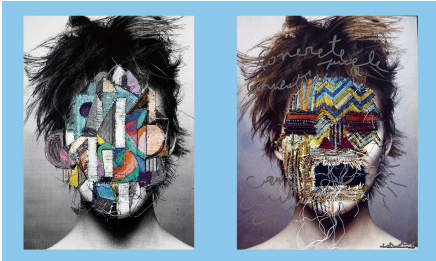


## Je werkt beter wanneer je licht oncomfortabel bent

Diversiteit en inclusiviteit Een diverse werkvloer heeft verschillende voordelen. Maar ook valkuilen. Let op de onzichtbare verschillen.

- Ykje Vriesinga 17 mei 2019



Voor zijn werk #Anti-Serie borduurde de Chileense kunstenaar Jose Romussi op klassieke modeportretten om de presentatie van schoonheid en identiteit te bevragen.

In een speciale bijlage besteedt **NRC** aandacht aan diversiteit en inclusiviteit op de werkvloer. Bedrijven en instellingen ervaren niet alleen toenemende druk van klanten, aandeelhouders, het eigen personeel en de maatschappij. Ook zijn ze vaker overtuigd van de intrinsieke meerwaarde van een divers personeelsbestand. Maar makkelijk gaat het nog altijd niet.

Nog niet met kantoor op diversiteitstraining geweest? De eigen onbewuste vooroordelen nog niet getest? Dan mist u de boot. Er is een oeverloze keur aan cursussen. Diversiteit is *hot*.

Dat is nogal veranderd sinds de jaren vijftig en zestig van de vorige eeuw, toen werken vooral een zaak voor blanke mannen was. Anno 2019 is de Nederlandse beroepsbevolking aanzienlijk gevarieerder. „Al zie je nog weinig écht diverse organisaties”, zegt Karima Belhaj, verandermanager en lang verantwoordelijk voor diversiteit en inclusie bij een grote bank. „Vooral als je naar het topmanagement kijkt.”

Maar waarom moeten we die diverse werkvloer willen? Uit onderzoek blijkt dat mensen in homogene teams meer zelfvertrouwen voelen en het idee hebben efficiënter te zijn dan mensen in diverse teams. Wie niet wordt tegengesproken, komt sneller tot conclusies.

Je levert echter het beste werk als je licht oncomfortabel bent, omdat de opvattingen schuren, zegt Esther Mollema regelmatig in de lezingen en diversiteitstrainingen die ze geeft. Volgens Mollema, die wordt ingehuurd door organisaties als ABN Amro, het ministerie van Buitenlandse Zaken en ook *NRC*, zijn mensen in diverse teams slimmer, creatiever, meer betrokken en laten ze een lager verloop zien.

Mollema en Belhaj, die ook samen trainingen geven, onderscheiden vier niveaus van diversiteit op de werkvloer. Organisaties die op het laagste level blijven steken zijn niet oprecht overtuigd van de voordelen van diversiteit. Hier komt de motivatie om te diversifiëren door druk van de buitenwereld. Denk bijvoorbeeld aan bedrijven waar aandeelhouders diversiteit eisen.

Ook hintte minister Ingrid van Engelshoven (Emancipatie, D66) onlangs op een wettelijk vrouwenquotum, omdat veel grote concerns niet in de buurt komen van het wettelijke streefcijfer van minstens 30 procent vrouwen in de raad van bestuur en de raad van commissarissen. Daar staan nu nog geen sancties op.

Organisaties die op het tweede level zitten, zetten diversiteit in „voor een goede reputatie”, zoals Mollema het omschrijft. Denk aan consumentenbedrijven die een imago willen creëren dat een diverse klantengroep aanspreekt. Mollema: „Het probleem is dat bij dit soort plekken divers talent soms snel weer vertrekt. Want men is niet oprecht welkom.”

Op het derde niveau zoeken organisaties diversiteit omdat ze daar van kunnen profiteren, bijvoorbeeld omdat ze zich beter kunnen inleven in verschillende groepen klanten. Maar pas op het vierde niveau, zegt Mollema, worden alle verschillen gewaardeerd en gebruikt om tot betere beslissingen te komen.

En dan zijn er misschien ook nog bedrijven en instellingen die een eerlijke afspiegeling van de samenleving op hun werkvloer willen omdat ze geloven in maatschappelijke verantwoordelijkheid en sociale mobiliteit.

Hokjesdenken

De praktijk is uiteraard weerbarstig. Want wie tegen een sollicitant zegt: 'Hoera, je bent een moslima, net wat we nodig hadden, welkom!', zegt ook: 'Je bent een moslima'. Schiet dit hokjesdenken niet het doel voorbij?

Het is cruciaal dat iedereen een open blik houdt voor alles wat een ander meebrengt aan diversiteit, stelt diversiteitsexpert Belhaj. Reduceer de inbreng van mensen dus niet tot een paar kenmerken.

Belhaj: „Als je van mij verwacht dat ik 'vrouwelijkheid' of 'allochtonigheid' met me meebreng, dan heb je het nog niet begrepen. Het draait erom dat mensen in al hun volledigheid mogen meedoen.”

Het sturen op aantallen en percentages om de diversiteit te vergroten is wel een goed begin, zeggen Mollema en Belhaj. Maar dit heeft ook een aantal beperkingen.

**Mensen zeggen niet altijd wat ze denken, en vermoedelijk wéten mensen ook niet altijd wat ze denken.** Het begrijpen van dat onderscheid is belangrijk in de wetenschappelijke psychologie. Internationale onderzoekers hebben een methode ontwikkeld om verschillen tussen het bewuste en het onbewuste te laten zien. Deze methode heet de Impliciete Associatie Test, ofwel IAT.

**Online kun je zien of je (onbewust) een automatische voorkeur hebt voor witte mensen of voor zwarte mensen.**

Daarnaast worden er vaak slechts een paar van de vele aspecten van diversiteit meegenomen. Meest voorkomend is de verdeling tussen mannen en vrouwen. Makkelijk te meten en vaak al duidelijk geregistreerd in personeelssystemen - al zal de groeiende aandacht voor genderfluiditeit dat misschien veranderen.

Etniciteit wordt al een moeilijker verhaal. Buiten de Rijksoverheid registreren niet alle organisaties de etnische achtergrond van hun personeel. Vaak mógen bepaalde variabelen niet worden bijgehouden vanwege de bescherming van de privacy. Denk bijvoorbeeld aan religieuze overtuiging of seksuele geaardheid.

Bovendien, een bedrijf of bestuur dat wel divers is op één van de parameters, bijvoorbeeld man/vrouw, kan voor de rest heel homogeen zijn. Bijvoorbeeld wit, hoogopgeleid en seculier. Met een woonhuis in de Randstad. Hetero.

Diversiteit is als een ijsberg

Een ander manco van een cijfergerichte aanpak van diversiteit is dat die mikt op de zichtbare verschillen tussen mensen, terwijl er ook veel onzichtbare verschillen zijn.

Stelt u zich een ijsberg voor. De top bestaat uit de zichtbare kenmerken, zoals sekse en huidskleur. Onder het water schuilt echter een veel omvangrijker deel van onszelf, variabelen die niet met het blote oog te zien zijn.

Denk bijvoorbeeld aan iemands talenten, persoonlijkheid, vaardigheden, seksuele geaardheid, levenservaringen, kennis en manier van denken.

Uit wetenschappelijk onderzoek blijft dat onzichtbare verschillen een veel sterkere invloed hebben op diversiteit in teams en organisaties dan de zichtbare.

Maar zelfs als er succesvol is gewerkt aan zichtbare en onzichtbare verschillen op de werkvloer, dan zijn we er nog niet, wanneer er geen ruimte is om die verschillen tot uiting te brengen.

Diversiteit is op zichzelf weinig waard, zonder inclusiviteit.

Inclusiviteit is als een ballenbak

„Vergelijk het met een ballenbak”, zegt Mollema. Zitten daar alleen maar ballen in van dezelfde kleur, bijvoorbeeld paars, dan heb je een homogeen team, of een homogene organisatie. Zijn er ballen van verschillende kleuren, maar liggen de paarse, oranje en groene ballen in groepjes bij elkaar, dan heb je diversiteit. Pas als alle ballen kriskras door elkaar liggen, en een beter geheel vormen juist vanwege onderlinge verschillen, is er sprake van inclusiviteit.

Belhaj stelt dat het er vooral om gaat dat een organisatie zich serieus committeert aan het creëren van een inclusieve cultuur op de werkvloer. „Iedereen moet zich vrij, uitgenodigd en veilig voelen. Als leiders het écht menen, dan kan het snel gaan.”