

## **We kunnen nog veel leren van de muziek**

**Sting is een leider die alle ruimte geeft, maar wel precies uitkomt waar hij wil. Op weg naar die uitkomst creëert hij draagvlak. 'Ik ben zeldzaam jaloers op hoe hij dat kan', bekennt Philippe Raets, zelf een ervaren bestuurder en warm pleitbezorger van divers samengestelde teams. De setting is een expertmeeting over diversiteit en leiderschap. De deelnemers hebben net gekeken naar een door Raets uitgekozen filmfragment van een discussie tussen Sting en zijn muzikanten.**

Zo'n zeventig bestuurders en managers uit diverse sectoren uit de publieke sector waren op 8 december naar het CAOP in Den Haag gekomen. Net als de eerdere expertmeeting 'Gelijkheid versus culturele diversiteit' levert ook de themabijeenkomst 'Diversiteit en leiderschap' input voor het grote congres dat het CAOP op 18 maart 2010 organiseert. De focus daar ligt op behoud van allochtone medewerkers voor de publieke sector en voorkomen van ongewenste uitval. Nu ligt de uitval veel te hoog. De expertmeetings dagen de deelnemers uit vanuit de verschillende sectoren daaraan bij te dragen en kennis en ervaring te delen. 'Alle onderzoeken wijzen uit dat het klimaat op de werkvloer doorslaggevend is voor het behoud van allochtone werknemers', zo licht Ray Ramnewash, senior adviseur diversiteit bij het CAOP, de keuze voor het thema 'Diversiteit en leiderschap' toe. 'Neemt u op 18 maart vooral uw leidingmanager mee. Want daar ligt de crux. De aansturing van de leidinggevende is cruciaal.'

### **Flexibiliteit om uitkomst open te laten**

Het getoonde filmfragment betrof een interview met Sting en een discussie tussen geëmotioneerde muzikanten over de vraag of ze die avond wel of niet het geplande optreden door zouden laten gaan. Het was namelijk 11 september 2001 en een paar uur eerder hadden zich twee vliegtuigen in de Twin Towers van het WTC in New York geboord. Op de filmbeelden is te zien hoe ieder van de bandleden de ruimte krijgt zijn zegje te doen. De subtiele manier waarop Sting het gesprek regisseert oogst bewondering en niet alleen bij dagvoorzitter Philippe Raets, adviseur bij Het Expertise Centrum (HEC) en voormalig plaatsvervangend secretaris-generaal op BZK. 'Hij stelt zich bewust kwetsbaar op, maar wel oprecht, het is geen trucje dat hij toepast', zo klinkt een reactie uit de zaal. Als aan het eind van de discussie alle opties van de bandleden over tafel zijn gegaan, neemt Sting de beslissing die hij steeds in zijn hoofd heeft gehad en waar iedereen nu mee akkoord is. Die avond is de hele set gespeeld, maar Sting heeft de flexibiliteit getoond om die uitkomst open te laten.

### **Minderheden ervaren druk zich net zo te gedragen als de meerderheid**

Overheidsorganisaties kunnen nog wat leren van Sting. Directeur Karen van Oudenhoven - van der Zee van het Instituut voor Integratie en Sociale Weerbaarheid van de Rijksuniversiteit Groningen heeft onderzocht waarom biculturele mensen zich bij de overheid minder op hun plek voelen. Al zeggen organisaties diversiteit te willen, minderheden ervaren toch druk om zich aan te passen en zich net zo te gedragen als de meerderheid. Gevraagd naar de reden waarom ze opstappen, rapporteren vertrekkende medewerkers bij de rijksoverheid problemen in contacten met collega's, conflicten en discriminatie. Daarnaast blijken van minderheden zeer extreme verwachtingen te bestaan, zowel positief als negatief. 'Schrijnend' noemde Van der Zee het verwijt van positieve discriminatie. 'Veel mensen meldden dat ze vaak te horen kregen: jullie zitten hier alleen maar omdat je een kleurtje hebt.' Een opmerking uit een van de exit-gesprekken uit het onderzoek: 'Er was argwaan jegens mij, omdat ik sterk vasthield

aan mijn eigen waarden. In de wandelgangen werden dingen gezegd als: “Ik kan hem moeilijk peilen” en “Hij is een eigenwijs mannetje”.’

Er waren ook problemen met leidinggevend. Allochtonen vinden hun leidinggevende minder sociaalgericht en voelen zich in vergelijking met autochtonen minder erkend. Dat gaat ten koste van de werktevredenheid. Allochtonen ervaren ook minder ondersteuning bij stappen omhoog in de organisatie. Ze vertrekken eerder uit ontevredenheid en bij gebrek aan mogelijkheden. Een andere opmerking uit de exit-gesprekken: ‘Je leidinggevende is bij deze organisatie essentieel voor je doorgroeimogelijkheden. De allochtonen die doorgroeien naar de hogere functies zijn degenen die zich aanpassen aan de dominante cultuur. Als je je niet aanpast kom je er niet.’ De oplossing wordt vaak gezocht in een training sociaal-emotioneel leiderschap voor leidinggevend. Maar als leidinggevend wel over sociaal-emotioneel leiderschap beschikken ten opzichte van de meerderheidsgroep, heeft dat weinig zin, stelt Van der Zee. Als je echt iets met diversiteit wilt is het beter om als team bij elkaar te gaan zitten.

### **Vraag u af: Wat kunnen we met talenten die op ons af komen?**

Wat een leidinggevende wel kan doen, is zorgen voor een open organisatieklimaat. In een open klimaat verdwijnen de verschillen in tevredenheid die er in een gesloten klimaat wel zijn tussen meerderheid en minderheid. Bovendien worden de verschillen in gevoelens van erkenning kleiner. Helaas scoort de overheid wat openheid betreft laag in vergelijking met andere sectoren, zoals de zorg.

Om de meerwaarde van diversiteit een kans te geven, moeten we toe naar ‘inclusieve identiteit’, aldus Van der Zee. Dat wil zeggen dat de leden de identiteit van de groep bepalen in plaats van andersom. Werd vroeger gezocht naar de beste persoon voor de functie (P-F fit) en vervolgens naar mensen die in het bedrijf passen (P-O fit), nu moet de organisatie zich de vraag stellen: wat kunnen we met de talenten die op ons af komen en wat hebben individuele medewerkers nodig om prettig te functioneren?

Een later die middag door Philippe Raets getoond Zweeds filmfragment illustreert heel sprekend deze inclusieve identiteit. De autistische Tore, die een repetitie van het dorpskoor ‘verstoort’, blijkt over talenten te beschikken waar vanwege zijn etiketje ‘autistisch’ nooit naar was gekeken. De ‘buitenstaander’ Tore eist te mogen meedoen en de dirigent verandert door deze ervaring. Waar hij eerst het koor in zijn keurslijf probeerde te dwingen, componeert hij nu een nieuw stuk dat is afgestemd op de koorleden en hun kwaliteiten. Ook op Tore, de nieuwe bas van het koor.

In haar diversiteitsbeleid legt de overheid het accent op streefcijfers. Een beter alternatief is volgens Van der Zee om uit te gaan van toegang tot bepaalde markten, zoals supermarkten doen met allochtone caissières. Een heel mooie actie vindt Van der Zee die van de wederkerige mentoring, zoals op dit moment gebeurt bij Politietop Divers. Leidinggevend worden gekoppeld aan vrouwen en culturele minderheden, om ook leidinggevend te leren empathisch om te gaan met deze groepen.

### **Betrek alle lagen en groepen en organiseer de ontmoeting**

Wat wil je als organisatie of afdeling eigenlijk met diversiteit. Vraag je dat eerst af en definieer scherp je businesscase, is een andere aanbeveling van Van der Zee. Over de businesscase ging eerder die middag de bijdrage van Ad de Ruyter, programmamanager van Div Management, het expertisecentrum op het gebied van diversiteit. De Ruyter schetste het huidige tijdsgewricht, waarin de overheid zich voorbereidt op een krimp van twintig procent, het mkb in moeilijkheden verkeert en de werkloosheid, die vooral allochtonen treft, blijft stijgen. Met alle risico van kiezen voor de veilige, en dus bekende, weg. ‘Leiderschap en

durf', dat is waar het volgens De Ruyter om gaat. 'Het gaat erom "het systeem" te veranderen, de bestaande machtsstructuren te doorbreken door leiders die geloven in diversiteit en verandering, die dat uitstralen en tonen in gedrag en daden. Hoe? Door als leiding te weten welk economisch en sociaal voordeel je als bedrijf kunt behalen door diversiteit. Door dit over te brengen op de medewerkers, in het bijzonder de "tussenlaag" van managers. Door implementatie van diversiteit in te richten als een programma; alle lagen en groepen daarbij te betrekken, tegenstanders te negeren en u te richten op de middengroep. En vergeet vooral niet: Organiseer de ontmoeting en gun mensen toegang tot uw netwerk. Geef maatschappelijke buitenstaanders toegang tot machtsstructuren en geef hen de gelegenheid informele invloed uit te oefenen..

Een laatste filmfragment. In 'Walk the Line' presenteert Johnny Cash zich met zijn band voor een platenproducer. Die toont zich niet onder de indruk van wat ze spelen, daagt Cash uit en geeft hem nog een kans. Cash begint een nummer dat zijn bandleden niet kennen. In de minuten die volgen zie je ze allemaal veranderen, zelfverzekerder worden en zelfs een gitaarsolo spelen. 'Fascinerend wat met die band gebeurt', zegt Raets, 'De uitdaging heeft ook effect op de omgeving en maakt daar heel wat los. Dat is heel relevant voor leiders.' We kunnen nog veel leren van de muziek.

## KADER

### **Aanbevelingen van Karen van der Zee**

- Een diversiteitsbevorderend klimaat stelt niet teveel regels, niet teveel gedragsvoorschriften en uit waardering voor de verschillen.
- Een open klimaat zorgt voor grotere werktevredenheid bij minderheden.
- In een open klimaat past participatief leiderschap. Medewerkers die een grotere inbreng hebben voelen zich meer erkend.
- Perspectief op diversiteit: een middel om toegang te krijgen tot een divers klantenbestand, bijvoorbeeld als strategisch issue voor het behoud van de politie in een sterk veranderende omgeving.
- Leiderschap en diversiteit: welke acties kunnen we nemen?
  - Competentietraining: hoe ga je om met het andere?
  - Organisatieontwikkeling: waar zitten weerstanden intern?
  - Teambuilding: hoe kijken we naar elkaar en hoe gaan we met elkaar om?
  - Definitie businesscase: wat brengt diversiteit?
  - Wederkerige mentoring: versterkt empathie & competenties via veilige interactie