

El grup europeu Policing a Multicultural Society

ALBERT BUITENHUIS

Comissari de policia i assessor en matèria de formació i gestió a l'Institut Nacional per a la Selecció i la Formació de la Policia dels Països Baixos

125

1. CONTEXTUALITZACIÓ I DINÀMICA DEL GRUP

Ara fa uns quants anys vaig decidir estudiar, analitzar i conèixer més profundament la qüestió dels canvis a les organitzacions policials i, particularment, sobre la comunicació i les relacions entre les diverses organitzacions policials. Una de les conseqüències d'aquesta anàlisi és la formació del grup europeu Policing a Multicultural Society. En la meua intervenció parlaré, encara que d'una manera succinta, d'aquesta xarxa europea de policia multicultural.

El punt de partida és Holanda, on la diversitat i la discriminació tenen lloc al carrer, però que quan comporten problemes i conflictes cal solucionar-los des de les organitzacions. Per tant, l'Administració pública i les organitzacions han de tenir en consideració aquests temes perquè, si no s'hi involucren, se'ns poden escapar a tots de les mans; per desgràcia, no hi ha gaires membres de les organitzacions policials que s'hi involucrin.

Abans de tot, enumeraré algunes dades d'Holanda: la seva població és de quinze milions d'habitants i hi ha dotze milions de bicicletes. També es comptabilitzen al país més d'un milió d'actes de delinqüència i set-cents cinquanta mil estrangers (per tant, no pot ser que tots ells cometin aquest nombre de delictes). A la policia holandesa hi ha trenta-nou mil empleats, repartits en vint-i-sis organitzacions de policia, que es corresponen amb les regions, i dos ministeris que en són responsables.

Feta aquesta contextualització, ara parlaré sobre el grup europeu Policing a Multicultural Society, que està compost per diversos països: Holanda, Dinamarca, Lituània i Gran Bretanya. No en són gaires, però crec que per ser un grup de policia no està malament. És clar que també seria interessant que hi hagués representants d'Itàlia o d'Espanya, però ara per ara sembla difícil d'aconseguir.

Un dels principals objectius d'aquest grup és l'intercanvi d'informació sobre les relacions entre els immigrants i la policia. Quan es va fundar el grup, es va considerar que intercanviar informació era molt important perquè pensàvem que si la policia d'un país sabia què estava passant a l'altra banda de la frontera, amb la informació adequada es podia aplicar en el propi país. Vam començar a debatre idees i experiències sobre la formació de la policia en el camp del multiculturalisme perquè la majoria de membres del grup tenim coneixements sobre aquest tipus de formació. Quan ens trobem, intercanviem mètodes i ens mostrem les novetats que hem implantat cada any; això contribueix a la professionalització.

Una altra funció del grup és intentar col·laborar i donar suport perquè la policia dugui a terme les seves tasques amb coneixement. El tema del multiculturalisme és complex, així que hi ha forces policials que recorren al grup per fer consultes, per demanar informació o suport, o que utilitzen la nostra xarxa per trobar experts que els assessorin.

Un altre objectiu del grup és promoure l'ensenyament dels drets humans i proporcionar documentació als seus membres o a altres organitzacions associades. Obtenim la informació i es facilita als membres del grup, els quals la difonen posteriorment al seu país. Des del 1992 que vam començar, cada any s'organitza una reunió de cinc dies –una mena de congrés informal–, on intercanviem tota aquesta informació.

D'acord amb els objectius anteriors, mirem de trobar solucions concretes per a casos que ens plantegen. Ara fa uns quants anys, vam engegar un programa per a la situació de Rinkerby, un poble petit que hi ha prop d'Hèlsinki, característic per la seva multiculturalitat. El 80 % de la població és immigrant; l'entorn era molt negatiu perquè hi havia una criminalitat alta, amb costos molt alts, era terrible viure en aquella zona. Les persones d'origen blanc se'n van anar d'allà. Es va dissenyar un projecte globalitzador entre l'Ajuntament, la policia, les escoles i les famílies, és a dir, s'hi implicaven molts sectors d'aquella zona. El grup de Policia Multicultural va donar suport a aquest projecte, amb un enfocament integral. La nostra cooperació va funcionar i va ajudar a donar resultats positius, perquè malgrat que la discriminació i el racisme no són un problema de la policia, perquè per si sola no els pot solucionar, ha d'adoptar un enfocament social i dotar-se dels instruments que la societat proporciona per tenir èxit en la tasca policial.

En una altra ocasió, en una visita a Berlín em vaig adonar que hi havia un problema de gestió; en aquell cas, ni tan sols el cap de la policia no estava interessat en aquests temes, hi havia una separació clara entre la policia i la ciutadania: «aquesta és la realitat, no és el meu problema». Aquesta reflexió em va semblar sorprenent però, observant posteriorment l'activitat de la policia alemanya, vam constatar que els responsables policials no s'implicaven directament en la realitat social.

En una altra visita a Bèlgica, es va veure que en aquest país també hi ha molts problemes perquè en el si de la policia hi ha un esperit d'extrema dreta i

a l'hora de tenir contactes amb els immigrants es generaven conflictes perquè els caps no hi podien fer absolutament res.

Una altra experiència interessant van ser els intercanvis de formació entre les acadèmies de policia de Dinamarca i d'Holanda, en els quals es va poder discutir i debatre moltes qüestions. Una d'aquestes qüestions era el fet que no hi ha una formació establerta a les institucions sobre la diversitat i el multiculturalisme, sinó que si hi ha un problema s'ha de formar i preparar per a aquest problema en concret i mirar de solucionar-lo. A pesar que aquest cas és molt freqüent, es va arribar a la conclusió que la formació sola no és suficient.

2. L'ENFOCAMENT DE LA GESTIÓ A LES ORGANITZACIONS POLICIALS

A l'hora de tractar aquest tipus de problemes, és bo i necessari el fet de criticar la pròpia organització per a la salut i el sanejament d'aquesta organització, perquè afavoreix un *feed-back*, és a dir un retorn d'informació. Però això no es fa, sinó que s'evita, i la manca d'aquest *feed-back* també impedeix guanyar respostes o crítiques positives; seria més amè i una manera d'anar més enllà, per superar el problema de la diversitat. Però aquesta forma de positivament la crítica és una mancança general en les organitzacions policials; sembla que no es pugui criticar en veu alta. No obstant això, la crítica interna és una de les millors maneres per obtenir una comunicació correcta i la informació adient.

Per tant, cal tractar el tema de la multiculturalitat des de tots aquests punts de vista. Però no aprenem mai del passat: hi ha moltes lliçons del passat per aprendre a tractar aquestes situacions. Els superiors jeràrquics no es mouen de les seves posicions; hi ha molts gestors que mantenen la postura de gestors perquè consideren que no és problema seu ni és competència seva, perquè són caps de policia i amb ells no es poden discutir aquests punts. S'afermen a una posició i la defensen, no aprofiten la seva personalitat per a la gestió.

El fet és que cal trobar el mecanisme adequat per combatre aquest tipus de «malaltia» de les organitzacions i emprar els mètodes adequats. Tot indica que en les situacions de diversitat, la culpa mai no és pròpia encara que en realitat l'enemic, si existeix, és un mateix.

Al meu parer, hi ha una doble paradoxa en relació amb la diferència i la diversitat: augmenta el nombre de gent a tot el món que es barreja; això és un fet i continuarà passant. Al mateix temps, cada cop més la gent vol trobar la seva pròpia identitat i la seva cultura. El segon element de la paradoxa és el fet que cada vegada més la gent lluita per si mateixa i pels seus interessos; les persones es tanquen en el seu cercle, sembla que no els fa falta res dels altres ni tenir contactes a l'exterior. Per tant, existeix una varietat però no és certa del tot, perquè els que es tanquen en ells mateixos tenen la tendència a sentir-se cada cop més forts i a aferrar-se en el que és seu, i això és perillós perquè crea un fals equilibri.

Moltes persones, i també la policia, es troben en aquest equilibri inestable. D'una banda, a la societat es genera una tensió positiva quan amb el fet de la immigració conviuen persones que pensen d'una manera diferent i tenen cultures diferents, i amb això accentuen la seva personalitat; però, d'altra banda, es genera una tensió negativa a la societat pel fet que les persones es distancien cada cop més, la gent jutja amb prejudicis i augmenta la seva por de ser agredits. En aquest cas es veu, doncs, l'equilibri inestable en què tothom es troba; el problema sorgeix quan hi ha alguna cosa negativa en què, per exemple, estiguin implicats els immigrants, perquè fa que la balança s'inclini cap a aquell costat i pot originar una actuació negativa de la policia, que jo considero un fet molt perillós.

Un factor que també cal tenir en compte en la gestió policial és la diversitat implícita a les organitzacions. El primer que ha de fer el director o gestor de qualsevol servei de policia és adoptar un model mental determinat i, tot seguit, avaluar la forma de tractar la diversitat. El futur s'ha de preparar analitzant el present, encara que el projecte s'hagi d'assolir en un termini de cinc anys. Ara bé, si no es tenen les idees clares no es podrà fer res, cal decidir on es vol anar o no anar i seguir els passos necessaris. Cal tenir la idea, el projecte, però s'ha de fer alguna cosa per assolir-lo, i per això s'ha de planificar amb molta cura.

És important, doncs, fixar la mentalitat, programar, s'ha de superar i acceptar les persones que pensen, actuen, jutgen i consideren d'una manera diferent: tot això és la diversitat, no és res de nou, és a dins de la pròpia organització. Hi ha diversitat de pensaments i factors diferenciadors que, si no agraden o fan sentir malament els responsables de les organitzacions policials, esdevenen un problema. Per tant, cal acceptar que l'organització constitueix per ella mateixa un ram de flors silvestres i, al mateix temps, s'ha de pensar amb els immigrants, que són d'altres cultures, d'altres nacions, d'altres colors que van arribant: un altre ram de flors silvestres.

Doncs bé, per tractar la diversitat correctament cal ser-ne ben conscient, analitzar-la i estar convençut que aquesta és la manera com ha de treballar una organització.

Abans de tot, s'ha d'avaluar la situació actual de l'organització, encara que sigui de deu persones, perquè si es vol aconseguir alguna cosa i que aquestes persones col·laborin amb els responsables, cal comprendre exactament quina és la situació. Cal saber com es comportaran, quina imatge tenen de l'organització, per què és així i per què hi ha sergents o policies que discriminen les persones. Normalment existeix una discriminació interna que s'ha de superar. Cal preguntar-nos per què la gent actua així a la seva organització i, per considerar-ho, hem de mirar més enllà. Si prenem consciència de la situació actual del nostre grup podem imaginar-nos la situació en el futur i, d'acord amb la pròpia cultura policial i les funcions de la professió, començarem a fer el camí. Naturalment, sempre hi haurà obstacles que els bloquejaran i aturaran, i també persones que no apreciïn aquesta manera de fer, però per això és essencial organitzar-se i obtenir aquest tipus d'ajut. Evi-

dentment que hi ha d'haver uns criteris, uns objectius clars i assolir així uns efectes.

D'altra banda, es pot observar a l'organització de policia que hi ha gent que té bones intencions respecte de la diversitat però que no hi ha acció, és gent que té una actitud correcta però tot queda en la intenció. D'altra banda, hi ha persones que fan alguna cosa per la diversitat policíaca, segueixen uns passos però sense coordinació: és positiu però no és suficient. I en tercer lloc, hi ha moltes persones a la policia que són passives, que no veuen i no volen fer res. Així, el que caldria fer és reflexionar sobre això i intentar combinar el grup de persones que tenen el pensament correcte amb el grup que està fent coses d'una manera descoordinada. Si es combinen aquests dos grups –aquesta és la meua experiència–, la cohesió funciona i se supera la inèrcia. Tampoc no cal lluitar en contra de les persones que no són responsables, les que no segueixen, perquè –la lliçó que vam aprendre– si combinem les dues formes de fer dels dos primers grups, els que inicialment se n'aparten es trobaran en una situació falsa, cosa que reconduirà a l'èxit del programa. Ara bé, tot això no es fa en una setmana sinó que és a llarg termini.

El grup Policing a Multicultural Society considera que, quan un gestor de la policia pren la decisió d'enfocar la seva organització des de la perspectiva de la multiculturalitat i afavorir la diversitat, cal pensar-hi i fer-ho, però s'ha d'organitzar amb molt de suport. A Holanda molts responsables de policia no ho fan i al cap d'un cert temps estan desmotivats, perquè hi ha una resistència interna en la mateixa organització. Per això, si un cap o un gestor policial comença aquest procés cal que l'organitzi amb l'ajut dels altres per bé que ell mateix s'ha de considerar com la font d'inspiració, perquè avui pot estar perfectament motivat però demà pot passar alguna cosa i dubtar un altre cop –que és molt lícit d'altra banda–, però si ha de dirigir aquest procés a la seva organització, és molt important no dubtar. Cal ser conscients d'aquests punts, a quines persones cal adreçar-se i tenir una xarxa al seu entorn que els doni suport, al mateix temps que cal ser molt prudents. És molt important que els caps hi estiguin implicats i així assegurar que les persones que estan per sobre no estroncaran la tasca.

La falta de comunicació interna contribueix que això passi, per això cal ocupar-se'n realment i afavorir aquesta comunicació amb el grup i entre la gent del grup, perquè si no és així hi ha manca d'informació i manca de motivació en les persones. Amb això vull mostrar que aquest grup europeu pot constituir la base sobre la qual es poden organitzar els serveis policials en aquesta matèria; alguns gestors de la policia no ho fan i potser momentàniament se'n sortiran, però al cap de cinc o sis mesos el procés es pot frustrar i aturar.

A Holanda la població s'està barrejant força i molt de pressa, encara que es concentra sobretot en algunes parts de l'oest del país (a les escoles hi ha un 50 % d'immigrants). Amb aquesta situació, ja fa uns deu anys que els caps de policia van decidir integrar els immigrants a la policia. Va ser interessant veure que al principi del procés els motius eren molt ètics, però la formació

s'enfocava erròniament: es partia del retret als blancs holandesos perquè comprenguessin la situació dels immigrants.

Ara s'enfoca des del punt de vista de la gestió, amb el qual ens hem plantejat que si la societat és diversificada i hi ha un potencial de forces de treball, aleshores l'hem d'acceptar i aprofitar. Ens cal una policia global que pugui servir la nostra societat; qualsevol organització que no s'hi adapti fallarà perquè, si considerem per exemple les comunitats de marroquins o de turcs que no confien en la policia i continuem sent una policia holandesa blanca, aleshores perdrem molta informació sobre la qüestió que sigui.

130

Al començament, la integració en el si de la policia va ser un fracàs, per això vam haver de tornar a començar. Vam fracassar perquè vam reaccionar d'una manera massa positiva i vam baixar el nivell de les sol·licituds, no es tenien gaire en compte els seus antecedents; comptàvem amb el suport polític, però ho vam espatllar tot perquè no vam saber adquirir qualitat, pràcticament acceptàvem qualsevol cosa. No sabem exactament quins són els mecanismes adients però sí que sabem que si un immigrant entra molt de pressa per la porta principal d'un servei de policia també sortirà molt de pressa per la del darrera si no està ben preparat.

Si considerem la nostra organització segons un sistema de gestió multicultural, hem de pensar-hi bastant, saber com aplicar-lo, perquè si no ho fem adequadament –i crec que la primera vegada no ho vam fer bé– cometem errors importants. A Holanda hem après la lliçó i, sempre que podem, amb la nostra experiència intentem ajudar els nostres col·legues.

Així, pel que fa a la formació policial, a Holanda els estrangers poden ingressar a l'acadèmia sense tenir la nacionalitat holandesa encara que al final del període formatiu sí que cal tenir-la.

D'altra banda, molts policies holandesos diuen que ara el problema són els immigrants, però en el cas de les dones a la policia també s'ha lluitat molt i veiem que encara no hem guanyat la batalla. Per exemple, moltes dones (que al començament del curs representen un 40 % de l'alumnat) fan la sol·licitud per entrar a l'acadèmia però, després d'un cert temps, potser perquè volen tenir una família o per les raons que siguin, no segueixen la carrera.