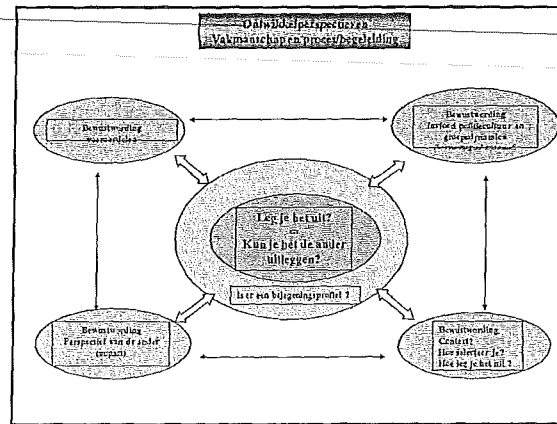
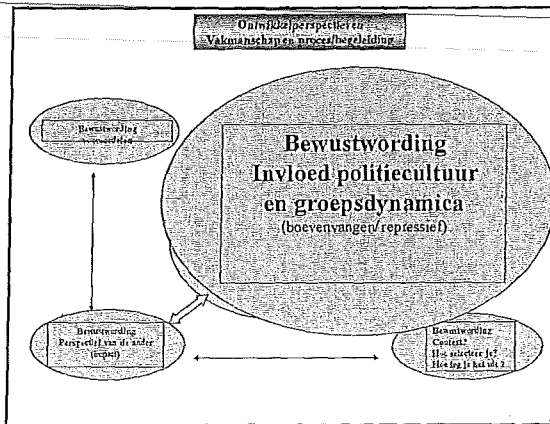
17-05-2016

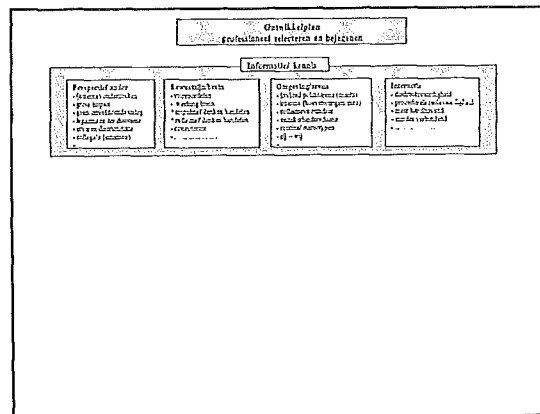
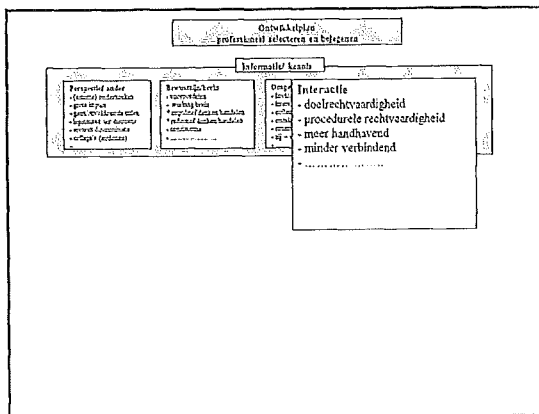
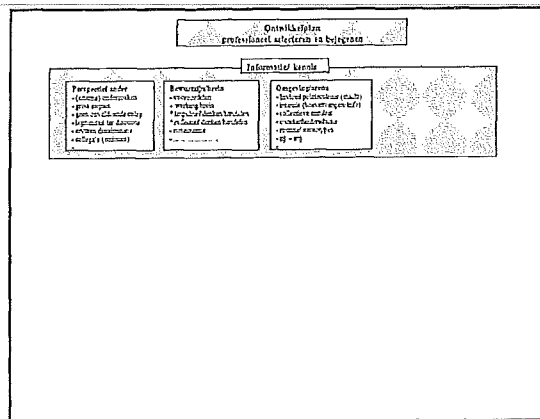
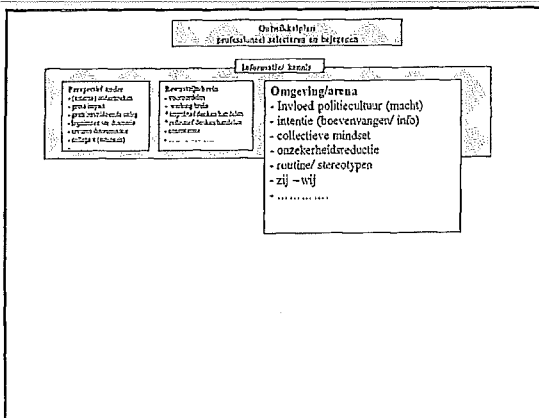
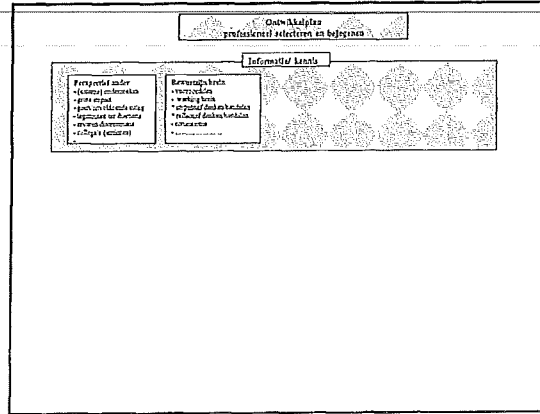
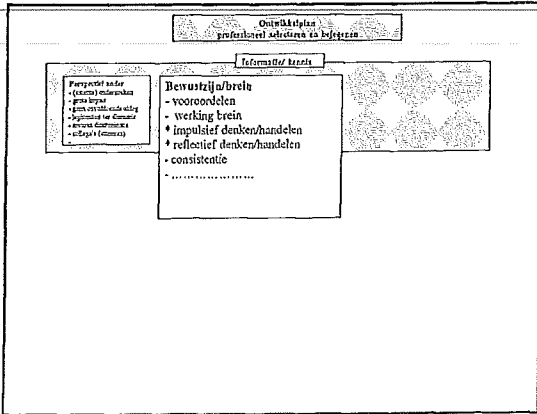


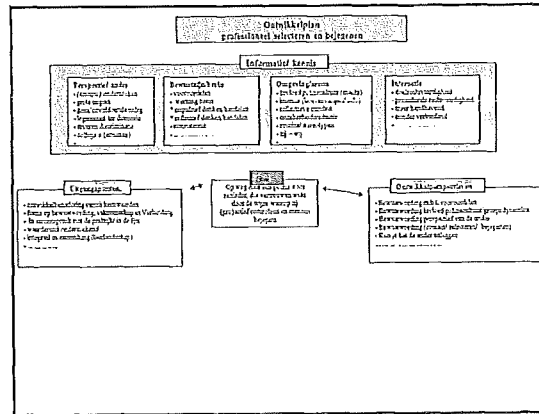
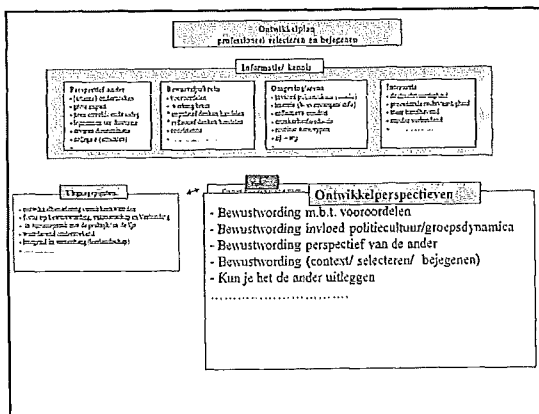
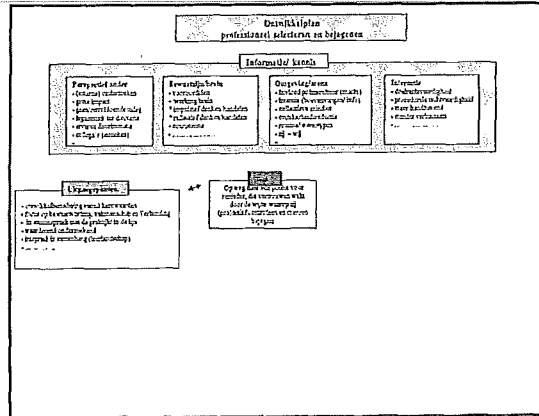
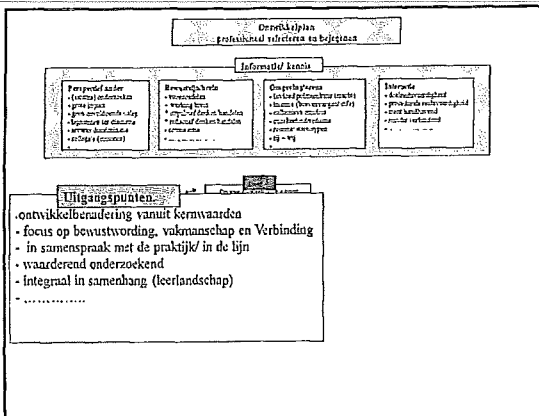
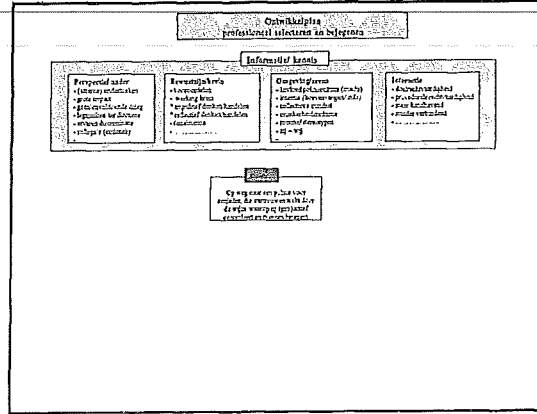
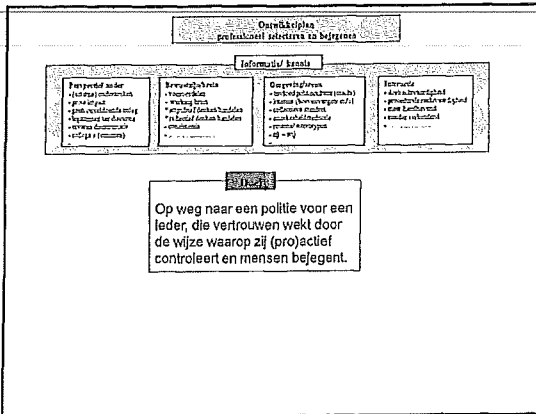








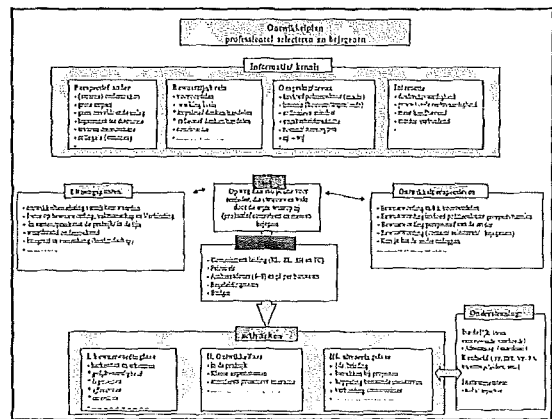
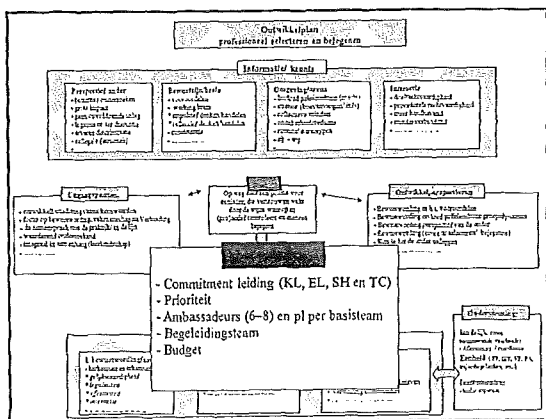
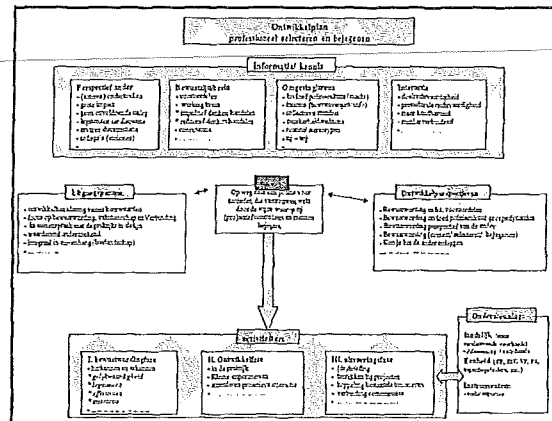
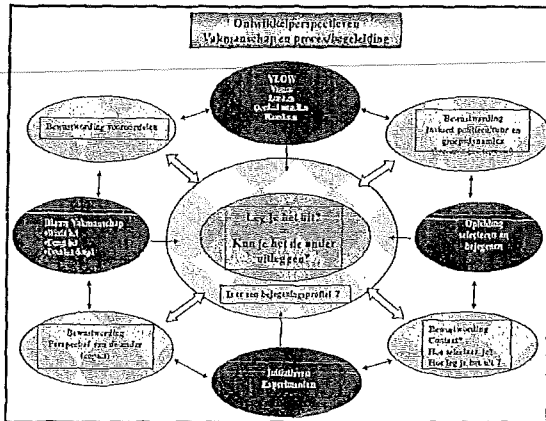
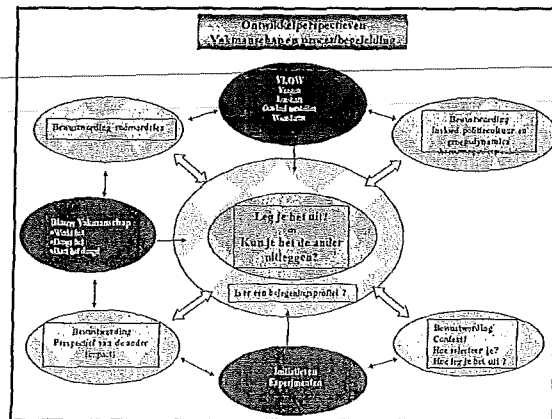
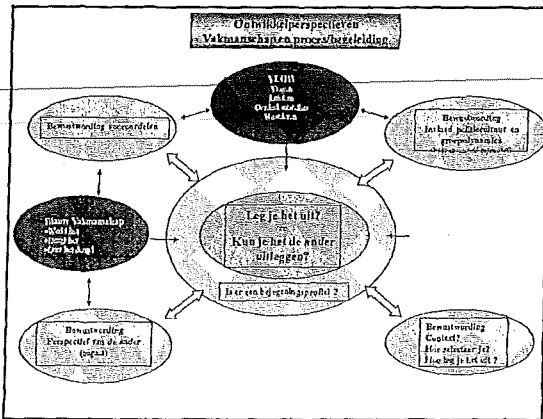


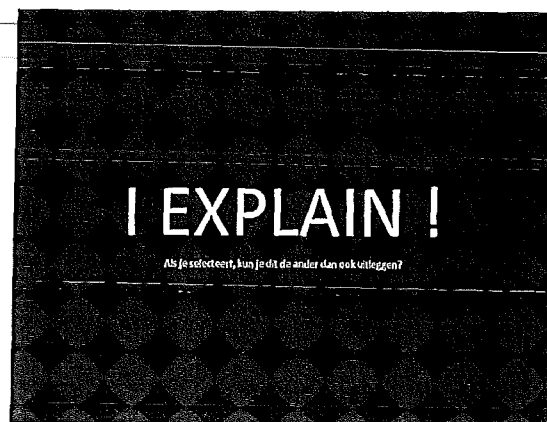
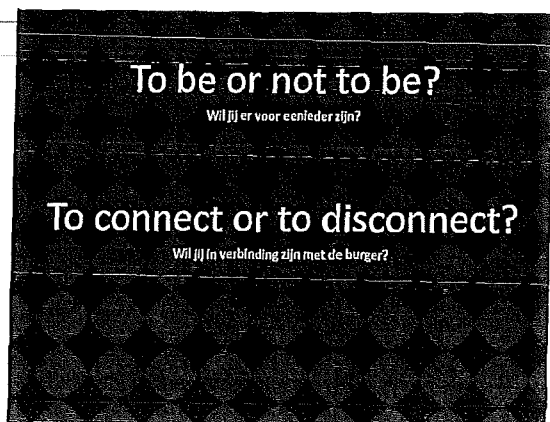












Dag allen,

Inmiddels staat het programma in de grondverf. Daarmee bedoel ik dat ik voor de meeste (deel)onderwerpen de inhoud heb bepaald en bezig ben met het maken van teksten, schema's en illustraties, instructie-video's en animaties.

## OVERZICHT INHOUD



### 1. BEWUSTWORDING

Bewust worden van (impliciete) vooroordelen en de negatieve effecten van profiling op burgers.

-Samenvatting van het videomateriaal 'de fiets in het vondelpark', aangevuld met commentaar van burgers met allochtoon uiterlijk (wat vinden die ervan, wat doet hen het)

-Video van de 'collega's gefilmd op de rug, die over hun privé-ervaringen als burger met politieoptreden vertellen

-Video/Animatie/Schema over onderzoeken en experimenten in het buitenland Verminderen van het aantal controles, gelijk blijven tot zelfs verbeteren van het aantal 'hits', waardoor veel minder overlast voor burgers en daardoor minder afbreuk aan de relatie.

-Eventueel vullen we dit aan met bestaande video's over het thema vooroordelen.

### 2. PROFESSIONELE SELECTIE

-Beleidskader: Van intuïtieve selectie naar meer rationele selectie.

Videoboodschap van de HC, waarin begrip is voor de lastige tegenstelling in de politietaak tussen boeven vangen en dienstverleners, maar ook een statement dat meer professioneel selecteren van groot belang is in het kader van een goede relatie met de burgers.

**-Het juridische kader voor preventieve controles**

Voor dit onderdeel heb ik de hulp nodig van mensen die dit onderwerp goed beheersen. ( [redacted] )

e

**-Het selectiekader.**

Dit wordt een schematische animatie van het model van Sinan Cankaya waarin wordt uitgelegd welke factoren van belang zijn voor selectie en waar de adders onder het gras zitten.

**-Selectie-oefeningen**

Ik heb nu een overzicht van een serie situaties die zich lenen om aan de hand daarvan te discussiëren over wel of niet controleren. (Ik kom hier op terug in de volgende vergadering)

3. **PROFESSIONELE BEJEGENING/INTERACTIE**

Voor dit onderdeel heb ik dringend hulp nodig.  
Ik behoefte aan het volgende:

**VOOR DE 'OPENING VAN HET GESPREK'**

-Uitspraken van agenten die in de praktijk nogal eens voorkomen waarvan je van te voren kan inschatten dat die tot escalatie van het gesprek kunnen leiden. Voorbeelden:

Zo, die is zeker niet verzekerd he?

Deze auto is zeker niet van jouw he?

Wat deed jij daar net eigenlijk?

Laat maar even je legitimatie zien!

Heel graag assistentie hierbij, want ik zit niet meer in het 'jargon'.

-Uitspraken van burgers die ze doen nog voordat de agent de kans heeft gehad om het gesprek te openen. Voorbeelden:

Dit is gvd de derde keer dat ik deze week aangehouden word!

Zeker omdat ik zwart ben!

Dus jij denkt die zwarte rijdt in een dure auto dus zal hij wel crimineel zijn!

Enz.

**VOOR HET ONDERWERP 'WEERSTAND'**

-Typen weerstand die na de opening van het gesprek voorkomen. Dat kunnen dezelfde zijn als hierboven (nog voordat de agent iets gezegd heeft). Maar ook andere. Voorbeeld:

Ik hoef me helemaal niet te legitimeren man!

Wat is jouw bevoegdheid eigenlijk. Ben ik plotseling verdachte of zo?

-En de reacties van agenten op deze weerstand/uitdagingen. Voorbeeld:

Oh gaan we bij de hand doen?

Dan zit je zo aan het bureau hoor!

Ik hou me aanbevolen voor zoveel mogelijk variaties!

5. **RESULTAATVERWERKING**

Hier weet ik inhoudelijk nog veel te weinig van. Ik hou me aanbevolen voor nadere instructie hierover waarna ik een vorm ga zoeken waarin het compact kan worden gepresenteerd. ( [redacted] )

e

**PLAN VAN AANPAK VOOR  
DE ONTWIKKELING VAN  
EEN ELEKTRONISCH DISCUSSIE PLATFORM (EDP) EN  
TRAININGSPROGRAMMA 'ETHNIC PROFILING'  
VOOR DE NATIONALE POLITIE/ EENHEID AMSTERDAM**

## INHOUDSOPGAVE

<b>1. INLEIDING</b>	<b>3</b>
<b>2. CONCEPT-INHOUD VAN HET PROGRAMMA</b>	<b>3</b>
<b>3. METHODIEKEN</b>	<b>3</b>
LEREN OP DE WERKVLOER	3
ELEKTRONISCH DISCUSSIE PLATFORM	3
GEBRUIK VAN VISUEEL MATERIAAL	4
<b>4. OUTPUT VAN HET PROJECT</b>	<b>4</b>
COMPACT CURSUS ETHNIC PROFILING	4
CONCEPTVERSIE VAN EEN (MULTI-TOEPASBAAR) VIDEO DISCUSSIE-PLATFORM	4
EEN INSTRUCTIEPROGRAMMA HOE TE WERKEN MET HET PROGRAMMA EN HET INSTRUMENT	4
<b>5. PLAN VAN AANPAK</b>	<b>5</b>
STAP 0 DE ORGANISATIE VAN HET PROJECT	5
STAP 1 (VERDERE) ORIËNTATIE OP DE PROBLEMATIEK	5
STAP 2 ONTWIKKELING PRAKTISCH SELECTIE-MODEL	5
STAP 3 ONDERZOEK NAAR VIDEOPRESENTATIE- EN STEMSYSTEEM	5
STAP 4 TESTEN VAN PROEFOPSTELLINGEN	5
STAP 5 ONTWIKKELING DEFINITIEVE PROGRAMMA	5
STAP 6 ONTWIKKELEN INSTRUCTIEPROGRAMMA VOOR BEGELEIDERS	5
<b>5. FINANCIERING</b>	<b>6</b>
<b>5. PLANNING</b>	<b>6</b>
<b>BIJLAGE 1 VOORBEELD INHOUD/DESIGN VAN DE CURSUS</b>	<b>7</b>
<b>BIJLAGE 2 ELEKTRONISCH DISCUSSIE PLATFORM</b>	<b>8</b>



## 1. INLEIDING

Dit stuk is tot stand gekomen op basis van discussies tussen Paul Gademan van de Eenheid Amsterdam enerzijds en Drs. Jaap van der Steen van Circon anderzijds. Leidend daarbij zijn geweest de door Amsterdam ontwikkelde Code of Practice en de expertise van Van der Steen zowel op het gebied politietrainingen als zijn expertise op het terrein van de inzet van elektronische leertechnologie ter verbetering van de effectiviteit en efficiency van training en opleiding in het algemeen.

## 2. CONCEPT-INHOUD VAN HET PROGRAMMA

Op basis van de discussie is door Van der Steen een concept design van een training rond het thema 'Ethnic Profiling' ontwikkeld. Dit concept bestaat uit twee hoofdonderdelen:

Deel 1: het Selectieproces

Daarbij komen o.a. aan de orde

- Bewustwording van (voor)oordelen
- Vertekening van de waarneming
- Beoordeling van legitimiteit, effectiviteit en moraliteit
- Inoefenen van rationele selectieprincipes

Deel 2: het Interactieproces

Hieronder vallen thema's als:

- Het kunnen uitleggen van 'het waarom van de controle' (argumenteren op basis van rationele afwegingen)
- Belangrijke principes en technieken in het interactieproces (bejegening)

(Voor een eerste concept design van de cursus zie bijlage 1)

## 3. METHODIEKEN

In de discussie rondom de ontwikkeling van het concept werd duidelijk dat moet worden gestreefd naar een programma met een zo hoog mogelijke impact waarbij niet alleen 'bewustwording' van belang is maar ook vaardigheden in het selecteren en interacteren. Dat leidt tot de keuze voor een aantal methoden die hieronder kort worden beschreven.

### Leren op de werkvloer

Bij de conceptontwikkeling kwam naar voren dat het uit efficiency- en effectiviteitsoverwegingen niet zo zinvol is -opnieuw- een klassikale cursus te ontwikkelen waarbij agenten langere tijd van de werkvloer worden gehaald. Dat levert praktische organisatorische bezwaren op. In opleidingsland is bovendien sprake van een duidelijke trend naar 'leren op de werkvloer' omdat uit onderzoek is gebleken dat leren op de werkvloer overduidelijk veel meer rendeert (10% versus 90% meer retentie) dan leren geïsoleerd in een leslokaal. De opleiding Ethnic profiling moet kunnen worden ingebed in het dagelijks werk en zoveel mogelijk aansluiten bij de recente ervaringen van de cursisten tijdens hun werk.

### Elektronisch Discussie Platform

Om de stap van 'bewustwording' naar het -in korte tijd- leren van vaardigheden (selecteren en interacteren) goed te kunnen maken wordt een z.g. Elektronisch Discussie Platform ontwikkeld.

De praktijkbegeleider die de cursus geeft heeft op een laptop (met beamer of groot videoscherm) een reeks mogelijkheden beschikbaar die het bewustwordings- en leerproces fundamenteel kunnen versnellen. (Voor details zie Bijlage 2)

De toepasbaarheid van dit 'Elektronisch Discussie Platform' is in principe veel breder zijn dan enkel voor Ethnic Profiling. Alle praktijkrelevante onderwerpen (blauw vakmanschap, maar ook minder blauwe thema's) zouden met behulp van dit instrument op de werkvloer op snelle en effectieve wijze kunnen worden behandeld.

### **Gebruik van visueel materiaal**

In veel cursussen waarbij het gaat om de beroepspraktijk wordt er gewerkt met 'story telling', met als grote bezwaar dat iedere cursist z'n eigen verhaal in z'n hoofd 'construeert' en de discussie verzandt in een spraakverwarring door het verschil in beelden en interpretaties bij de cursisten.

De verbinding tussen theorie en praktijk kan namelijk alleen goed worden gelegd door beeldmateriaal van praktijkoptreden in de cursus te verwerken. Dat kan 'prefab' videomateriaal zijn, maar ook Youtube materiaal en 'eigen', actueel materiaal opgenomen met Bodycams.

## **4. OUTPUT VAN HET PROJECT**

Hieronder wordt kort samengevat de output van dit project beschreven.

### **Compact cursus Ethnic Profiling**

Een visueel les- en trainingsprogramma waarin twee belangrijke onderwerpen aan de orde komen: Het selectieproces (Profiling) en het Interactieproces (Bejegening). Het programma is inhoudelijk gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek (o.a. van Sinan Cankaya). Het programma is methodisch gebaseerd op het concept 'werkplekieren' en het maakt gebruik van visueel praktijkmateriaal. Het is zo gestructureerd dat het kan worden gegeven door begeleiders van het 1<sup>o</sup> echelon leidinggevend niveau.

### **Conceptversie van een (multi-toepasbaar) video discussie-platform**

Een concept elektronisch discussieplatform dat is te gebruiken niet alleen voor het onderwerp Ethnic Profiling, maar in principe voor alle relevante praktijkthema's waar videomateriaal voor beschikbaar is. De toepasbaarheid is met name interessant bij het gebruik van actueel videomateriaal dat in de praktijk is opgenomen met bodycams.

Voor de ontwikkeling van een definitief discussie instrument dat naadloos in de politie ICT kan worden ingepast is uiteraard meer nodig. Ik denk dat dit project een belangrijke bijdrage kan leveren voor de verdere ontwikkeling.

Deze conceptversie gaat vergezeld van een nota waarin aanbevelingen worden gedaan voor een definitieve versie.

### **Een instructieprogramma hoe te werken met het programma en het instrument**

Een korte handleiding voor medewerkers eerste echelon leidinggeven.

Deel 1 gaat over hoe om te gaan met de inhoud van het E.P programma.

Deel 2 geeft aan hoe om te gaan met het instrumentarium.

## 5. PLAN VAN AANPAK

### Stap 0 De organisatie van het project

- afspraken maken over de organisatie van het project (projectleider, begeleidings- of klankbordgroep, declaratiewijze etc.)

### Stap 1 (Verdere) oriëntatie op de problematiek

- Het nogmaals analyseren van het bevindingen van Sinan Cankaya, mede aan de hand van gesprekken met hem.
- Interviews met een zestal 'ambassadeurs' over hun ervaringen met het aan de orde stellen van dit thema in de praktijk

### Stap 2 Ontwikkeling praktisch selectie-model

- Op basis van het door Sinan beschreven selectiemodel ontwikkelen van een praktisch selectiemodel met behulp waarvan politiemensen leren om rationele, beargumenteerde beslissingen te nemen met betrekking tot het doen stilstaan van burgers.
- Uitwerken en visualiseren van het selectiemodel
- Ontwikkeling scripts van 2 a 3 video-stimulusscènes
- Opnemen video-stimulusscènes
- Evalueren van het selectiemodel en de videoscènes met de groep ambassadeurs/en klankbordgroep

### Stap 3 Onderzoek naar videopresentatie- en stemsysteem

- Onderzoek naar een combinatie van videopresentatie- en stemsysteem
- Onderzoek naar bestaande oplossingen in de markt en de mogelijkheden voor ontwikkelen van een specifieke politietool
- Onderzoek naar de toepassing van bodycam-materiaal in het videopresentatie- en stemsysteem (o.a. naar een snelle verwerking van het met bodycams opgenomen materiaal)
- Evaluatie van de voor- en nadelen van de keuze voor bestaande oplossingen en/of mogelijkheden van ontwikkeling van een 'politie-eigen' platform.
- Keuze van een proefopstelling
- Rekening gehouden moet worden met kosten van aanschaf of huur van apparatuur

### Stap 4 Testen van proefopstellingen

- Testen van bestaand instrumentarium met de video testscènes en zo mogelijk al met bodycam-opnamen van praktijk scenes van profiling.
- Evalueren van testresultaten

### Stap 5 Ontwikkeling definitieve programma

- Finetunen van selectie-instrument
- Aanvullende video-opnamen voor stimulus scenes

### Stap 6 Ontwikkelen instructieprogramma voor begeleiders

- Ontwikkeling van een instructie voor begeleiders hoe om te gaan met het instrument.

## **6. FINANCIERING**

Het project wordt gefinancierd uit innovatiegelden van de strategisch adviseur van de korpsleiding.

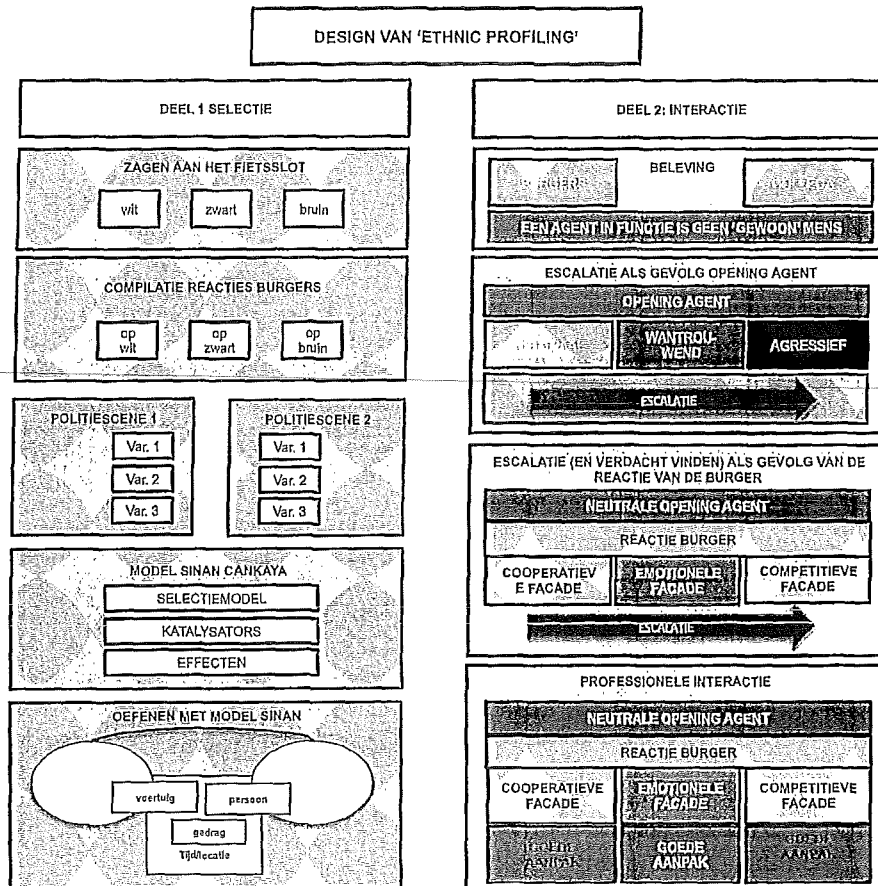
## **7. PLANNING**

De start van het project zal feitelijk plaats vinden op 1 januari 2016.

De oplevering zal in principe half mei 2016 plaats vinden. Deze is wel afhankelijk van de agenda-mogelijkheden van de leden van de projectgroep en de begeleidingscommissie.

## BIJLAGE 1 VOORBEELD INHOUD/DESIGN VAN DE CURSUS

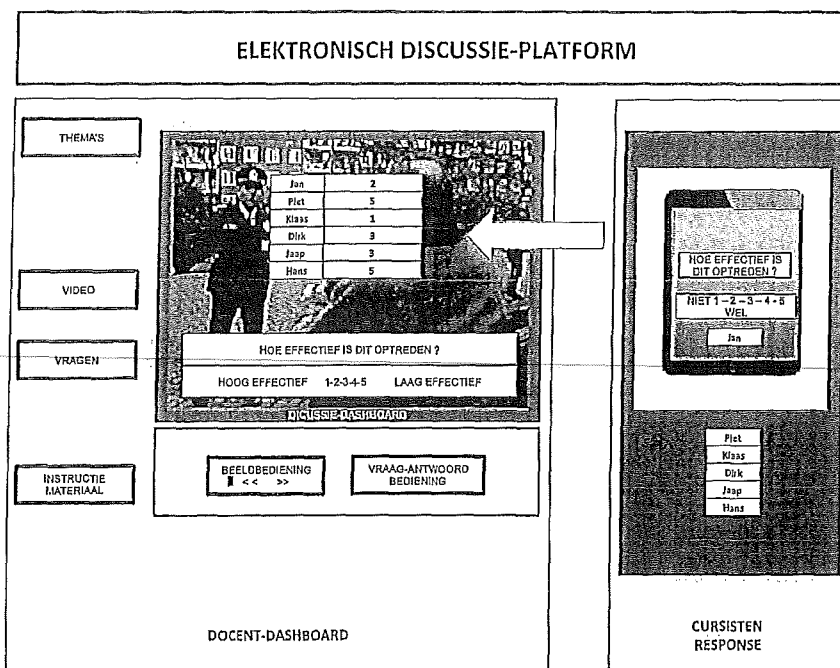
Hieronder is een schematisch overzicht gegeven van het mogelijk design van de te ontwikkelen training. De bedoeling is om het uiteindelijke programma zo in te richten dat praktijkbegeleiders de mogelijkheid krijgen om meerdere korte sessies aan te bieden (verspreid in de tijd) waarbij de casuïstiek steeds verschillend is, maar de theorie steeds kan worden herhaald.



## BIJLAGE 2 ELEKTRONISCH DISCUSSIE PLATFORM

Beschrijving werking elektronisch discussie platform

In het volgende wordt een korte beschrijving gegeven van de werking van een dergelijk instrument dat als werktitel heeft meegekregen: Elektronisch Discussie Platform.



De praktijkbegeleider heeft op een laptop (met beamer of groot videoscherm) video's beschikbaar en kan keuzes maken met de volgende 'knoppen':

- **Thema's**  
Keuze uit verschillende thema's, in dit geval Ethnic Profiling
- **Videopraktijksituaties**  
Toegang tot een aantal videocasus gerelateerd aan het thema E.P. Dit kunnen prefab video's zijn, Youtube-video's en videomateriaal van bodycams (b.v. van het eigen team). Deze video's kunnen 'ruw' zijn (zonder enige bewerking), maar ook vooraf op eenvoudige wijze worden voorzien van een aantal functionaliteiten (Highlights, Tekst, Pauzes, Hotspots die b.v. direct toegang geven tot instructievormen, en vragen)
- **Vragen/antwoorden**  
Er kunnen vragen worden ingevoerd die op het beeld verschijnen.
- Deze kunnen door cursisten kan worden beantwoord zowel 'live' als met behulp van een Cursisten Response App waarmee zij kunnen scoren. De score is gekoppeld aan hun naam en de docent kan met een druk op de knop de scores van alle deelnemers (op naam) op het scherm laten verschijnen.
- **Instructiematerialen**  
Hiermee kunnen instructievideo's, illustraties, schema's, animaties, power point presentaties etc. worden opgeroepen.

## De voordelen van het instrument

### Inzetbaar direct op de werkvloer

Het instrument kan worden ingezet daar waar het meeste leerrendement kan worden behaald: de werkvloer. Cursisten worden niet dagen of dagdelen aan de dienst onttrokken, maar discussiëren en leren in korte sessies van een half uur tot anderhalf uur.

### Spaced learning

Het biedt de mogelijkheid om langere thema's op te splitsen in korte sessie van b.v. een half uur waardoor behandeling op de briefing mogelijk wordt. Het in kleine brokken in de tijd verspreid aanbieden van een thema verhoogt de effectiviteit aanzienlijk.

### Minder docent-kwaliteitsafhankelijk

De kwaliteit van dit type cursussen staat of valt met de kwaliteit van de procesbegeleider. Juist thema's die de kwaliteit van optreden betreffen leiden snel tot heftige meningsverschillen met bijbehorende emoties, een proces dat moeilijk te structureren is. Nog een complicerende factor is dat het ook om vakinhoudelijke zaken gaat: Juridische-, procedurele-, tactische- en gedragsaspecten.

Met dit instrument is het mogelijk om een sessie voor te structureren (vragen/antwoorden, wetsartikelen, instructies etc.) zodat minder afhankelijk wordt van het niveau van de procesbegeleider. In principe zouden vak experts dergelijke sessies moeten kunnen leiden.

### Multi toepasbaar

Het instrument kan in iedere setting en bij alle soorten thematiek worden ingezet.

Opzet "Code of practice"

Het imago van de politie en de legitimiteit van haar handelen worden voor een belangrijk deel beoordeeld aan de hand van contactmomenten van politie met burgers. Aangezien individuele politiemensen op verschillende wijzen contact maken met burgers is de beoordeling van dit contact ook divers. De contactmomenten zijn onder te verdelen in;

1. De aanleiding voor het contact
2. De bejegening bij aanvang en gedurende het contact
3. De afronding van het contact

Ad 1;

De aanleiding kan strafvorderlijk of niet-strafvorderlijk van aard zijn. In het geval van een "strafvorderlijke" aanleiding speelt de discretionaire bevoegdheid van politiemensen een belangrijke rol. In een gelijke situatie kan de ene agent besluiten om wel "op te treden" en de andere om wellicht niet "op te treden". Bij wel optreden ontstaat een contactmoment met de betreffende burger. In z'n algemeenheid kan hierover gezegd worden dat de agent de aanleiding goed kan aangeven en dat de burger (ongeacht of deze het ermee eens is) de aanleiding wel kan begrijpen.

In het geval van een "niet-strafvorderlijke" aanleiding bestaan er grotere verschillen in het wel of niet mededelen van de aanleiding door de agent aan de betreffende burger. Niet-strafvorderlijke contactmomenten ontstaan vooral bij proactief politieoptreden.

Het niet mededelen van de aanleiding tot het contactmoment of een onduidelijke aanleiding kan leiden tot een negatief imago en twijfel aan de legitimiteit van het optreden van de politie.

Ad 2;

De manier van bejegenen is in de praktijk afhankelijk van o.a. de kennis en (sociale) vaardigheden van de betreffende agent en zal vaak situationeel bepaald worden. Dit maakt dat er vele manieren van bejegening zijn. Het gebrek aan een eenduidige manier van bejegening kan leiden tot een minder professionele uitstraling en zelfs tot een negatief imago en twijfel aan de legitimiteit van het optreden van de politie.

Ad 3;

Ongeacht aanleiding en bejegening kan de afronding van het contact ook bepalend zijn voor het imago van de politie en voor het beoordelen van de legitimiteit van het optreden van de politie.

Bovengenoemde drie punten spelen ook een belangrijke rol bij het onderwerp etnisch profileren. Etnisch profileren door politie is te verdelen in enerzijds het al dan niet bewust onderscheid maken op basis van etniciteit door de politie, vooral bij proactief optreden. Aan de andere kant is etnisch profileren het gevoel dat, al dan niet terecht, bij burgers wordt opgeroepen door het handelen van de politie.

Beide aspecten zijn te beïnvloeden. Het tegengaan van etnisch profileren door politie begint bij het realiseren van bewustwording. Bewustwording van haar eigen handelen en bewustwording van het gevoel dat haar handelen kan oproepen bij de ander, de burger. Daarnaast kan (het gevoel van) etnisch profileren weggenomen worden door verdere professionalisering en meer eenduidig optreden.



De wet geeft politiemensen een bepaalde mate van vrijheid in hun handelen. Deze vrijheid kan echter leiden tot onduidelijkheid bij de burger en in sommige gevallen twijfel aan de legitimiteit van het handelen van de politie.

Wanneer het gaat om zaken als "autoprocedure", "aanhouden gevaarlijke verdachte" of bijvoorbeeld "effectief en veiliger achtervolgen" is het heel normaal dat daar een standaard procedure voor geldt, waar elke politiemans of -vrouw zich aan houdt. Wanneer het gaat om (proactief) contact met burgers is er echter totaal geen leidraad of procedure, ondanks dat uniformiteit in de benadering, bejegening en afronding enorm kan bijdragen aan de legitimiteit van ons handelen, aan een beter imago en aan het terugdringen van etnisch profileren.

In het verlengde van bovenstaande is het raadzaam om op zoek te gaan naar een soort "code of practice" voor politiemensen, vooral waar het gaat om proactief contact met burgers. Voor de op komst zijnde DDO is een schema opgesteld waarbij het contact onderscheiden wordt in proactief gesprek en proactief controleren.

In beide gevallen staat het thema "I EXPLAIN!" voorop. Politiemensen zouden een handvat, in de vorm van een "code of practice", moeten krijgen om recht te doen aan dit thema. Door de burger uit te leggen of te vertellen wat de aanleiding is voor het contact of de controle heeft de politiemans of -vrouw een stevig middel in handen om de legitimiteit van haar handelen te waarborgen. Door een eenduidige, open en transparante manier van bejegening ontstaat minder snel een situatie waarin de burger zich onheus bejegend voelt of zelfs anders behandeld voelt. Bijkomend voordeel is dat het imago van de politie verbetert en burgers zich eerder geroepen voelen om de politie van informatie te voorzien. Toch een van de belangrijkste pijlers voor het oplossen van misdrijven.

Een "code of practice" zou ook recht moeten doen aan het gebied waarbinnen deze geldt. Wat afwijkend gedrag is en hoe men met elkaar omgaat kan enorm verschillen per gebied. Het is daarom zaak dat de inhoud van een "code of practice" tot stand komt met behulp van lokale politiemensen die de wijk kennen. De kaders zouden niet meer moeten omvatten dan datgene wat te omschrijven valt als "van algemene bekendheid". Zo vinden we een man met een streepjespak, een zak en een breekijzer allemaal wel verdacht.....toch? Of zijn we toevallig in Brabant en is het carnaval?



## Campagneplan uitrol Code of Practice

In vervolg op de notitie "Code of Practice" (CoP) biedt het lanceren van een campagne wellicht uitkomst om de inhoud van de CoP onder het voetlicht te brengen bij de doelgroep (executieve dienst). De campagne zou meerdere aspecten kunnen omhelsen. In dit stuk wordt getracht een eerste aanzet te geven voor de mogelijke opzet van een campagne.

Onderdelen campagne:

### 1. *Presentaties ambassadeurs*

Presentaties m.b.t. EP in combinatie met DDO en CoP worden op dit moment al gegeven op de drie pilotteams. Voor de verdere uitrol is het echter noodzakelijk om deze presentaties districtsbreed uit te zetten. Dit kan gedaan worden door dezelfde ambassadeurs of door nieuwe ambassadeurs aan te trekken per basisteam. Uniforme presentaties met ruimte voor lokale invulling geniet de voorkeur.

### 2. *Zakkaart*

Na afloop van de hiervoor genoemde presentatie is het de bedoeling dat agenten onderling de discussie voort zetten over het onderwerp EP en vooral over hoe te controleren. De ervaring leert echter dat na een presentatie het onderwerp langzaam wegebt. Het kunnen beschikken over een soort naslagwerk is derhalve wenselijk om ook op een later tijdstip nog eens de essentie van de presentatie bij de hand te hebben. Door de informatie uit de presentatie en de strekking van de notitie "Code of Practice" op een kaart van zakformaat te drukken heeft de agent altijd een dergelijk naslagwerk op zak.

### 3. *Posters en overig promotiemateriaal*

In het kader van de kracht van de herhaling is het raadzaam om parralel aan de presentaties en de distributie van de zakkaart zorg te dragen voor posters en overig promotiemateriaal (o.a. digitaal). Het is de bedoeling dat agenten de informatie uit de presentaties en op de zakkaart regelmatig en op verschillende plekken weer tegenkomen. Op die manier wordt een positieve bijdrage geleverd aan het "inslijten" van het onderwerp en het bereiken van de gewenste mentaliteitsverandering. De "gewenste" manier van controleren moet langzaam overgaan in de "normale" manier van controleren.

### 4. *Electronisch Discussie Platform (EDP)*

Naast bovengenoemde drie onderdelen wordt op dit moment een EDP ontwikkeld door Jaap van der Steen. Dit is, kortgezegd, een middel om situaties uit de praktijk op basis van beelden van o.a. bodycams na te kunnen bespreken. Verschillende thema's kunnen hierbij de revu paseren, zo ook het controleren van burgers. Door met enige regelmaat casuïstieken te gebruiken die betrekking hebben op een gedane controle blijft het onderwerp actueel. De bedoeling is dat het nabespreken (debriefen) van situaties mbt controle van burgers gewoongood wordt, net zoals we nu aanhoudingen e.d. bespreken in de debriefing

.....

---

**'VOORKOMING VAN ETNISCH PROFILEREN'**

EEN TRAININGSPROGRAMMA

OP BASIS VAN EEN

INTERACTIEF VIDEO DISCUSSIE PLATFORM

---

**Doelstelling van het programma.**

Ontwikkeling van een trainingstool waarmee leidinggevend en specialisten (ambassadeurs, IBT docenten etc.), het onderwerp 'Etnisch Profileren' op grondige wijze bespreekbaar kunnen maken, inclusief kunnen adviseren hoe etnisch profileren te voorkomen.

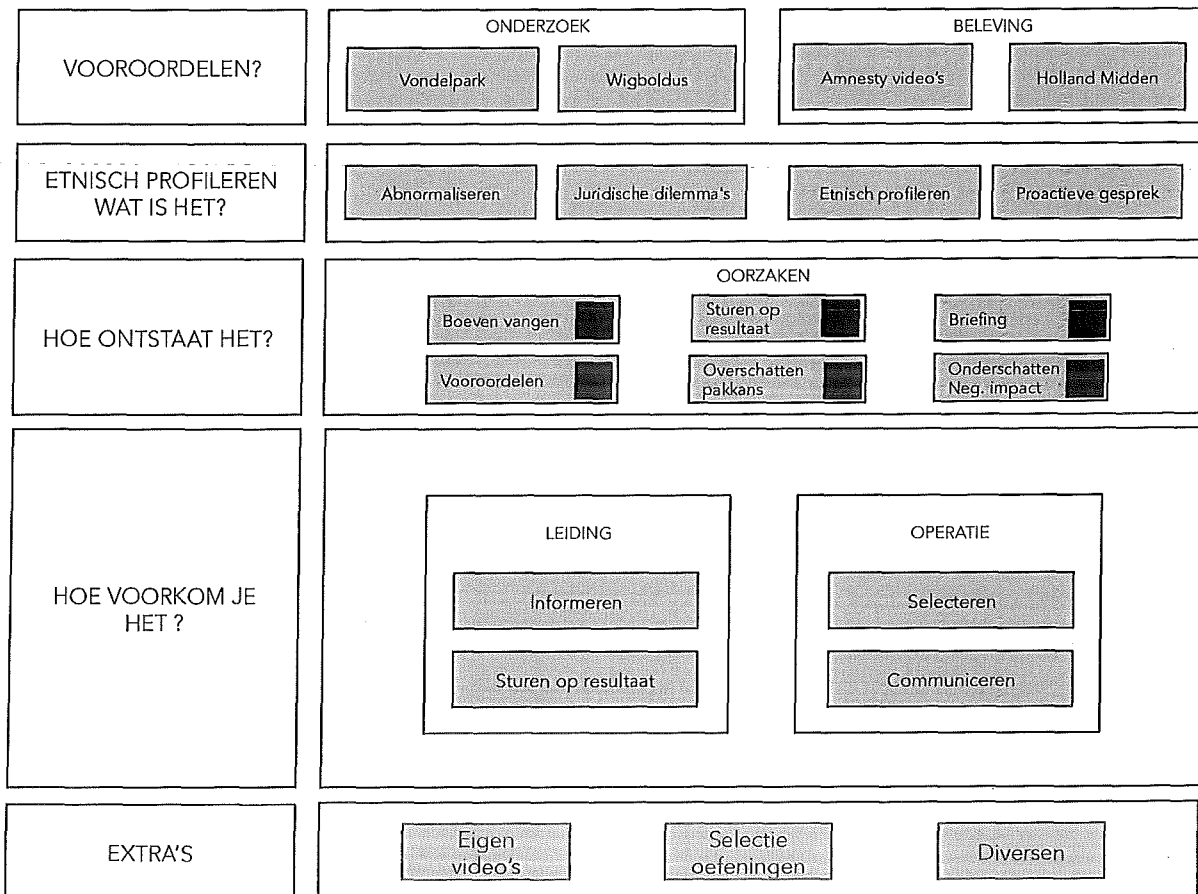
**Inhoud van het programma**

Binnen een interactieve presentatie-tool komen de volgende hoofdonderwerpen aan de orde:

- Bestaan van vooroordelen (onderzoek) en de impact ervan (beleving)
- Etnisch Profileren, wat is het, wat zijn de dilemma's voor de politie, proactieve gesprekken
- Welke factoren bevorderen in de politieorganisatie die de kans op etnisch profileren
- Hoe voorkom je Etnisch profileren

**Methode**

Gebruikers krijgen de beschikking over een elektronisch 'klikbak'. Hieronder is een schematische weergave gemaakt van de inhoud van deze klikbak. Achter elk 'vakje' zit visueel materiaal dat de gebruiker kan aanklikken. Er is (nog) geen voorgeschreven volgorde waarin de onderwerpen aan de orde moeten worden gesteld. Later zal blijken dat er bepaalde ideale routes zijn, afhankelijk van doelgroep, beschikbare tijd e.d. Het visuele materiaal is deels gericht op uitlokken van de discussie, deels informerend/instruerend.



Korte beschrijving van de inhoud van de 'vakjes'

## VOORORDELEN ?

### **Onderzoek**

Videomateriaal waarin duidelijk uitkomt dat ieder mens last heeft van vooroordelen.

-Praktijkonderzoek: Vondelpark scene (zagen aan een fietsslot in het Vondelpark door blanke, bruine en zwarte jongen)

-Professor Wigboldus legt dit in een kort college wetenschappelijk onderzoek op dit gebied uit.

### **Beleving**

-Videomateriaal van Amnesty waarin met name allochtone jongeren hun ongenoegen uiten over wat het met je doet om frequent 'aan de kant gezet' te worden.

-Videomateriaal van Politie Holland Midden waarbij collega's (in het begin onherkenbaar als collega, op de rug gefilmd) hun ervaringen vertellen wat hen in hun vrije tijd overkomt op het gebied van Etnisch Profilerend. (Schokkend voor alle dienders)

## **WAT IS ETNISCH PROFILEREN ?**

In dit onderdeel wordt door een presentator (oud collega Martin Sitaling) uitgelegd hoe Etnisch profileren eruit ziet. Hij legt uit wat 'abnormaliseren' is (onderzoek Landman), legt de juridisch kant uit (o.a. oneigenlijk gebruik van bevoegdheden), legt uit wat het verschil is tussen abnormaliseren en etnisch profileren en gaat kort in op hoe een proactief gesprek eruit moet zien (wordt elders uitgebreid behandeld) Zijn betoog wordt op de achtergrond ondersteund met visueel materiaal.

## **HOE ONTSTAAN HET**

Er zijn 6 belangrijke factoren binnen de politieorganisatie werkzaam die de kans op etnisch profileren vergroten:

- De cultuur van boevenvangen als de dominante actor.
- In het verlengde hiervan door de leiding teveel sturen op resultaat (boeven vangen) zonder rekening te houden met de mogelijke implicaties voor mensenrechten en artikel 1 van de grondwet ('ga maar ...controleren'),
- De gebrekkige gang van zaken bij de briefing (onvoldoende geïnformeerd de straat opgaan en maar at random wat doen, waardoor de aandacht te gemakkelijk naar allochtonen gaat)
- Versterkte vooroordelen (al te gemakkelijke aannames dat het aantal criminelen onder bepaalde bevolkingsgroepen excessief is in vergelijking met witte mensen)
- Overschatting van de pakkans. Ook weer in het verlengde van het vorige: Onder allochtonen is veel te halen omdat ze toch 'allemaal crimineel' zijn, terwijl de wekelijkheid slechts in een gering percentage (<10%) leidt tot doorpakken en de rest voor niets aan de kant is gezet)
- Onderschatten van de negatieve impact (Geen oog voor de klachten van mensen die 3 keer per week aan de kant worden gezet, 'ze moeten niet zeuren')

Alle hierboven genoemde onderwerpen worden ingeleid door videofragmenten van agenten die hierover uitspraken doen. De bedoeling is dat deze uitspraken een trigger vormen voor het starten van een intensieve discussie over de thema's.

Aansluitend worden er per thema tegenargumenten aangegeven, deels op video, deel middels bulletpoints.

## **HOE VOORKOM JE HET**

Daarin wordt zowel de rol van de leiding als de rol van de operatie toegelicht.

### **Leiding:**

- Het sturen op de informatievoorziening over het surveillancegebied zodat agenten gericht kunnen surveilleren
  - het sturen op verantwoord resultaat: Er moeten duidelijke doelen worden gesteld (o.a. het managen van het dilemma veiligheid (boevenvangen) en beschermen van de mensenrechten (art. 1 GW) en als de mensen van straat komen de resultaten van het optreden monitoren.
- Dit betekent ook dat de kwaliteit van het optreden dan ter discussie staat en dat nieuwe informatie eventueel aan de e-briefing kan worden toegevoegd.

### **Operatie:**

- Het professioneel selecteren (context gebaseerd, gericht op afwijkend gedrag in de context, niet op uiterlijk of voertuig alleen, maar altijd in combinatie met context + afwijkend gedrag en een reality check voor de definitieve beslissing om een proactieve controle te beginnen)
- Professioneel communiceren in een proactieve controle (Contact maken, zo nodig uitleggen, bij medewerking bevragen en tenslotte op een goede manier afronden (bij weigering terugtreden en afronden)

## **EXTRA'S**

### **Bij video's:**

Hierin kunnen eigen gemaakte video opnames worden toegevoegd (b.v. zie 'bodycams)

### **Bij selectie:**

Voorbeelden is een aantal situaties beschreven waarbij steeds de vraag is: Zijn er voldoende argumenten om hier een proactieve controle te beginnen.

**Bij meer:**

Hier zitten verschillende relevante documenten (o.a. de juridisch mogelijke benaderingen etc.)

**BODYCAMS (!)**

Onderdeel van dit project is een experiment met bodycams met de bedoeling om het eigen optreden en dat van de collega's op een visuele manier ter discussie te stellen.

Omdat gebruik van bodycams nu nog door velen als 'griezelig' wordt ervaren, is er een start gemaakt met vrijwilligers o.a. in Hoorn en binnenkort met agenten van het bureau Baliestraat in Amsterdam. Bewust is bij dit experiment de nadruk niet gelegd op het filmen van situaties die te maken hebben met etnisch profileren, maar -om te wennen- meer met algemene situaties zoals die zich tijdens de surveillance voordoen (verkeersovertreding, dronken man, lastige jeugd op de kermis, aanhouding van een verdacht met pistool)

In Hoorn heeft er een evaluatie van de 'echte beelden' plaats gevonden. Deze evaluatie is ook op video vastgelegd en laat zien dat het op deze wijze doen van collegiale consultatie (intervisie) als buitengewoon waardevol wordt ervaren door de betrokken dienders. Het maakt zelfreflectie mogelijk en het doorbreekt het aloude taboe van het elkaar op kwaliteit van optreden becommentariëren.

Er is hier bij uitstek sprake van 'leren op de werkplek' en de methode zou denk ik een enorme 'boost' kunnen geven in het project Blauw vakmanschap. Bespreking van echte beelden van de praktijk heeft meerwaarde boven -de overigens ook goed- storytelling methode.

Organisatieonderdeel Staf  
PP&A

Behandeld door Paul Gademan  
Functie Operationeel Specialist C  
Telefoon 06-22384475  
E-mail [redacted]@politie.nl

Aan: Eenheidsleiding

Datum 27.6.2016  
Bijlage(n) 1  
Pagina 1/3

Onderwerp **Implementatie aanpak etnisch profileren**  
behoefte van ELO en EMT ter besluitvorming

## Inleiding

Het thema etnisch profileren verwijst naar een breder vraagstuk. Het gaat met name over duurzame verbinding met de diverse samenleving en (multicultureel) vakmanschap. Lukt het ons om – ook in de toekomst – politie voor een ieder te zijn? Het gevoel is dat die ambitie niet langer vanzelf spreekt en dat de gewenste verbinding steeds meer onder druk komt te staan. De signalen uit de samenleving nemen hierover toe en vraagt ook van de politie hier adequaat op te acteren. Dat geldt extern (hoe ervaren burgers van etnische (en andere), maar ook intern (hoeveel ruimte ervaren collega's die "anders" zijn? (minderheden de politie?).

## De ontwikkelingen

De aanpak van etnisch profileren is enige jaren geleden in onze eenheid vanuit de Staf gestart met het onderzoek van Sinan Cankaya<sup>1</sup>. Dit heeft geresulteerd in een pilot aanpak etnisch profileren op 3 basisteams, t.w. Jordaan, Nieuw West Noord en Zuid-Oost centrum, waarbij gekozen is voor een ontwikkelgerichte aanpak. Een aanpak, die zich richt op 3 pijlers, bewustwording, vakmanschap en verbinding. De pilot, die medio 2014 is gestart heeft ons veel inzicht gegeven in welke aspecten een belangrijke rol spelen en die ook richting geven aan de verdere aanpak. Dit is vertaald in het ontwikkelplan "I explain. Bewustwording selecteren & bejegenen: van goed naar beter"<sup>2</sup>.

Als naam voor de aanpak is gekozen voor "**I explain**"; *Als je selecteert, kun je het de ander dan ook uitleggen?*. De burger wil begrijpen waarom hij gecontroleerd wordt (procedurele rechtvaardigheid), zonder goede uitleg zal hij daaraan zijn eigen invulling geven. Om goed te kunnen uitleggen waarom je iemand controleert, heb je bewustwording nodig op een aantal aspecten zoals daar zijn, de eigen vooroordelen, impact van de controle(s) op de burger, hoe je selecteert en de invloed van de politiecultuur op je eigen intenties en handelen.

Via de ontwikkelgerichte benadering en met behulp van "ambassadeurs" op de basisteams, wordt vanuit de kernwaarden (moedig, integer, betrouwbaar en verbindend) gewerkt aan de professionalisering van het selectieproces en bejegening bij proactieve controles.

<sup>1</sup> De controle van marsmannetje en ander schorriemorrie, 2012, Sinan Cankaya

<sup>2</sup> ontwikkelplan "bewustwording selecteren & bejegenen: van goed naar beter" juni 2015. Gademan/Bakker



De intentie "I explain", de wil om het de burger uit te leggen, stimuleert de collega zich bewust te zijn van zijn legitimiteit van handelen, gelijkwaardige manier van optreden en zijn eigen effectiviteit. Het gaat hierbij om de vragen: deugt het?, doet het deugd? en werkt het?,

Wanneer al deze aspecten de toets der kritiek kunnen doorstaan, zal de politie de erkenning van de burger krijgen van goed politiewerk "I explain", van goed naar beter.

De leidinggevenden vervullen in de aanpak een cruciale rol. Zonder eigenaarschap op dit thema, zullen er geen of weinig veranderingen plaatsvinden. Belangrijke aspecten hierbij zijn het onderkennen van de dominantie politiecultuur van boevenvangen en het sturen op verbinding. Hoe vindt de leiding een balans tussen handhaving en verbinding?

#### **Stand van zaken:**

Het ontwikkeltraject dat op de 3 pilotteams plaatsvindt, laat zien dat er een grote mate van bewustzijn ontstaat met betrekking tot het selecteren en dat etnisch profileren onderkend wordt. Collega's zijn nu beter in staat om met elkaar hierover in gesprek te zijn. Ter ondersteuning hiervan is een "code of practise" geschreven en wordt een elektronisch discussie platform (EDP) ontwikkeld (augustus 2016), dat veel kennis eenvoudig toegankelijk maakt en gebruikt kan worden in het gesprek over dit complexe vraagstuk. De concrete stap naar daadwerkelijke toepassing van de verworven kennis en inzichten blijft zeer lastig en raakt ook de plek van moeite, het veranderen van ingesleten handelen. Dit veranderingsproces vraagt ook een meer directe benadering, waarbij collega's in de dagelijkse praktijk onder begeleiding van een ambassadeur in een 1:1 situatie zich bekwamen in vakkundig proactief controleren. Hierin wordt nu expertise ontwikkeld.

Omdat er relatief weinig onderzoek is met betrekking tot de aanpak van etnisch profileren, is een verkennend onderzoek gestart om meer zicht krijgen op de proactieve controles, zodat op termijn beter gemonitord en gestuurd kan worden op de kwaliteit en effectiviteit. Verder wordt onderzoek gedaan naar de verschillende interventies, die onderdeel zijn van de aanpak en het ontwikkelen van een monitorinstrument.

M.a.w. de ontwikkelingen gaan door, maar in de uitvoering is, met 3 deelnemende teams, nog weinig voortgang geboekt. Dit verhoudt zich ook niet tot de toezeggingen, die zijn gemaakt in de voortgangsrapportage in mei 2015, aan de burgermeester.

#### **Volgende fase in de aanpak:** implementatie in de eenheid en basisteams

In het ontwikkelplan staat uitgebreid beschreven hoe de aanpak tot dusver is verlopen en ook welke richting de ontwikkeling zich beweegt.

In essentie betekent dit, het werven en opleiden van ambassadeurs. Het 1:1 uitleren in de praktijk en door middel van intervisie begeleiden van de collega's.

#### **Doel van de 2<sup>e</sup> fase is:**

- Uitvergroten: oogsten van opbrengst experimenten vertalen naar praktisch handelen;
- Vermeerderen: nieuwe teams betrekken; uitrollen
- Vastzetten: de leidinggevenden gaan betrekken in een passende rol;
- Ambassadeurs stimuleren van volgen naar leiden te gaan;
- Aandacht vragen voor de integrale aanpak;
- Belemmerende factoren en kansen identificeren en adresseren.
- Het project maakt integraal onderdeel uit van het programma project "Politie voor iedereen" en is afgestemd met Fatima Elatik.

Het aantal teams dat kan starten in de 2<sup>e</sup> fase is afhankelijk van een aantal voorwaarden, zoals

- commitment Eenheidsleiding, sectorhoofden en de teamchefs(eigenaarschap)
- ruimte voor de ambassadeurs
- budget
- capaciteit van het begeleidingsteam

Gevraagde beslissing:

#### **1. Een portefeuillehouder in de lijn.**

De aanpak van EP is gestart vanuit de staf (Juxta project/ onderzoek Sinan Cankaya), maar vraagt om een nieuwe afweging. Gelet op het veiligheidsvraagstuk/thema hoort het meer thuis in de lijn en verdient het aanbeveling een sectorhoofd van een district als portefeuillehouder te benoemen, waarbij de districten Oost en West hiervoor, qua bevolkingssamenstelling, het meest in aanmerking komen

#### **2. Deelname van nieuwe teams:**

Naast de reeds bestaande pilot basisteams t.w. Centrum Jordaan, Bijlmermeer en Nieuw-West-Noord, gaat het om de deelname van nieuwe teams werven. Hiervoor heeft zich inmiddels aangemeld het team Nieuw West Zuid.

Er kan gestart worden met 3 nieuwe basisteams Het aantal nieuwe teams dat kan deelnemen, is afhankelijk van de grote van het begeleidingsteam (zie beslissing 5.)

Welke basisteams en hoeveel nemen deel aan dit project?

#### **3. Budget**

In het ontwikkelplan is een berekening gemaakt van ong. €15000,- per basisteam. Totaal 18 teams (16 basisteams en 2 teams DRoS), waarvan er 3 reeds zijn opgeleid.  $15 \times 15.000 = \text{€ } 175.000,-$  nodig.

#### **4. Onderzoeks-en ontwikkelprogramma (monitor/ effectiviteit)**

Voor de aanpak zijn diverse interventie ontwikkeld, waarvan belang is dat zij goed geëvalueerd worden. Daarnaast is een effectiviteitsonderzoek gewenst, zodat proactieve controles gemonitord worden en gestuurd kan worden op kwaliteit en effectiviteit. Hiervoor is onderzoekscapaciteit nodig en het ontwikkelen van een monitorinstrument.

Vrijmaken van een onderzoeker (DRIO / Bas Boïng) voor doen van onderzoek en ontwikkeling

#### **5. Capaciteit van het begeleidingsteam (PP&A en lijn)**

Voor het operationaliseren van de aanpak is een begeleidingsteam nodig dat bestaat uit:

- 1 projectleider (
- 1 medewerker PP&A
- Per district 2 ambassadeurs die parttime (in totaal voor 1 fte) aan het begeleidingsteam verbonden zijn
- 1 onderzoeker (zie beslispunt 4)
- Verandercoaches (extern), die de opleiding van de ambassadeurs ondersteunen. (zie beslispunt 3. budget)

### Samenhangende thematiek van discriminatie, in- en uitsluiting, etnisch profileren en diversiteit.

De driehoekspartners hebben onder druk van radicalisering, incidenten als de terroristische aanslagen in Frankrijk, internationale ontwikkelingen zoals in Amerika, het eerdere onderzoek naar etnisch profileren bij de Amsterdamse politie, de aanpak en prioritering van discriminatie, etcetera ieder vanuit hun eigen verantwoordelijkheid een gevoel van urgentie ten aanzien van samenhangende thema's als discriminatie, ethnic profiling, in- en uitsluiting, diversiteit van personeel en polarisatie. Deze thema's gelden niet exclusief voor de politie, echter gezien haar taakuitvoering en het geweldsmonopolie ligt voor haar de lat extra hoog.

#### Politie

Voor de politie geldt dat intern onder druk van de grootscheepse organisatieveranderingen de voortgang van enkele van de bovengenoemde thema's minder groot is en om extra aandacht en inspanningen van de eenheidsleiding hebben gevraagd.

Intern is de diversiteit van de instroom van het personeel als gevolg van de centrale werving sterk achteruit gegaan en zijn na de recente aanslagen signalen uit de organisatie gekomen van met name islamitische collega's die zich net als in de periode na 9/11 buitengesloten voelen. Extern komen via de netwerken signalen binnen van toenemende discriminatie in de samenleving onder bijvoorbeeld moslima's en joodse jongeren. De aangiftecijfers weerspiegelen deze signalen niet.

Juist omdat de politie zo zichtbaar - desnoods met geweld - de rechtsstaat dient en de gelijkheid van iedereen de kernwaarde is voor dat optreden, vindt de eenheidsleiding dat op korte termijn in ieder geval een stevige impuls nodig is en heeft daartoe reeds een aantal stappen gezet. Uit ervaring en onderzoeken blijkt dat de aard van het politiewerk en de organisatiecultuur altijd risico's met zich brengen op deze samenhangende thematiek; stilstand in de aanpak daarvan betekent al snel achteruitgang. De structurele aandacht voor dit soort thema's moet op niveau blijven en een vanzelfsprekend onderdeel zijn van de ontwikkeling van het vakmanschap en de organisatie.

Die aanpak kan naar de overtuiging van de eenheidsleiding alleen bestendig zijn en doorwerking hebben in de maatschappij als het ingebed is in het gezamenlijke beleid van de driehoek en ook als zodanig uitgedragen wordt. Het risico is anders dat dergelijke vraagstukken niet meer als een veiligheidsvraagstuk wordt gezien maar enkel en alleen nog als een intern organisatieprobleem van de meest zichtbare frontlijnorganisatie. De vanzelfsprekendheid van interne waakzaamheid op in- en uitsluiting en de zorg voor de gelijkheid in ons optreden richting alle Amsterdammers moet een logisch verlengde zijn van de opdracht die de driehoek stelt.

Op een aantal specifieke dossiers is de inzet van de politie als volgt:

De geschonene  
delen in dit  
document  
vallen buiten  
de reikwijdte  
van het  
verzoek

### *Ethnic Profiling*

Door het trage verloop van de selectie van leidinggevenden, de personele reorganisatie en de nationalisering van opleidings- en trainingsvoorzieningen zijn een aantal doelstellingen ten aanzien van dit programma vertraagd. Ook bleek na een pilotfase dat de aanpak herzien moest worden; in plaats van incidentele en externe interventies op wijkteams is permanente aandacht via projectleiders in het wijkteam nodig die vooral voortbouwen op het vakmanschap op de werkvloer. In de complexe maatschappij zijn de uitvoeringsorganisaties zich niet altijd bewust van het koppelvlak tussen professionele ruimte en selectiemechanismen. Afgesproken is dat de voortgang op dit dossier jaarlijks wordt gedeeld met de gemeenteraad van Amsterdam. De politie is bezig met de afronding van de eerste terugkoppeling op de voortgang.

*Vervolg:*

De eenheid Amsterdam heeft gekozen voor extra investeringen in de samenhang en de afzonderlijke delen teneinde gedurende de reorganisatie niet te stagneren cq te verslappen.

Ook de andere frontlinieorganisaties kampen met vergelijkbare vraagstukken cq onderwerpen zoals discriminatie kunnen integraler worden benaderd.

*Gevraagd besluit:*

De Driehoek wordt gevraagd om de ontwikkelingen in de eenheid te reflecteren en initiatief te nemen op de integraliteit van aanpak, mogelijkerwijs via een ambtswoninggesprek.