

INTERVIEW JAN HERMAN DE BAAS, GEMEENTESECRETARIS GEMEENTE ARNHEM.

Het interview vindt plaats, in de werkkamer van het gemeentehuis. Jan Herman is ook schrijver van het boek 'Voorbij de eeuw van de Bureaucratie'.

QUOTE 1: 'Ik zie dat organisaties veel investeren op het *weten* en niet op het *voelen*'.

QUOTE 2: 'Het is dan zaak om de definitie van 'wie zijn wij als groep' te beschouwen als een natuurlijk groei- en ontwikkelproces '

QUOTE 3: 'Een cultuur van openheid en ontspanning; ik sta daar ook echt voor. Het gaat niet alleen om een brede afspiegeling van de maatschappij'

HEB JIJ ZELF OOK PERSOONLIJK ERVARING GEHAD MET UITSLUITING?

Nou ik heb dat gevoel van uitsluiting eigenlijk zelden gehad, dat is wel het gekke. Ik heb daar nooit echt last van gehad. Toch is er een moment dat mij is bijgebleven namelijk bij mijn sollicitatie naar deze functie. Daarbij was diversiteit en inclusie echt een belangrijk selectiecriteria. Er werd speciaal gekeken naar kandidaten met een migratieachtergrond. Ik kreeg daar wel een speciaal gevoel van in mijn buik en dat was een mooie les voor mij geweest. Waarom? Op het moment dat je zelf ervaart te kunnen worden uitgesloten op wie je bent kun je ook meer begrip tonen voor de mensen die dit regelmatig overkomt. Er is echt een verschil tussen weten en voelen en dat heb ik ook echt ervaren.

Ik zie dat organisaties veel investeren op het weten en niet op het voelen als het om diversiteit en inclusie gaat. Daarbij verliezen organisaties soms ook uit het oog dat mensen groepsdieren zijn die elkaar volgen qua gedrag. Die dynamiek is wel relevant op dit onderwerp. Het is zaak om dit te herkennen en deze dynamiek niet te ontkennen. Uiteraard hecht ik eraan dat individuen integer, gedrag moeten laten zien; zeker op het thema diversiteit en inclusie. In dat licht is het belangrijk om te beseffen dat wij een 'nieuwe' samenleving zijn die in één generatie ontzettend divers is geworden qua samenstelling. Dit vraagt wennen en aanpassen van de gevestigde bestaande groep. Dit vraagt ook gewenning voor degenen die nieuw zijn toetreden tot de samenleving. Het is dan van belang om de definitie van 'wie zijn wij als groep' te beschouwen als een natuurlijk groei- en ontwikkelproces. Ik vind dat iedereen zijn/haar best moet doen om dit proces te versnellen.

BIJ DE GEMEENTE

Bij de gemeente zie jij deze ontwikkeling uiteraard ook. Bepaalde dienstonderdelen hebben een 'eigen' cultuur en 'eigen' groepsnorm. Het wordt complexer als dit ook het thema diversiteit en inclusie raakt. Er komt dan een 'dimensie' bij die je als groep moet omarmen. Deze dimensie kan dan interfereren met de al bestaande groepsdynamiek en groepsnormen. Het is dan uitermate belangrijk om het gesprek met elkaar aan te gaan wat ervoor nodig is om wél bij de groep te kunnen horen; hoe de (bestaande) groep haar eigen norm aanpast. Dit is echt een 'cultuur' element. Wat je ook niet moet vergeten is dat, op het moment dat er veel onzekerheid heerst binnen de organisatie, groepsgedrag fungeert als een soort verdedigingsmechanisme, veilige haven. Het responsieve voor nieuwe dimensies neemt af zo lijkt het.

Als je hier ontspanning in wil krijgen dan zal je hier echt op moeten handelen. Dat doe ik ook vanuit mijn rol. Ik probeer niet ruw in te grijpen maar ik probeer bijvoorbeeld te letten op de taal vanuit de directie/leiding; ik probeer in ieder contact genuanceerd te zijn en niet te forceren. In mijn Nieuwjaarstoespraak heb ik bijvoorbeeld het onderdeel 'macht' in de organisatie besproken. Ik heb gesteld dat verschillen van inzichten juist dilemma's zijn waar wij samen uit moeten komen.

Uiteindelijk is het doel om een organisatie te zijn waar iedereen zichzelf kan en mag zijn, zich veilig voelt om ook afwijkende meningen en een ander geluid te laten horen. Een cultuur van openheid en ontspanning; ik sta daar ook echt voor. Het gaat niet alleen om een brede afspiegeling van de maatschappij.

NATUURLIJK PROCES

Aantallen zijn belangrijk. Negen procent van de organisatie heeft een diverse achtergrond terwijl de helft van de stad een diverse achtergrond heeft. Dat kan niet en dat moet anders en het is interessant om te kijken naar de mechanismen die hiertoe hebben geleid. Wat kan daarin anders? Het is belangrijk om de samenleving te kunnen begrijpen en dat zij zich ook in ons herkennen. Een representatief personeelsbestand helpt daarbij enorm, echter het alléén sturen op de aantallen is riskant. Daarmee creëer je ook weerstand en *deze* weerstand kan weer remmend werken op de beweging die je inzet op het onderwerp diversiteit en inclusie.

Als je wil dat er iets gebeurt, ook als je er niet bij bent, dan moet je iets anders doen. In de bedrijfskunde wordt dan gerefereerd aan het zogenaamde 'principle-agent model' principe ofwel omdat je de ander niet vertrouwd bouw je controlemechanismen in om zeker te stellen dat de ander doet wat jij wil. De valkuil is dan dat je vanuit jouw eindverantwoordelijke rol de operationele leiding die verantwoordelijk is voor het behalen van de aantallen, wil dwingen om deze te behalen. Dit werkt niet naar mijn overtuiging, dit is oneigenlijk instrumenteel handelen. Ik zit meer op het principe van 'stewardship' ik vertrouw mijn leidinggevenden dat zij het doel hebben om in te zetten op een meer diverse en inclusieve organisatie. Ik kan ze wel faciliteren in het versterken van het eigen inzicht hierin. Dat voelen zij ook zo. Het gaat om het vertrouwen dat ik hen geef.

IDENTITEIT

Het onderwerp diversiteit en inclusie is voor veel mensen een gevoelig en emotioneel onderwerp. In de kern gaat het om het respecteren van ieders integriteit hierin en het respecteren van de logica van de persoon die handelt. Een recruiter werft en selecteert bijvoorbeeld vanuit het kader van de organisatie (organisatielogica); bijvoorbeeld de beste kandidaat moet het worden. Plaats je daar een andere logica naast, bijvoorbeeld een maatschappelijke logica dan zul je dit op een goede manier met de werving en selectie moeten bespreken ofwel; hoe integreer je de organisatorische logica met de maatschappelijke logica; de wens om vanuit representatie diverser te worden? Welk gesprek is hiervoor nodig? Hoe breng je deze logica's constructief bij elkaar? Je wil per slot van rekening voorkomen dat het beeld ontstaat dat kwaliteit er minder toe doet dan diversiteit. Dat is niet goed voor de organisatie en ook niet goed voor de medewerkers die je wil aantrekken.

OP EEN ANDERE MANIER NAAR MENSEN EN CV'S KIJKEN.

Ik heb geleerd om anders naar cv's te kijken. Als mensen uit een minder geprivilegieerd gezin komt en door te stapelen toch bent gekomen waar je bent gekomen dan zie ik dit als een kwaliteit. Dat mogen meer organisaties doen; door cv's heen kijken en deze positief waarderen'. Kijken welke extra competenties personen die zijn uitgesloten hebben ontwikkeld en wat deze aanvullend kunnen bijdragen aan de organisatie. Vergeet ook niet dat wij ook moeten kijken naar ons werving- en selectieproces. Wij gaan nu bijvoorbeeld de helft van de nieuwe instroom van medewerkers innovatiever werven (in een zogenaamde medewerkerspool).

Een klassiek cv en een brief is daarbij niet meer strikt noodzakelijk zijn. Je moet ook anders durven aansluiten bij de mensen die je graag in jouw organisatie wil hebben. Dit is een aantrekkelijke verleidingsstrategie.

ZERO TOLERANCE

Als ik een situatie van pestering of discriminatie voorbij zie komen dan zal ik dat met warmte normeren. Dan wordt duidelijk hoe de directie en ik in dit onderwerp zitten. Wij richten ons dan vooral de mensen die een bepaald inclusief waarden-/normenkader niet beheersen. Dit geldt overigens ook voor leidinggevenden. Zij hebben soms het gevoel dat zij – vanwege hun witte kleur – minder kansen hebben.

De facto is dat waar want zij/wij hebben jarenlang een onterecht voorsprong gehad. Ook in het directieoverleg hebben wij hier over gesproken. Ook hier was spanning tussen de organisatieloga (de beste prestatie leveren) of de maatschappelijke logica (diversiteit en inclusie is de weg).

Overigens twijfel ik elke dag of ik op de goede lijn zit op het onderwerp diversiteit en inclusie. Ik denk dat het ook goed is want dat houdt mij scherp en responsief op het onderwerp.