

3

Denklijnen bij culturele dilemma's: Een verkenning van de denklijnen van politiemensen bij culturele dilemma's

Sjiera de Vries en Ronald van der Wal, in samenwerking met Gerrit van Roekel, buro Balans

Politiemensen worden regelmatig geconfronteerd met dilemma's: situaties waarin zij moeten kiezen tussen meerdere alternatieven die allemaal even (on-)aantrekkelijk zijn. Er is in dergelijke gevallen niet één juist alternatief dat overblijft na een logische afweging. De medewerker moet op basis van zijn eigen inzicht een inschatting maken van wat in dit geval de beste oplossing is. In de huidige multiculturele samenleving hebben veel dilemma's een culturele dimensie. In dit onderzoek nemen we een aantal van deze culturele dilemma's onder de loep (van der Wal & de Vries, 2010). We onderzoeken hoe politiemensen deze dilemma's oplossen en wat hun overwegingen hierbij zijn. We zijn daarbij benieuwd of we denklijnen kunnen ontdekken en of deze ons kunnen helpen bij het opstellen van richtlijnen voor het omgaan met culturele dilemma's.

Inleiding

In de afgelopen decennia is onze samenleving in een relatief korte tijd veranderd van een vrij overzichtelijke en eenduidige samenleving tot een complexe multiculturele samenleving. Deze multiculturele samenleving kent niet alleen een grote etnische verscheidenheid, ook op andere vlakken zijn er grote cultuurverschillen. Te denken valt aan de verschillen tussen jong en oud, links en rechts, homo en hetero, man en vrouw. Deze verschillen zijn in de afgelopen decennia steeds uitgesprokener geworden. De verschillende culturen in onze samenleving kennen naast grote verschillen echter ook veel overeenkomsten (Van Peursen, 1987; Woldring, 2006).

De toenemende multiculturaliteit in de samenleving heeft ook gevolgen voor het politiewerk (zie bijv. de Vries, 2009). De politie staat 24 uur per dag in de frontlijn van de samenleving. Als geen ander wordt zij geconfronteerd met situaties waarin culturele verschillen een rol spelen.

Vaak gaat het daarbij om situaties waarin niet helder is wat goed of fout is, omdat de beoordeling afhangt van de waarden van waaruit er naar gekeken wordt. Mensen met verschillende culturele achtergronden kunnen over een zelfde situatie immers heel verschillend oordelen. Het is in dergelijke situaties bijna niet mogelijk een besluit te nemen dat door iedereen geaccepteerd wordt, en het is lastig om een positie te bepalen. Ook de eigen normen van de medewerker kunnen ter discussie staan en mogelijk botsen met die van de organisatie. Wat te doen?

Politiemensen worden regelmatig geconfronteerd met dergelijke culturele dilemma's. Het vinden van de juiste oplossing hiervoor vraagt om veel inzicht, en fouten kunnen grote gevolgen hebben. Als betrokkenen of omstanders het gevoel krijgen dat de politiemedewerker hun normen en waarden niet respecteert kan dit een negatief effect hebben op de legitimiteit van de politie en het vertrouwen van de burgers in de politie. In het ergste geval ziet de burger de politie niet meer als "zijn" politie. Gezien de grote gevolgen die een foute beslissing kan hebben en de lastige afwegingen die gemaakt moeten worden lijkt het wenselijk om politiemensen te ondersteunen bij deze beslissingen. We zijn daarom op zoek naar richtlijnen die hen hierbij kunnen helpen. We denken daarbij niet aan een boekje met antwoorden, daarvoor verschillen situaties onderling te veel. We willen een overzicht maken van de vragen die politiemensen zichzelf kunnen stellen als zij geconfronteerd worden met een cultureel dilemma. Vragen die hen helpen zicht te krijgen op de afwegingen die van belang zijn bij het maken van een keuze. We hopen zo de kwaliteit van het beslissingsproces te verbeteren, zonder beslissingen voor te koken: de medewerkers bepalen uiteindelijk zelf welke argumenten zij in de gegeven situatie relevant vinden.

Dilemma's en pluralisme

De politieorganisatie heeft besloten om bij het omgaan met culturele dilemma's zo veel mogelijk te werken vanuit het pluralisme (LECD, 2008). Kort gezegd houdt die benadering in dat bij conflicten steeds gezocht wordt naar een oplossing die zo goed mogelijk past bij de culturele waarden van de verschillende partijen en derhalve voor alle partijen acceptabel is. Belangrijk bij deze manier van werken is dat de betrokken politiemedewerker de waarden van de verschillende partijen leert kennen.

Dat betekent dus ook het kennen van de eigen waarden, of, in dit geval, de waarden van de politieorganisatie die hij vertegenwoordigt.

In 'Politie voor eenieder' (LECD, 2008) wordt een aantal van deze waarden van de politieorganisatie verwoord. Allereerst wordt daarbij verwezen naar de kernopdracht van de politie:

"De politie heeft tot taak in ondergeschiktheid aan het bevoegde gezag en in overeenstemming met de geldende rechtsregels te zorgen voor de daadwerkelijke handhaving van de rechtsorde en het verlenen van hulp aan hen die deze behoeven." (artikel 2 Politiewet)

Vervolgens worden twee zogenaamde 'niet-onderhandelbare uitgangspunten' vastgesteld:

1. Het gelijkheidsbeginsel uit Artikel 1 van de Grondwet: *Allen die zich in Nederland bevinden, worden in gelijke gevallen gelijk behandeld. Discriminatie wegens godsdienst, levensovertuiging, politieke gezindheid, ras, geslacht of op welke grond dan ook, is niet toegestaan.*
2. Het beginsel van neutraliteit: de politie werkt voor een ieder en moet voor een ieder toegankelijk zijn. Zij dient zich dus te manifesteren als onpartijdig overheidsgezag.

Voldoende houvast?

Politiemensen hebben dus ten minste drie 'waarden' die voor hen uitgangspunt dienen te zijn bij het omgaan met (culturele) dilemma's. Wij denken echter dat er in de politiepraktijk veel meer van dergelijke 'waarden' of niet-onderhandelbare uitgangspunten' gehanteerd worden. Deels zijn die formeel vastgelegd, maar veel van deze waarden zijn in de praktijk tot stand gekomen. Niet iedereen zal dus dezelfde waarden hanteren, een situatie die volgens ons ongewenst is.

We willen daarom zoeken naar gedeelde waarden, naar een overzicht van overwegingen die richting geven aan het keuzeproces, Het is niet onze bedoeling daarmee de beslissingsruimte van politiemensen in het omgaan met culturele dilemma's weg te nemen. Dit lijkt ons niet alleen onwenselijk, maar ook niet mogelijk. Het belangrijkste kenmerk van een dilemma is immers dat er niet één juiste oplossing is. We denken echter wel dat het raadzaam is politiemensen meer richtlijnen mee te geven die hen kunnen helpen bij het nemen van een beslissing als zij geconfronteerd worden met dergelijke dilemma's.

We denken overigens dat de bedoelde richtlijnen grotendeels al bestaan, al zijn ze nergens formeel vastgelegd. Mensen handelen vanuit overtuigingen, die echter veelal impliciet en onuitgesproken blijven. Wij willen in dit onderzoek vaststellen vanuit welke overtuigingen nu beslissingen worden genomen rond culturele dilemma's. Mogelijk kunnen deze overtuigingen ons helpen bij het opstellen van richtlijnen of besluitvormingskaders die medewerkers helpen om in dergelijke gevallen het beste besluit te nemen.

Opzet onderzoek

Om te achterhalen welke denklijnen politiemensen hanteren bij het omgaan met multiculturele dilemma's is aan 250 van hen gevraagd te reageren op een viertal dilemma's. De vraag daarbij was aan te geven hoe ze zouden reageren, maar vooral ook waarom ze voor die reactie zouden kiezen. De vragenlijst werd ingevuld voorafgaand aan een training over het omgaan met culturele dilemma's. Tijdens die training, die overigens geen onderdeel uitmaakt van deze studie, had men de mogelijkheid om nader te praten over de betreffende dilemma's.

Resultaten

Dilemma 1: wie verleent nazorg?

Stel u bent teamchef. Bij afhandeling van een zaak heeft een Turks (resp. Antilliaans, etc.) gezin nog nazorg nodig.

Het eerste dilemma betreft het verlenen van nazorg aan een allochtone gezin. Wordt hiervoor een allochtone collega met dezelfde etnische achtergrond ingezet? Volgens 14% van de respondenten is dat inderdaad noodzakelijk, 34% vindt dit wenselijk. Het belangrijkste argument hierbij is dat de allochtone collega bekend is met de taal en cultuur van het gezin, en zo een betere kwaliteit kan leveren dan een collega die niet over deze kennis beschikt. Volgens 13% van de respondenten is het raadzaam om in dit geval een allochtone en een autochtone collega samen te laten optrekken. De autochtone collega kan zo van de allochtone medewerker leren over het omgaan met gezinnen met deze specifieke achtergrond.

Nog eens 7% kiest ook voor leren, maar doet dat door een allochtone collega in te zetten als adviseur. De grootste groep respondenten, 55%⁴, vindt dat achtergrond geen rol zou moeten spelen bij de beslissing wie zal worden ingezet. Er moet gekeken worden naar competenties, niet naar afkomst.

In de overwegingen kunnen we twee denklijnen onderscheiden. De ene betreft de kwaliteit van het politiewerk, in deze de nazorg. De tweede lijn betreft het zo veel mogelijk benutten van leermogelijkheden. Vanuit eenzelfde overweging worden heel verschillende besluiten genomen. Zo concludeert een deel van de respondenten dat de beste kwaliteit geleverd kan worden door een allochtone collega te sturen, terwijl anderen juist de nadruk leggen op selectie op basis van competenties in plaats van afkomst.

Dilemma 2: demonstreren in uniform

Een aantal collegae heeft het voornemen om in uniform mee te doen aan Roze Zaterdag en verzoekt de leiding om toestemming.

Bij dit dilemma zijn de meningen sterk verdeeld: 32% van de respondenten vindt deelname in uniform geen enkel probleem, voor 62% is dit absoluut geen optie. We kunnen drie onderliggende denklijnen onderscheiden. De eerste heeft betrekking op het imago van de politie. Voor de meeste respondenten speelt de zorg voor het imago een belangrijke rol in hun overwegingen. Ze komen echter tot tegenovergestelde besluiten. Volgens een deel van de respondenten is het voor dit imago van groot belang dat er medewerkers in uniform demonstreren: zo wordt zichtbaar dat de politie staat voor diversiteit. De andere respondenten stellen dat de politie staat voor neutraliteit, en door in uniform te demonstreren komt volgens hen die neutraliteit ter discussie te staan.

De tweede denklijn die de keuzes van de respondenten stuurt betreft het recht op vrije meningsuiting en om te demonstreren. Geen van de respondenten ontzegt collega's dit recht, er is ook geen discussie over de vraag of collega's mee mogen doen aan Roze Zaterdag. Het verschil

⁴ Het genoemde percentage betreft steeds het percentage van het totaal aantal respondenten. Respondenten geven soms meerdere overwegingen bij hun antwoord. Hierdoor kan bij optelling van de verschillende antwoorden het percentage hoger uitkomen dan 100%.

van mening betreft de vraag of dit recht zich uitstrekt tot deelname in uniform. Dit verschil van mening betreft ook de derde denklijn, die gaat over het onderscheid tussen werk en privé. Betekent het dragen van het uniform dat men aan het werk is, of moet demonstreren in uniform gezien worden als een privé-aangelegenheid? Is de keus of dit kan er een van het individu of is het aan de werkgever om hierover een besluit te nemen?

Dilemma 3: geen Marokkaan in mijn huis

Twee agenten, een van Nederlandse afkomst en de ander van Marokkaanse afkomst, arriveren bij een echtelijke ruzie. De bewoner zegt tegen de Nederlandse agent(e) "Jij mag binnenkomen, maar die Marokkaan wil ik niet in mijn huis."

Bij dit dilemma zijn alle respondenten het er over eens dat het gedrag van de bewoner niet acceptabel is. De dominante onderliggende denklijn is dan ook het beginsel van gelijkheid en non-discriminatie. De meningen over hoe hiermee moet worden omgegaan verschillen echter sterk. De helft (48%) van de respondenten negeert de wens van de bewoner en gaat als duo naar binnen. Een even grote groep besluit juist om als duo te vertrekken. Binnen beide groepen geeft een deel van de respondenten aan de bewoner aan te spreken op diens niet acceptabele gedrag. De denklijnen die liggen onder de uiteindelijke gedragskeuze zijn enerzijds de zorg om de eigen veiligheid en anderzijds het belang van klantgericht werken. De zorg voor de eigen veiligheid maakt dat opsplitsen zeker geen optie is, nog los van de vraag of opsplitsen wenselijk zou zijn omdat het in wezen gelijk staat aan het toegeven aan het ongepaste verzoek van de bewoner. Een deel van de respondenten komt vervolgens tot de conclusie dat klantgericht gewerkt moet worden: het probleem waarvoor gebeld is moet worden opgelost, het huis moet worden betreden. Anderen noemen deze overweging niet, zij vertrekken.

Dilemma 4: ongevraagde feedback

Als niet-executieve politiefunctaris wordt u na het geven van feedback op politiewerk op straat geconfronteerd met de opmerking: 'Alweer zo'n iemand die niet begrijpt wat de executieven meemaken op straat!'

Op dit dilemma heeft een aanzienlijk deel van de respondenten niet gereageerd. We weten niet of dit komt omdat de tijd ontbrak, of omdat ze niet wisten hoe te reageren. De respondenten die wel gereageerd hebben zeggen vrijwel allemaal dat zij het gesprek willen aangaan. De meeste respondenten (64%) zoeken naar een open gesprek en staan open voor het standpunt van de ander. Bij 18% van de respondenten dient het gesprek alleen om de feedback te weerleggen, om de ander te laten zien dat deze het politiewerk niet begrijpt. In beide gevallen gaat men uit van dezelfde denklijn, namelijk het belang van leren. Een deel van de respondenten denkt daarbij nadrukkelijk aan leren van elkaar. Bij de laatste groep is veeleer sprake van be-leren.

Conclusie

De beschreven resultaten van ons onderzoek laten zien dat uit de antwoorden zoals die zijn gegeven door de respondenten inderdaad verschillende denklijnen te destilleren zijn. Zo blijken de volgende vragen richting te geven aan het besluit over de meest adequate reactie op de dilemma's:

- Welk effect heeft mijn actie op mijn eigen veiligheid en die van mijn collega's?
- Welk effect heeft mijn actie op het imago van de politie?
- Welk effect heeft mijn actie op het belang van de klant?
- Welke actie zorgt voor de best mogelijke kwaliteit van het politiewerk?
- Hoe kan ik of de organisatie zo veel mogelijk leren van deze situatie?
- Tast ik met mijn actie de vrijheid van meningsuiting en het recht om te demonstreren niet aan?
- Tast ik met mijn actie het gelijkheidsprincipe en het recht op non-discriminatie niet aan?
- In hoeverre gaat het hier om een actie in mijn privé-sfeer, in hoeverre is dit werk?

Opvallend is dat deze denklijnen geen van allen specifiek zijn voor culturele dilemma's: ze kunnen bij elk verschillende soorten dilemma worden ingezet. Onduidelijk is of dit komt door de aard van de behandelde dilemma's. Misschien zal ook bij andere dilemma's blijken dat het culturele aspect minder belangrijk is voor de overwegingen dan we aanvankelijk dachten. Een andere belangrijke vraag is of de hier verzamelde denklijnen behulpzaam zijn binnen een besluitvormingskader bij dilemma's. Om deze vragen te beantwoorden is meer onderzoek nodig.

Wat we in ieder geval kunnen leren uit ons onderzoek is dat men op basis van een zelfde denklijn tot heel verschillende acties kan komen. De angst dat het aangeven van denklijnen of besluitvormingskaders zal leiden tot het wegnemen van het eigen initiatief blijkt ongegrond. Tegelijk roept deze constatering de vraag op of denklijnen of besluitvormingsmodellen helpen om te komen tot een betere kwaliteit beslissingen, meer transparantie en meer voorspelbaarheid. Bij de voorspelbaarheid zetten we vraagtekens: men besluit immers tot verschillende acties. We verwachten echter wel een positief effect van de denklijnen op transparantie en kwaliteit. Niet zozeer door het vaststellen van de denklijnen, wel door de discussie over die denklijnen te voeren. Dit zal er toe leiden dat er meer consensus komt over welke overwegingen belangrijk zijn bij een beslissing, waardoor in ieder geval de beweegredenen van politiemensen eenduidiger worden.

Besluitvorming bij morele dilemma's in een diverse samenleving