


## EEN ECHTE LEIDER ZOEKT TEGENSPRAAK

Een panel van vier externe deskundigen, met verschillende specialisaties op het gebied van diversiteit, heeft het Ambassadeursnetwerk het afgelopen jaar van advies en input voorzien. Zij vormden de blik van buiten. Nu is het tijd voor een tussenrapport. Wat gaat goed, wat kan beter? En: wat is voor de overheid een kansrijke richting om diversiteit te versnellen?

### Ambassadeursnetwerk: schoolvoorbeeld


De experts vinden dat er binnen de overheid een beweging in de goede richting gaande is. Het Ambassadeursnetwerk vinden zij unaniem een schoolvoorbeeld van de manier waarop diversiteit binnen de rijksoverheid kan worden bevorderd. Aan veel belangrijke voorwaarden voor het sturen op diversiteit wordt voldaan. Zo is de ambassadeur bij elk deelnemend ministerie een 'trekker', een zichtbare en invloedrijke leidinggevende, die de goede zaak in woord en daad is toegegaan en de macht heeft om zaken in beweging te krijgen. Een sterk en vernieuwend onderdeel van het netwerk vinden de experts het koppelen van ambassadeurs aan duopartners. Dat creëert een rechtstreekse link tussen het management en de doelgroep. De duopartners houden de ambassadeur buiten de hiërarchie om een spiegel voor; de duopartner kan van de ambassadeur leren hoe de hazen lopen.



Meer informatie over de sleutelrol van het management: zie Deel I, pagina 20-21.

### Het belang van de business case


Het bedrijfsleven voelt sterker dan de overheid het nut van diversiteit voor de bedrijfsvoering. Daar heerst immers de tucht van de markt, die bedrijven meer en meer dwingt om met een divers personeelsbestand hun product te verkopen. Voor de overheid bestaat de business case – naast het arbeidsmarktbelang – voor een belangrijk deel uit haar legitimiteit: meer diversiteit draagt bij aan het draagvlak voor beleid en besluitvorming. Dat is uiterst relevant en urgent, maar wordt in de praktijk van alledag niet altijd gevoeld, merkt Van Geffen. "Men voelt eerder gêne dan urgentie als het nog niet lukt met de diversiteit." Kortom, de experts benadrukken de noodzaak voor leidinggevendenden om diversiteit binnen het team te zien als noodzakelijke voorwaarde voor het leveren van goed werk, of dat nu beleidsvoorbereiding of uitvoering betreft.



De business case voor het Rijk staat beschreven in Deel I, pagina 11.

### Naast instroom ook doorstroom


Veel van de goede voorbeelden in het Groeiboek Diversiteit Rijk betreffen de instroom van biculturele medewerkers. Dit is een zinvolle benadering, zeker als het instroom betreft op hogere niveaus. De experts benadrukken echter dat aandacht voor de doorstroom minstens zo belangrijk is. Het is wel lastiger te organiseren. Als het gaat om doorstroom zeggen veel leidinggevendenden nog steeds dingen als: 'kwaliteit staat voorop', 'iemand moet wel in het team passen', en 'als biculturelen goed zijn, dan komen ze er wel'. Maar dat gebeurt juist niet vanzelf, is de afgelopen decennia gebleken. Abell: "Hoe hoger je komt in de organisatie, hoe beter je moet lijken op de heersende norm. En dan is het moeilijk om het goed te doen."



Hoofdstuk 6 uit Deel I, pagina 45-53, behandelt doorstroombeleid.

### Kleine verschillen tellen

Veel leidinggevendenden zien niet van zichzelf dat ze mensen met een multiculturele achtergrond anders behandelen, menen de deskundigen. "Veel leidinggevendenden hebben nog niet de benodigde sensitiviteit. Die denken: ik discrimineer niet", is Van Geffen opgevallen. Dat inzicht is ook moeilijk, want het gaat vaak om slechts marginale verschillen, die vaak worden veroorzaakt doordat biculturelen welwillend tegemoet worden getreden, maar niet volledig gelijkwaardig. Suudi: "Vele kleine dagelijkse onbedoelde verschillen bouwen gedurende een loopbaan op tot een groot verschil. Managers kunnen en moeten dit leren zien."



Deel I, pagina 64-66, gaat nader in op de manager als sluis voor diverse in- en doorstroom.

#### De leden van het deskundigenpanel:

Paul Abell, Abell en Erselina Consultancy, Amsterdam  
Grethe van Geffen, Seba Cultuurmanagement, Amsterdam  
Wilma Henderikse, VanDoorneHuiskes en partners, Utrecht  
Radi Suudi, Jaffar Consultancy, Hilversum

#### Professioneel leiderschap

Een kwetsbare opstelling en de bereidheid om van anderen te leren wat ze in hun gedrag kunnen verbeteren, maakt dat leidinggevendenden het benodigde gevoel voor verschil kunnen ontwikkelen. Een panel dat de gang van zaken wekelijks doorspreekt, zoals Abell suggereert, zou een goede spiegel kunnen zijn voor de manager. Maar ook aandacht voor diversiteit in trainingen, 360° feedback en een (externe) coach. Henderikse stelt: “Er is professionaliteit nodig. Een professionele manager organiseert inderdaad feedback voor zichzelf. Dat is geen zwakte, maar een vanzelfsprekend onderdeel van leiderschap. Daarom moet diversiteit ook onderdeel uitmaken van initiële trainingen.” Aan de organisatie de taak om doelen te stellen én mensen erop te beoordelen, en hen te belonen als goede resultaten worden geboekt. Bijvoorbeeld door het managen van diversiteit even zwaar te laten meewegen in het functioneren als andere doelstellingen.



Meer achtergrondinformatie over diversiteitstrainingen vindt u in Deel I, pagina 69-71.

#### Verschied is de norm

Verschieden tussen mensen zijn de norm, vinden de experts. Leidinggevendenden hoeven dus niet ieder verschil te benoemen en te verklaren. Gewoon accepteren is voldoende. Dat haalt ook een last van de schouders van de biculturele medewerker, die vanwege één zichtbaar verschil – bijvoorbeeld het dragen van een hoofddoek – een permanente rol van ‘anders zijn’ krijgt. Dan staat zo’n medewerker symbool voor een groep en krijgt geen ruimte om zichzelf te zijn.



In Deel I, pagina 58-59, kunt u meer lezen over beeldvorming en tokenisme.

#### Structureren en aanpakken

Henderikse: “Het viel mij op dat een aantal good practices in het Groeiboek het resultaat is van een externe aanjager. Bijvoorbeeld bij de Raad voor de Kinderbescherming het Fair Play-programma en bij PriceWaterhouseCoopers het cross-mentoring project ten gevolge van Mixed Equal. Het gaat ook bij bedrijven niet vanzelf, al zie ik daar wel een sterkere externe oriëntatie dan bij de overheid.” In het bedrijfsleven wordt structurele aandacht voor diversiteit vaak georganiseerd, in de vorm van een diversiteitsmanager. Opvallend verschil met de overheid vinden de adviseurs verder dat het bedrijfsleven dieper in de organisatie durft in te grijpen. Voorbeelden zijn TNT met een quotum voor vrouwen, Microsoft dat verrekende materiële condities scheidt, en Partou dat een vacature openlaat als er geen geschikte multiculturele kandidaat is gevonden.



In Deel II vindt u de Raad voor de Kinderbescherming (p. 133) en de externe voorbeelden Partou, PWC en TNT Post (p. 148 e.v.). In Deel III vindt u Microsoft (p. 230).

#### Ruimte voor experimenten

De radiomakers van FunX – een van de goede voorbeelden uit het Groeiboek – boeken goede resultaten wat betreft diversiteit. Deze organisatie is nieuw, en kon alles vanaf nul opbouwen. “Ook de overheid kan deze kans grijpen om een proeftuin te starten, bijvoorbeeld bij de opzet van een programmateam. Wat de Belastingdienst op de zwarte markt in Beverwijk presteert, is een concreet voorbeeld van hoe effectief deze aanpak kan zijn”, stelt Suudi. De andere deskundigen vallen hem bij. Zet zo’n team op volgens nieuwe modellen, met leidinggevendenden die het willen trekken, die diversiteit niet zien als een handicap. Geef die leidinggevendenden de vrijheid om te experimenteren, onder voortdurende begeleiding en feedback. Monitor de prestaties, kijk of het klopt. Zo kan diversiteit op een natuurlijke manier in het primaire proces worden verankerd en kunnen experimenten werken als diversiteitsversneller.



De good practice van FunX staat beschreven in Deel III, vanaf pagina 236.

