

INTERVIEW AFDELINGSMANAGER BIJ EEN GROTE GEMEENTE. MANAGER WIL ANONIEM BLIJVEN.

Het interview vindt plaats op een vrijdagochtend bij een inspirerende brasserie in een gezellige omgeving in het midden van het land.

QUOTE 1: *‘Dus er was een situatie waarin de organisatie wél uitstraalde dat zij diversiteit en inclusie omarmden echter in de praktijk bleek dit niet het geval’*

QUOTE 2: *‘Ik adviseer de stakeholders (lijn en bestuur) dan ook om echt in te stappen en ook na te denken over de effecten (gewenst en/of ongewenst) die vanuit de organisatie optreden. Daarop acteren, steun organiseren, niet weglomen van hun verantwoordelijkheid is dan essentieel’*

QUOTE 3: *‘tegen stereotypering kun je jezelf eenvoudigweg niet verdedigen’.*

HEB JE ZELF WEL EENS MET UITSLUITING TE MAKEN GEHAD?

Helaas wel Iwan en wel in een leidinggevende rol als afdelingsmanager. Bij mijn sollicitatieproces én aanstelling werd door de selectiecommissie uitgedragen dat men wilde toewerken naar een lerende organisatie waarbij transformationeel leiderschap nodig was. Ook werd aangegeven dat de organisatie belang hechtte aan diversiteit en inclusie. Mijn Turkse achtergrond was dus een mooie aanvulling op mijn kwaliteiten. Zo werd dit ook door een W&S bureau gespecialiseerd in D&I geframed, echter zonder kritisch te zijn op de context van een organisatie. Ik had een prima assessment afgelegd en na het eindgesprek en aanstelling ging ik vol goede moed aan de slag. Mijn directeur en ik hadden een klik en die verzekerde mij dat ik volledig mijzelf kon zijn en dat mijn inbreng zou worden gewaardeerd.

Dat veranderde helaas al vrij snel toen ik aan de slag ging. Ik zette in op coachend leidinggeven met oog voor de lange termijn én in verbinding met de organisatie (medewerkers, ondernemingsraad, directie, gemeentesecretaris red.) De directie wilde al snel na mijn aanstelling dat ik mij richtte op de korte termijn en ‘zaken plat moest slaan’. Ik moest mij richten op de beheersmatige kant van mijn functie. Dit was echt een wezenlijk andere boodschap dan die ik mij mijn aanstelling had meegekregen. We hadden het veel over visie gehad en ik was toen nog in de veronderstelling dat ik mijn visie een plek zou mogen geven in de strategische koers.

Toch liet ik mij daardoor niet uit het veld slaan. Ik merkte dat een deel van de medewerkers behoefte hadden aan mijn coachende leiderschapsstijl. Zij waren gewend om instructies op te volgen en minder om zelf de ruimte te nemen om tot oplossingen te komen. Ik maakte dit ook richting de gemeentesecretaris en de Directie bespreekbaar omdat ik het beeld had dat de gewenste cultuurverandering alleen bij mij werd neergelegd. Denk daarbij aan het stimuleren van meer verantwoordelijkheid en eigenaarschap bij medewerkers, het stimuleren van een lerende mindset, medewerkers de ruimte geven om met elkaar breder naar vraagstukken te kijken. Ik vond dat deze verantwoordelijkheid niet alleen bij mij thuishoorde maar ook bij de directie en het volledige management. De gewenste cultuurverandering was in mijn ogen namelijk echt een *gedeelde* verantwoordelijkheid.

Zij deelden overigens wel mijn analyse op de gewenste verandering en ook op de veranderrichting. Toen ik dat met een van de directieleden besprak gaf zij aan dat de patronen die ik zag breder in de organisatie herkende. Ik wilde die patronen veranderen want daarom was ik enthousiast op deze functie ingestapt en nogmaals; dit was ook uitgebreid besproken bij mijn aanstelling.

Ik zou mij richten op de ontwikkelkant van de cultuurverandering (de zogenaamde 'Double-Learning' loop). De reactie van mijn directeur was vrij scherp. Ik moest niet zo ambitieus zijn om deze patronen te veranderen en me beperken tot de dagelijkse kleine problemen. Na vijf weken gaf ze mij te verstaan; 'Als je die kant opgaat dan mag je naar huis'. Ik voelde mij door die opstelling niet alleen geïntimideerd maar ook misleid en oprecht uitgesloten.

CONCREET

Deze opstelling zette zich helaas ook door, als er iets fout bleek te zijn. Deze fouten moesten in mijn professionele beeld worden gecorrigeerd. De directeur had hier een andere mening bij. Vanuit de gedachte zorgvuldig en lerend te willen opereren organiseerde ik een participatief proces binnen mijn team en zette vanuit mijn verantwoordelijkheid in op een volledige correctie van deze fout en niet op een deelcorrectie voor een beperkte groep medewerkers. Dat had niet alleen te maken met het gelijk behandelen van gelijke gevallen maar ook met het zijn van een transparante overheid. Ontwikkelingen van nieuwe wetgeving zoals De Wet Open Overheid gebeurt met een goede reden. Publiek leiders moeten hier te allen tijde scherp op zijn en weerwoord kunnen bieden wanneer dit nodig is.

Met het oog op de recente kinderopvang toeslagenaffaire vond ik het ook erg gevoelig en niet juist om tot een deelcorrectie over te gaan. Het betekende een hoog afbreukrisico voor de overheid, los van het feit dat ik een gedeeltelijke correctie in essentie ook niet integer vond.

Ik besprak mijn besluit met de directie en zij gaven aan dat ik daar een eigen verantwoordelijkheid in had en die nam ik ook. Kort daarna werd ik bij de gemeentesecretaris geroepen omdat hij signalen had gekregen over mij die niet positief waren. Ik vroeg om concrete voorbeelden echter hij bleef vaag en kon geen enkel voorbeeld noemen. Het enige dat hij zei is dat het signaal was dat ik 'Prinsessengedrag' vertoonde. Dit beeld was tegenstrijdig met wat ik van mijn medewerkers terugkreeg. Die vertelden mij blij te zijn met mijn leiderschapstijl en strategische manier van kijken, ruimte te ervaren en de persoonlijke aandacht erg te waarderen. Toen dacht én voelde ik letterlijk; 'ze moeten mij niet want ik bied weerwoord'. De uitkomst van de W&S-procedure bij mijn aanstelling werd samengevat in de zin: Zij vormt de belichaming van de verandering die de organisatie nodig heeft. Wat op de achtergrond meespeelde was dat het bestuur van de organisatie (gemeenteraad/college) voordat ik werd aangesteld het aanstellen van een kandidaat met een diverse achtergrond wenste. De directie voelde zich genoodzaakt om mij aan te nemen maar laat helder zijn; stond de organisatie hier ook echt achter? Ik denk het niet en wellicht droegen zij dit onbewust breder naar de organisatie uit...

Ik had de functie niet cadeau gekregen. Ik had een uitgebreide selectieprocedure doorlopen en goed assessment afgelegd. Ik had relevante werkervaring en een goede opleiding; 'I ticked all the boxes'.

Maar...ik was de eerste manager met een 'diverse' achtergrond en al snel werd duidelijk dat de organisatie daar nog niet klaar voor was ondanks hun verhaal bij mijn aanstelling. Ik bleef, in mijn functioneren, bij mijzelf echter dat werd gewoonweg niet geaccepteerd. In gesprekken kreeg ik steeds te horen hoe ik mij moest aanpassen, welk gedrag zij van mij wilden zien en dat ik zaken niet ingewikkeld moest maken maar plat moest slaan. Ik voelde me iedere keer ingedamd. Dus er was een situatie waarin de organisatie wél uitstraalde dat zij diversiteit en inclusie omarmden echter in de praktijk bleek dit niet het geval. Eén van de teammanagers accepteerde mij vanaf het begin al niet en zette vol in op de ondermijning van mijn gezag. Zij had er duidelijk moeite mee dat ik vragen stelde en richting gaf aan de koers van afdeling. Zij bleef over mij roddelen bij medewerkers maar ook bij de directie. Ik gaf aan dat zij worstelde met haar rol en dat ik haar wilde faciliteren om deze rol professioneel te ontwikkelen.

Dat werd door de directie niet geloofd, echter als *zij* – vanuit haar eigen belang om haar disfunctioneren te verhullen, vertelde dat zij mij directief vond dan werd dat wél geloofd. Het stereotype van een directieve leidinggevende gebruikte zij handig richting haar omgeving door mij te framen met ‘Prinsessengedrag’, ook al acteerde ik niet zo en Iwan; ‘tegen stereotypering kun je jezelf eenvoudigweg niet verdedigen’.

Wat hier gebeurde en werd toegestaan lag niet aan mijn leiderschapstijl maar aan wie ik ben, mijn achtergrond. De structurele steun *aan* en *voor* mij ontbrak volledig in deze organisatie. Ik moest mezelf aanpassen en elke dag een stukje authenticiteit inleveren anders maakte ik geen kans. Ik koos echter voor authenticiteit.

HEB JIJ DE DIRECTIE BIJ JOUW AANSTELLING GEVRAAGD OF ZIJ KLAAR WAREN VOOR EEN ANDERE LEIDER, IN DIT GEVAL GERICHT OP ONTWIKKELING MET EEN DIVERSE ACHTERGROND?

Nee, dat heb ik niet gevraagd, ik dacht dat ze er eigenlijk al klaar voor waren want we hebben aan de voorkant veel gesproken over diversiteit en inclusie. Het was een belangrijk speerpunt. Het krachtigste instrument van de organisatie is het gebruiken van stereotypering om karaktermoord te organiseren (met medewerkers die weerwoord bieden en anders denken). Jammer. Ik voel mij niet alleen beschadigd door deze organisatie maar ook gebruikt als PR stunt en misleid bij mijn aanstelling.

Ik wil niet dat dit mij als mens verandert en ik wil ook niet vechten. Dat heeft geen zin. In dat licht vind ik mensen uit mijn netwerk inspirerend die zich uit durven te spreken – in verbinding – voor een veilige werkomgeving waar diversiteit en inclusie er gewoonweg mogen zijn. Gelukkig ken ik die mensen ook veel in mijn professionele omgeving en vriendenkring. Zij hebben mij gesteund in deze moeilijke maar zeer leerzame fase van mijn loopbaan. Ik heb grote stappen gemaakt op het gebied van authenticiteit, tegenkracht kunnen bieden en dicht bij mijn moreel kompas te blijven. Zelfs zonder enig support en toen de grond onder mijn voeten dreigde weg te vallen. Deze ervaring heeft mij veranderd in positieve zin en rijker gemaakt. Dit is de meest waardevolle levensles die ik op dat moment kon ontvangen, en daar voel ik me heel dankbaar voor.

WAT KAN HRM EN MD DOEN OM DIT WÉL TE LATEN SLAGEN?

De oplossing is om aan de voorkant, in het voortraject, gesprekken te voeren met stakeholders (mensen in de top, directeuren, gemeentesecretaris, ondernemingsraad) als deze een inclusievere koers willen varen, bijvoorbeeld als gaat om de aanstelling van multiculturele managers. Check dan het waarom en hebben mensen inclusie wel echt doorleefd, willen zij het echt uitdragen en de gevolgen onder ogen zien? Willen of kunnen zij dit niet, dat zijn zij in mijn optiek ongeschikt voor die baan/plek.

Ik adviseer de stakeholders (lijn en bestuur) dan ook om *echt* in te stappen en ook na te denken over de effecten (gewenst en/of ongewenst) die vanuit de organisatie optreden. Daarop acteren, steun organiseren, niet weglopen van hun verantwoordelijkheid is dan essentieel. Als je dat concreter maakt dan gaat het bijvoorbeeld over het aangaan van de confrontatie en hoe wordt omgegaan met racistische grappen en (bewuste-) uitsluiting van allerlei nieuwkomers. Dat vraagt echt en oprecht reflecteren of de organisatie echt openstaat voor diversiteit en inclusie.

HRM en MD kunnen dit proces organiseren maar de lijn moet daar dan echt op instappen; Ja tegen zeggen en daarop voorbeeldgedrag laten zien, elkaar durven aanspreken maar zelf vooral tegenkracht en andere perspectieven kunnen waarderen!

Nogmaals HRM en MD kunnen dit gesprek begeleiden, voorstellen maken maar als de top het niet wil? Dan gaat het niet werken. Uiteindelijk verliest de organisatie, als er niet wordt ingestapt op continue reflectie hierop, uiteindelijk de verbinding met de maatschappij. Dat zie je nu ook duidelijk gebeuren als landelijke trend van de overheid.

LEEFWERELD EN SYSTEEMWERELD

In mijn boek maak ik het onderscheid tussen de zogenaamde leef- en systeemwereld. Ik beargumenteer dat personen met bijvoorbeeld een multiculturele achtergrond in de systeemwereld (organisatie) veelvuldig wordt benaderd als zijnde een persoon uit de leefwereld met alle stereotyperingen en bias die daarbij horen. In de systeemwereld lijkt men zich daar niet zo van bewust en dat zou toch echt anders moeten.

Hoe kijk jij hiertegen aan?

Ik deel jouw mening Iwan, dat is ook de reden dat ik vrij gemakkelijk ook in het frame van een 'Prinses' kon worden gemanoeuvreed. Men is zich daar gewoonweg niet bewust van en het is ook wel gemakkelijk om dit pad te volgen.

Wat mij ook opvalt is dat het gesprek te weinig wordt gevoerd over *waarom* men bepaald gedrag interpreteert en ook *waarom* die interpretatie bij multiculturele talenten negen van de tien keer negatief is. Als ik helder in mijn boodschap ben dan ben *ik* met mijn diverse achtergrond directief. Als een '7 vinkje' helder is in zijn of haar boodschap dan is hij/zij 'stevig'.

INSTRUMENTELE OPLOSSINGEN VOOR EEN 'NIET' INSTRUMENTEEL PROBLEEM

Weet je wat het probleem is Iwan? Er worden instrumentele oplossingen bedacht zoals trainingen en diversiteitscommissies. Er wordt te weinig geïnvesteerd in de reflectie ofwel we draaien op dit moment niet aan de goede knoppen. Reflecteer eens op de binnenwereld van de personen (vacaturehouders, selectiecommissie, medewerkers). Wat zijn hun (stereotype-) overtuigingen en wat is hun bias? Reflectie hierop leidt pas echt tot verandering en bewustwording. We zullen ons echt meer moeten gaan richten op de binnenwereld van mensen. Nu ligt de focus te veel op de buitenkant waarbij de verwachting is dat dit werkt.

Er wordt momenteel te weinig gekeken naar hoe selecteurs naar de wereld kijken en hoe zij zelf in elkaar steken. Het is nodig dat op een veel dieper niveau wordt gekeken naar de wijze waarop het instrumentarium voor de bevordering van diversiteit en inclusie wordt gebruikt. Een aanvullend aspect dat ik wil benoemen is dat duidelijk door vacaturehouders nadrukkelijker moet worden geïmplementeerd op in hoeverre er – door hun organisatie – ruimte wordt gegeven aan mensen met een diverse achtergrond. Wat hier ook speelt is macht, cultuur en vriendjespolitiek (we lijken op elkaar en wij kennen elkaar toch?). Ik zie binnen de overheid helaas patronen van macht dat corrupteert.

Ik denk dat het belangrijk is dat mensen op sleutelposities met een multiculturele achtergrond elkaar ook 'optillen' en verder helpen als tegenwicht hierop. Ook de mensen met de '7' vinkjes (witte oudere man, hetero, VWO of Gymnasium, Universitair geschoold enz.) zul je moeten kunnen aanspreken op het gebruik van hun posities om dit ook echt verder te helpen. Dit zijn de juiste interventies om in te zetten.

REPRESENTATIE; WAT VIND JE ERVAN DAT GEMEENTERADEN NOG STEEDS HEEL WIT ZIJN?

Iwan; in 2019 is er ook een onderzoek geweest naar de stereotypering van minderheidsgroepen door de Universiteit van Utrecht. De uitkomst was dat de publieke omroep een flinke bijdrage leverde aan stereotypering. Zo wordt de witte heteroseksuele man regelmatig positief afgeschilderd als competent, serieus en redder en worden minderheidsgroepen vaak als slachtoffer, crimineel afgeschilderd.

Dat dit nog steeds speelt vind ik gewoonweg kwalijk omdat deze minderheidsgroepen zich onbewust toch gaan identificeren met deze beelden. Jongeren voelen zich steeds vaker in een hoek gezet, zij internaliseren het racisme en de uitsluiting. Als moeder van twee jongvolwassenen heb ik het hier soms best moeilijk mee. Wie is daar eigenlijk voor verantwoordelijk? Erg kwalijk.

WAT VIND JE VAN DE WORKSHOPS DIVERSITEIT EN INCLUSIE?

Persoonlijk vind ik dat deze veel te weinig effect hebben en vooral voor de Bühne worden gebruikt (kijk ons als organisatie eens goed bezig zijn!). Mijn advies is om vooral mensen in te zetten die verstand hebben van wat er gebeurt. Zoek als organisatie mensen om je heen die kritisch, met het senior leiderschap van organisaties, kunnen reflecteren over het effect van deze interventies. Deze mensen zullen dan ook de ruimte moeten krijgen om maximaal kritisch te zijn op het leiderschap van de organisatie.

Zoek mensen uit die anders denken en zijn dan jij en dat zijn niet altijd de like-minded mensen. Uitsluiting gebeurt eigenlijk heel subtiel dus vind mensen die dit zien, begrijpen en stevig genoeg zijn om dit te adresseren.

Probeer radicaal te veranderen en stop met instrumentele oplossingen.