

De kracht van verschil

Van een rondetafelgesprek over methodieken
naar een diversiteitsagenda

Martha Meerman, Lida van den Broek en Gürkan Çelik

Inleiding

Het streven naar een divers personeelsbestand behoort bij de retoriek die in menige organisatie wordt gebezigd, het in ogenschouw nemen van diverse perspectieven voor een goede besluitvorming eveneens. Alhoewel het debat over de gevolgen van diversiteit en het onderzoek naar het verschijnsel al decennia gaande zijn, wisselt de relevantie van het onderwerp sterk. Diversiteit staat op de agenda als de omgeving daartoe aanzet. Deze externe prikkels zorgen echter niet voor meer diversiteit op de werkvloer en dragen onvoldoende bij aan het op een hoger plan brengen van het diversiteitsonderzoek.

Om verder te komen, is het nodig het roer radicaal om te gooien, aldus deskundigen op het gebied van diversiteitsonderzoek en praktijk die verenigd zijn in het expertisecentrum Nederlandse Stichting voor Psychotechniek (NSvP). Het centrum organiseerde een rondetafelgesprek waar de deelnemers elkaar methodieken voorlegden om de vraag te beantwoorden waarom diversiteit in de ene arbeidsorganisatie wel van de grond komt en in de andere niet. Hoewel de cases voornamelijk over etnische diversiteit gingen, vatten de gespreksdeelnemers het onderwerp diversiteit in arbeidsorganisaties breder op. Aan de hand van vier concrete methodieken en het gebruik ervan in de praktijk, doen de auteurs van dit artikel verslag van de inzichten die tijdens dit gesprek op tafel kwamen. Ze reflecteren op nieuwe wegen die ingeslagen zouden moeten worden, om diversiteit in arbeidsorganisaties op de agenda te houden. Dit alles vormt een aanzet voor een diversiteitsagenda voor de komende decennia.

Welke eisen stelt werken in een multiculturele omgeving aan professionals? Hoe kan integratie van arbeidsmigranten op een duurzame manier in organisaties plaatsvinden? Op welke manier kunnen etnische ondernemers in Nederland hun innovatiekracht vergroten? Hoe kunnen we beoordelen of een nieuwe stroom vluchtelingen in arbeidsorganisaties aan de slag kan? Het is een veelvoud aan steeds terugkomende vraagstukken op het snijvlak van mens en organisatie. In de afgelopen jaren werden door specialisten van het expertisecentrum Nederlandse Stichting voor Psychotechniek (NSvP) verschillende onderzoeken uitgezet en zijn methodieken ontwikkeld om op deze vragen een antwoord te vinden.

Zo kwam er een methodiek om werkgevers te helpen de kwaliteiten van vluchtelingen beter te onderkennen en benutten (zie www.uaf.nl/dend), werden er gesprekken gevoerd in onderwijs- en zorginstellingen om de diversiteit in het primaire proces te verbeteren (zie www.carem.nl/ghrm) en werd een project opgezet om jonge ondernemers met verschillende etnische achtergronden meer met elkaar en met hun omgeving te verbinden (Çelik, 2013). Daarnaast werd een training voor leidinggevenden ontwikkeld, naar aanleiding van een onderzoek naar de komst van Indiase operatiekamerassistenten naar Nederlandse ziekenhuizen (Van den Broek, 2014b).

Het lijken heel verschillende praktijken, maar ze zijn allemaal gericht op het benutten van diversiteit op de werkvloer. Om de gemeenschappelijkheid van de genoemde initiatieven te benadrukken, organiseerde de NSvP een rondetafelgesprek om over de resultaten van de verschillende diversiteitsprojecten van gedachten te wisselen. Centraal stond de vraag welke bijdrage de inzichten uit onderzoek en de daarbij horende instrumenten in de praktijk opleveren en of dat voldoende is.

In deze bijdrage bespreken we eerst de bestaande kennis en ervaring over diversiteit - de context van het rondetafelgesprek - en de reflectie daarop. Vervolgens passeren de vier diversiteitsprojecten de revue, zoals ingebracht en bediscussieerd door de NSvP-experts. Tot slot reflecteren de auteurs op de uitkomsten van het rondetafelgesprek en gaan zij in op nieuwe wegen voor diversiteitsonderzoek.

Kennis en ervaring rond diversiteit

Het gesprek werd gevoerd door tien onderzoekers: Sonia Sjollema (directeur kenniscentrum NSvP), Karen van der Zee (hoogleraar Vrije Universiteit Amsterdam), Olivia Andiel (Seba cultuurmanagement), Saskia Furrer (Stichting voor Vluchteling-Studenten UAF), Ila Kasem (directievoorzitter Van de Bunt adviseurs), Daniël van Middelkoop (onderzoeker Hogeschool van Amsterdam), Najat Bay (lectoraat HRM Hogeschool van Amsterdam), Martha Meerman (lector Hogeschool van Amsterdam), Lida van den Broek (directeur Kantharos trainings- en adviesbureau) en Gürkan Çelik (lector Hogeschool InHolland). Zij hebben ruime ervaring met diversiteitvraagstukken en hebben daarover gepubliceerd. Hoewel ze vaak te horen krijgen dat het onderwerp uiterst actueel en nuttig is, zien ze tegelijkertijd dat maar langzaam vooruitgang wordt geboekt bij het bevorderen en benutten van diversiteit binnen organisaties. Diversiteitsvraagstukken staan al decennia op de agenda. Ze ervaren dat standpunten weinig veranderen en het bevorderen van diversiteit in organisaties moeizaam verloopt, ongeacht de vele lessen die zijn geleerd.

Het debat over het onderwerp kent een grillige geschiedenis. Achtergestelde doelgroepen krijgen de nodige aandacht in wet- en regelgeving, maar verdwijnen van de agenda als die wetten aflopen. Het onderwerp komt in het maatschappelijk debat op de voorgrond door de benoeming van bijzondere rolmodellen (de aanstelling van een Marokkaans-Nederlandse burgemeester), bij bijzondere gebeurtenissen (prangende

feiten over werkloosheidspercentages onder etnische bevolkingsgroepen) of schijnbaar onoplosbare feiten (te weinig vrouwen in bestuursorganen). Binnen arbeidsorganisaties blijft het onderwerp echter een taai en een zich repeterend thema. In het gesprek over diversiteit wilden we die ervaringen delen en ze begrijpen, om daarna in staat te zijn nieuwe richtingen in te slaan.

Ondanks dat er weinig voortgang is in opvattingen over doelgroepen- of diversiteitsbeleid in organisaties, zijn er namelijk in de afgelopen dertig jaar wel verschuivingen zichtbaar. Zo ging aan het einde van de vorige eeuw het debat voornamelijk over morele aspecten. Uitsluiting en ongelijke behandeling van bijzondere groepen werden aan de orde gesteld. Er kwamen wetten en quota die deze ongelijkheid moesten tegengaan. In het begin van deze eeuw verschoof het accent naar het economisch belang van het onderwerp. Er dreigden tekorten op de arbeidsmarkt en er waren nieuwe mensen nodig.

Het benutten van een diversiteit aan personeel in de organisatie zou tot meerwaarde kunnen leiden. Het op een juiste wijze inzetten van mensen met een verschillende culturele achtergrond zou de creativiteit, duurzaamheid en effectiviteit van organisaties vergroten. Met een etnisch divers personeelsbestand zouden bijvoorbeeld 'nieuwe' klanten bereikt kunnen worden. Vrouwen in bestuurscommissies zouden bijvoorbeeld minder risico's nemen en schandalen voorkomen.

De in het voorgaande beschreven, meer economische benadering, wordt de businesscase van diversiteit genoemd. Het gaat om het voordeel halen uit en gebruik maken van verschillen om de organisatie te versterken. De businesscase gaat over ruimte bieden aan verschillende perspectieven en deze opnemen in bedrijfsprocessen (Kirton & Greene, 2005).

De praktijk leert echter dat, hoewel de businesscase aansluit bij het dominante denken, deze niet vanzelfsprekend wordt toegepast. In selectieprocessen wordt bijvoorbeeld nog steeds uitgegaan van een ideale fit en worden mensen geselecteerd die lijken op degenen die al functioneren in de bestaande organisatiecontext. Dat gebeurt vaak onbewust. Diversiteit, ook al is het een businesscase, is bovendien 'uit'; uniformering van bedrijfsprocessen is aan de orde van de dag. Mensen die niet in het format passen van de personeelsselectie, komen bijvoorbeeld moeilijk in beeld.

Definities van diversiteit

De brede definitie van diversiteit gaat over een variëteit aan verschillen tussen mensen; zij gaat over veranderlijke en onveranderlijke en over zichtbare en onzichtbare verschillen tussen mensen. Etniciteit, gender, fysieke beperking en leeftijd zijn bijvoorbeeld zichtbaar en meestal onveranderlijk. Opleiding, vak- en interessegebied en gezondheid zijn veranderlijk en meestal onzichtbaar. Niet elk verschil is overigens te categoriseren; combinaties van verschillen leveren bovendien bijzondere mensen op. Diversiteit is een gegeven en ieder mens is uniek. In het publieke debat worden verschillen vaak als neutraal voorgesteld en, als ze niet te ver uit elkaar liggen, ook als overbrugbaar.

De invulling en het gebruik van het diversiteitsbegrip is overigens afhankelijk van de context waarbinnen diversiteit bestaat, Glastra (1999) spreekt van de contextuele be-

nadering. Zo is de afkomst van Afghanen en Syriërs in de juridische context van essentieel belang. De nationale identiteit in die specifieke context wordt ook wel woekeridentiteit genoemd (Shadid, 1998), een identiteit die alle andere verschillen overschaduwet. Voor de betrokkenen gaat hun nationale identiteit over hun bestaansrecht; dat ze ook nog vrouw zijn en wellicht oud, is vergeleken daarbij even niet relevant. Een woekeridentiteit is niet overbrugbaar en niet neutraal.

De omringende omgeving kijkt overigens weer heel anders, daarin speelt nationale identiteit nauwelijks een rol. Men praat er over vluchtelingen als verzamelcategorie van mensen op de vlucht uit verschillende landen uit het Midden-Oosten en Afrika. De diversiteit binnen de groep wordt echter nauwelijks opgemerkt.

In tegenstelling tot een woekeridentiteit is meer recentelijk het begrip superdiversiteit geïntroduceerd (Crul &

Schneider, 2013), waarmee men een situatie aanduidt die continu veranderlijk is, met bewegende migrantengroepen in de grote steden die combinaties van verschillen laten zien naar herkomst, bezit van cultureel kapitaal, staat van welzijn, enzovoort. Superdiversiteit duidt op uniciteit en veranderlijkheid.

Hoewel het gesprek over (super) diversiteit in bepaalde kringen diepgaand wordt gevoerd, wordt het onderwerp in de organisatiepraktijk toch nog vaak gelijkgesteld met categorieën en doelgroepen, zoals discriminatie van niet-westerse jongeren op de arbeidsmarkt, quota om mensen met een beperking aan het werk te krijgen, en vrouwen in de bestuurskamers. Waar diversiteit een gegeven is en in de retoriek als verrijkend wordt geduid, gaat het bij doelgroepen om achterstand en achterstelling. Niet-westerse jongeren, mensen met een beperking, vrouwen: ze ervaren discriminatie en ze worden volgens eigen zeggen als minder dan anderen in hun categorie weggezet. De controverse tussen doelgroepen (hiërarchische verschillen tussen mensen) en diversiteit (neutrale verschillen) is niet alleen een kwestie van definitie, maar maakt het gesprek in de praktijk verwarrend en ongrijpbaar. Als 'oplossing' wordt het onderwerp diversiteit daarom vaak als 'retro' terzijde geschoven en als achterhaald beschouwd.

Maar er zijn natuurlijk ook uitzonderingen, zoals organisaties waar verschillende doelgroepen op de werkvloer alom aanwezig zijn, waar diverse mensen met elkaar samenwerken en waar diversiteit in het personeelsbestand de zittende organisatieleden uitdaagt en verwacht. Het zijn organisaties waar diversiteit als motor van verandering dient.

Diversiteitsmanagement

Diversiteitsmanagement is het bewust en expliciet bezig zijn met de complexiteit van samenwerken tussen mensen die van elkaar verschillen. In organisaties waar diversiteit een gegeven is, ligt de uitdaging van het managen ervan vooral in de wijze waarop met elkaar

De diversiteitsagenda vraagt een langetermijnaanpak, om zo een bijdrage te leveren aan meer inclusief werkgeverschap

wordt omgegaan (o.a. Çelik e.a., 2014; Van den Broek, 2009; Glastra, 1999). In verschillende studies zien we zowel negatieve als positieve effecten van die complexe samenwerking. Het is positief als de organisatie oog heeft voor een breed scala aan talenten en daar gebruik van maakt. Omgaan met diversiteit leidt tot flexibele werknemers die zich kunnen inleven in de positie van de ander (Nakui e.a., 2006; Van der Zee & Van Oudenhoven, 2006). Negatieve effecten zijn een gebrek aan cohesie, wrijving en conflicten in relaties (Van den Broek, 2003, 2009). De ervaring leert dat het opereren in multiculturele gezelschappen niet vanzelf gaat en tijd en ruimte vraagt om te begrijpen wat er precies gebeurt. Die ruimte heeft iedereen nodig, zowel mensen die van oorsprong in de organisatie 'horen' als zij die 'nieuw' zijn. Voordat individuen die ruimte kunnen nemen is identificatie nodig met 'de ander'. Pas na identificatie en het zien van overeenkomsten is het mogelijk elkaar als individuen tegemoet te treden (Meerman, 1999).

Diversiteitsmanagement komt niet tot stand door wetten, regels of organisatiebeleid, maar gaat over de diversiteit op de werkvloer, in afdelingen en in (management)teams. De kwesties die in deze tijd in organisaties spelen, vragen om leidinggevend en medewerkers die bewust en zelfsturend met verschil uit de voeten kunnen. Ze zijn nodig, omdat er rond deze kwestie sprake is van handelingsonzekerheid onder professionals (De Jong, 2014).

Het organiseren van en het omgaan met diversiteit op de werkvloer vraagt zowel om kennis van mogelijke sociale en culturele verschillen en uiteenlopende conventies, als om vaardigheden met die verschillen om te gaan. Management van verschil vraagt van iedereen een open houding, tijd en sensitiviteit. Hoewel de meeste mensen zeggen diversiteit als vanzelfsprekend te beschouwen, wordt er in organisaties weinig rekening gehouden met verschillen. In de praktijk betekent de retoriek van gelijkheid en gelijke kansen helaas dat iedereen zich dient aan te passen aan de dominante cultuur.

In tegenstelling tot organisaties die uniform beleid en routines als uitgangspunt nemen, is er in een inclusieve organisatiecultuur ruimte voor de relevante verschillen en denkbeelden. Alleen waar verschil in beleid en praktijk wordt toegestaan, kan geleerd worden wat de meerwaarde is. Waar geen tijd genomen wordt en standaardoplossingen worden voorgesteld en strakke formats gebruikt moeten worden, kan geen sprake zijn van diversiteitsmanagement.

Methodieken rond diversiteit

In de context van de voorgaande plaatsbepaling van diversiteit in organisaties, schetsen we hierna vier methodieken om diversiteit zichtbaar te maken en te benutten. Ze vormen de basis voor het rondetafelgesprek. De methodieken raken de 'businesscase' van diversiteit.

Het goede gesprek: professionals aan de slag met diversiteit

Centraal in deze methodiek staat het onderlinge gesprek van professionals op de werkvloer over diversiteit in relatie tot de doelstelling van de organisatie. Die relatie is van belang, omdat een geïsoleerd gesprek over het belang van diversiteit nauwelijks iets op-

levert (Meerman e.a., 2009). Het is een methodiek die in teams uitdrukkelijk ruimte wil maken voor een gesprek over de diversiteit van medewerkers in relatie tot hun ‘klanten’. Dat goede gesprek zet ‘efficiënte’ standaarden overboord en vraagt professionals hoe volgens hen de doelstellingen van de organisatie bereikt kunnen worden.

De methodiek is ontwikkeld in het hbo-onderwijs door het Lectoraat Gedifferentieerd HRM van de Hogeschool van Amsterdam (Van Middelkoop & Meerman, 2014) en is verder uitgezet in andere instellingen van onderwijs en zorg, waar in het primaire proces een diversiteit aan leerlingen en patiënten wordt opgeleid en verzorgd (zie www.carem.nl/ghrm).

In het goede gesprek wordt diversiteit in het primaire proces in relatie met diversiteit serieus genomen en bespreekbaar gemaakt, worden problemen en dilemma's gesignaleerd en van feedback voorzien. Ieders bijdrage aan het primaire proces appelleert aan overeenkomsten tussen medewerkers, waardoor een gesprek over verschillen mogelijk wordt. De methode werkt het beste in hechte teams die zelf de verantwoordelijkheid op zich nemen voor de werkresultaten en die verbondenheid ervaren (Meerman, Ballafkih & Van Middelkoop, 2015).

De methodiek bestaat uit drie fasen.

- *Vorbereiding op het teamgesprek.* Hierbij wordt een kernteam gevormd van teamleden en leidinggevende (eventueel in combinatie met een externe begeleider). In dat team worden de doelen van het gesprek geformuleerd. Aan teamleden wordt gevraagd een korte vragenlijst in te vullen over diversiteit in relatie tot het eigen professionele handelen. De antwoorden op de vragenlijst zijn de input voor het goede gesprek.
- *Goed gesprek in het team.* Dit gesprek gaat over diversiteit in relatie tot het werk, en het vormt de kern van de methodiek. Aan de orde komen opvattingen over en het gedrag van de teamleden rond diversiteit, evenals de kansen, problemen en/of dilemma's die zij signaleren in hun dagelijks werk. Het gesprek wordt afgesloten met acties die het team wil ondernemen rond diversiteit.
- *Terugkoppeling en vervolgstappen.* Deze laatste krijgen vorm door concrete actiepunten. Het gesprek wordt na een aantal maanden herhaald, om de voortgang te verzekeren en om diversiteit blijvend op de agenda van het teamoverleg te houden.

De meetlat: duurzaam en divers

Andiel en Furrer (zie www.uaf.nl/dend) hebben, in samenwerking met werkgevers, een methodiek ontwikkeld die gericht is op het duurzaam gebruik en behoud van talent van vluchtelingen in arbeidsorganisaties. Het startpunt vormde een meetlat (Van Geffen, 2007) met kritische succesfactoren voor het optimaal benutten van diverse competenties. In een workshop met werkgevers werd de meetlat vertaald naar specifieke succesfactoren voor hoogopgeleide vluchtelingen. Deze werd aangescherpt in rondtafelgesprekken met de vluchtelingen zelf. De Stichting Vluchtelingen-Studenten UAF legde de uitkomsten voor aan werkgevers die ervaring hebben met vluchtelingen. Er werd een nieuwe meetlat geboren, Duurzaam en Divers genaamd, die inzicht geeft in de werking van uitsluiting.

De methodiek gaat ervan uit dat niet voor, maar samen met vluchtelingen wordt bekeken op welke wijze hun bijdrage aan de organisatie gestalte kan krijgen. Wil een vluchteling succesvol zijn in een organisatie, dan zijn (volgens de opstellers) vier voorwaarden van essentieel belang:

- een open organisatiecultuur waar vluchtelingen hartelijk welkom zijn (dit dient te worden gecommuniceerd);
- serieus onderzoek naar de competenties van vluchtelingen, zoals de tijd nemen voor taalproblemen en (de vaak moeilijk in te schatten) werkervaring; neem het ontbreken van referenties voor lief;
- een diversiteit van medewerkers op verschillende niveaus in de organisatie helpt de gastvrijheid te vergroten;
- teammanagers die bereid zijn tijd uit te trekken en een coachende stijl van leidinggeven aan te nemen.

De training: verzilveren van de toegevoegde waarde van etnische diversiteit
Lida van den Broek (2014b) ontwikkelde een training voor leidinggevendenden. De methodiek draagt bij aan de wijze waarop leidinggevendenden de positieve effecten van etnisch diversiteit kunnen maximaliseren en de negatieve effecten minimaliseren. De training gaat ervan uit dat medewerkers met een ‘andere’ (etnisch) culturele achtergrond over ‘andere’ kennis beschikken. Ze hebben ervaring en inzichten die ook relevant kunnen zijn voor de uitvoering van het werk (Stevens e.a., 2010).

Uit onderzoek naar de effectiviteit van de inzet van Indiase operatiekamerassistenten (oka's) in Nederlandse ziekenhuizen (Van den Broek, 2014a) komt naar voren dat de meeste ziekenhuizen gericht waren op eenzijdige aanpassing van de Indiase collega's aan de Nederlandse manier van werken. Er was weinig oog, openheid en waardering voor de

Diversiteit staat op de agenda, als de omgeving daartoe aanzet. Zulke externe prikkels zorgen echter niet voor meer diversiteit op de werkvloer

expertise en kennis die de Indiase oka's meebrachten. De ziekenhuizen hebben daardoor kansen op innovatie en kwaliteitsverbetering gemist, en het integratieproces werd aanzienlijk bemoeilijkt.

De belangrijkste conclusie uit het onderzoek is dat het actief en bewust managen van cultuurverschillen, gericht op inpassing in plaats van op aanpassing, de beste kansen biedt op integratie in de organisatie en het benutten van verschillen. Om van het managen van aanpassen te komen tot het managen van inpassen, is een fundamentele verandering ofwel een paradigmaverschuiving nodig.

In de training staan drie onderdelen centraal:

- kennis en bewustwording van (het eigen) gedrag dat vaak het gevolg is van automatische processen in het menselijk brein, die worden gestuurd door onbewuste en niet-intentionele stereotypen (Devine, 1989; Devine & Montheith, 1999);

- machtsverschillen in de organisatie en de samenleving, en het effect daarvan op relaties, communicatie en resultaten;
- vaardigheden die essentieel zijn in interculturele praktijken, zoals ‘meervoudig denken’, ‘uitstellen van oordelen’, ‘meerwaarde zoeken’, ‘verschillen overbruggen’ en ‘tussenruimte creëren’.

Coaching: een methodiek voor cross-cultureel ondernemen

Doel van de methodiek is het bevorderen van het cross-cultureel denken en handelen van jonge, startende ondernemers. De term cross-cultureel verwijst naar diversiteit van ondernemers, afnemers, toeleveranciers en personeel. Zij verwijst tevens naar diversiteit in ondernemen: de etnische en cultuurspecifieke diensten en producten.

Uitgangspunt van de methodiek is dat de biculturele achtergrond van ondernemers innovatie in ondernemerschap bevordert (Çelik, 2013; Braam, 2013), maar dat de ondernemers deze cross-overs zelf nauwelijks kennen. Ze laten kansen liggen, doordat ze te veel samenwerken op basis van etniciteit en minder op basis van het type onderneming (Çelik, 2015). De coaching is erop gericht contacten buiten de eigen etnisch-culturele kring te stimuleren, waardoor nieuwe verbindingen tot stand komen die doorgroei kunnen realiseren.

De ervaring leert dat het niet moeilijk is om zich (cognitief) bewust te zijn van een interetnische context. Het ontbreekt echter aan effectieve interventies voor (jonge) ondernemers om het verkregen bewustzijn om te zetten in handelen. De methodiek richt zich op de persoonlijke en groepscoaching van ondernemers, en probeert hen te equiperen met cross-culturele competenties en kennis van zakendoen op intercultureel gebied, om daarmee gedragsverandering tot stand te brengen.

Het accent in het coachingsproces ligt op persoonlijk handelen, zelfreflectie en leren door ervaring. De methodiek kent vier dragers.

- Een coach fungeert als gids, om (startende) ondernemers wegwijs te maken in cross-cultureel ondernemen. Hij inspireert bij het realiseren van ‘dromen’ en houdt een spiegel voor.
- Trainers of senioren begeleiden de ondernemer bij cultureel gevoelige zaken (zoals mediaoptredens, pr en marketing) en bieden praktische kennis van wetgeving en subsidies.
- Een bondgenoot en collega-ondernemer van een andere etnische herkomst fungeert als klankbord, om te reflecteren op de dagelijkse praktijk, de ondernemersstrategieën en het oplossen van problemen.
- Een kring van ondernemers ontmoet elkaar frequent bij ondernemersdagen, intervisiegroepen, handelsmissies en thematische netwerkbijeenkomsten. De bijeenkomsten zijn bedoeld om elkaar te stimuleren en een bijdrage te leveren aan elkaars persoonlijke groei en succes.

Tabel 1. **Samenvatting van de methodieken.**

Methodiek	Focus	Doelgroep	Vraagarticulatie
Het goede gesprek	diversiteit in relatie tot het primaire proces van de organisatie	professionals in onderwijs en zorg	functioneren van professionele teams
De meetlat	zorgvuldige selectie en behoud van vluchtelingen	vluchtelingen, arbeidsmigranten	benutten van talent van vluchtelingen
De training	toegevoegde waarde van etnische diversiteit	operatiekamerassistenten	werken aan en met verschillen
De coaching	leren door ervaring en samenwerking	(startende) ondernemers	beter ondernemen door cross-culturele samenwerking

Gemeenschappelijke ervaringen bij het gebruik van de methodieken

We vroegen de deelnemers aan het rondetafelgesprek naar hun ervaringen met de methodieken. Door wie worden ze gebruikt? Zijn ze overdraagbaar naar andere praktijken? Welke conclusies kunnen we trekken? We constateerden vele overeenkomstige ervaringen.

Algemene voorwaarden waaronder de methodieken toepasbaar zijn

De vier methodieken maken diversiteit bespreekbaar. Echter ze kunnen alleen optimaal worden benut in organisaties waar een diversiteit aan medewerkers een gegeven is, in de brede zin van het woord; liefst ook in alle teams en niet alleen aan de onderkant van het functiegebouw. Als de organisatie diversiteit niet als vanzelfsprekend ervaart en de meerwaarde ervan niet erkent, dan heeft het geen zin om met deze methodieken te werken.

Voor alle methodieken geldt, dat ze pas bijdragen aan een nieuwe praktijk als de organisatie bereid is het eigen gedrag en beleid onder de loep te nemen. Als katalysator van verandering zijn vaak sleutelfiguren nodig, actieonderzoekers van buiten of invloedrijke en bevoegde HRM'ers of leidinggevend. Een gedegen en duurzaam personeelsbeleid is een voorwaarde voor effect.

Degenen die met de methodiek willen werken, bijvoorbeeld om instroom van nieuwe medewerkers mogelijk te maken, moeten in staat zijn het vraagstuk in een bredere context te plaatsen. Het gaat niet alleen om het in dienst nemen van enkele biculturele 'talenten' (zoals vluchtelingen of Indiase oka's), maar om begrip van en liefst ook ervaring met de consequenties voor de gehele organisatie. Een diverse instroom kan bijvoorbeeld invloed hebben op de samenstelling van het team en de daar vigerende omgangsvormen, en op de stijl van leidinggeven. Die ervaringen zouden vastgelegd moeten worden in het duurzame personeelsbeleid. We kwamen immers zelden een kritische beschouwing van de uitstroom tegen.

De vraagarticulatie vraagt om herformulering

De vraagarticulatie laat zien op welke wijze tegen diversiteit wordt aangekeken. De methodieken baseren zich vaak op de (enge) vraag die vanuit de business of het primaire proces geformuleerd lijkt te zijn. Er is een herformulering nodig om de vanzelfsprekendheden van de organisatie onder de loep te nemen, de praktijk van leidinggeven erbij te betrekken, de starre organisatieprocessen en de wijze waarop uitvoerenden al dan niet in een team hun werk verrichten. De vraagarticulatie is vaak een 'point of entree' en geeft aan waar de organisatie staat.

Diversiteitsmanagement gaat over alle actoren en niet alleen over degenen die afwijken van het vertrouwde beeld. De herformulering vraagt nadrukkelijk dat meerdere actoren met het onderwerp aan de slag gaan. Uit het goede gesprek bleek dat gedurende het proces de doelen van het teamgesprek steeds opnieuw moeten worden geformuleerd en dat organisatieleden verschillende formuleringen gebruiken om het doel van hun werk onder woorden te brengen.

Voor de coaching vraagt aan de Nederlandse ondernemer ook mee te doen en bereid te zijn etnische ondernemers wegwijs te maken. De vraag die op een hoger management-niveau wordt gesteld over diversiteit onder het operatiekamerpersoneel, is doorgaans abstracter en sociaalwenselijker geformuleerd, dan op het niveau van de uitvoering, zo bleek uit de training.

Implementatie van de methodiek in andere praktijken

De deelnemers aan het rondetafelgesprek relativeerden de methodieken en constateerden dat het goed zou zijn niet van losstaande methodieken uit te gaan voor een enkel probleem, maar deze in samenhang te zien. De arbeidsmarktproblematiek van de vluchteling zou aan de orde moeten zijn in het teamgesprek over diversiteit in het primaire proces. De businesscase zou de vraag kunnen stellen welke talenten van nieuwe Nederlanders het team kan gebruiken, terwijl individuele managers zich mogen afvragen of ze een bijdrage kunnen leveren aan de oplossing van het vluchtelingenvraagstuk. Het management/de leidinggevende zou in staat moeten zijn een dergelijk gesprek te faciliteren.

De methodieken lijken breed inzetbaar, maar zijn in het afzonderlijk gebruik ervan te smal. Teams zouden structureel meer tijd moeten vrijmaken voor diversiteitsontwikkeling. In het ideale diverse team, waar gezamenlijke doelen worden afgesproken, moet de medewerker de mogelijkheid krijgen het verschil zichtbaar te maken. Voorwaarde daartoe is dat leidinggevende en teamleden gezamenlijk een veilig werkklimaat creëren. Het goede gesprek, de coaching en de training voor leidinggevendenden zouden in samenhang van dienst kunnen zijn.

Het afzonderlijk gebruik van de methodiek kan een hulpmiddel zijn voor de oplossing van een specifieke problematiek.

Diversiteitsmanagement

In de organisatiepraktijk gaat het zowel over superdiversiteit, als over doelgroepen; het gaat over individuele verschillen die kunnen veranderen, maar ook over achterstand

en achterstelling van onveranderlijke kenmerken van individuen. Voor de definitie van diversiteit en de implementatie van de methodieken, zo bleek de ervaring, moeten degenen die echt tot gedragsverandering willen komen inzake diversiteit, meebewegen met de wijze waarop bedrijfsprocessen zijn georganiseerd en met de institutionele kaders waarbinnen teams opereren. Het gevaar daarvan is wel dat de kans groot blijft dat de achtergestelde groepen ondergesneeuwd raken en dat als gevolg daarvan bijvoorbeeld vluchtelingen de organisatie niet binnenkomen.

Voor de deelnemers aan het rondetafelgesprek zijn de inzet van de concrete methodieken en de inzichten die we gezamenlijk opdeden niet voldoende. Ze waren niet tevreden over de implementatie van kennis uit diversiteitsonderzoek en wilden meer en anders. De methodieken zouden geplaatst moeten worden in de arbeidsverhoudingen en arbeidsrelaties, zoals die er de komende tien jaar gaan uitzien. Dat vraagt een fundamentele beschouwing over te verwachten veranderingen in organisaties en de samenleving, en de consequenties daarvan voor het managen van diversiteit.

Agenda voor de praktijk van diversiteit en diversiteitsonderzoek

De invulling van het diversiteitsbegrip is, zoals gezegd, afhankelijk van de context waarbinnen diversiteit bestaat. Leidinggevendend kunnen met de methodieken aan de slag, maar ze moeten geplaatst worden in de 21e eeuw van individualisme en samenwerking, lokale segregatie en globale integratie, en feitelijke en virtuele werkelijkheden. (Super) diversiteit is omvattender dan ooit en alom aanwezig, maar tegelijkertijd ook minder zichtbaar. Het management van ondernemingen en instellingen zal hier bewust mee aan de slag moeten gaan. 'Moeten', want het perspectief waarmee het management de arbeidsorganisatie tegemoet treedt, blijft van grote invloed op het gebruik van diversiteit en de kansen van diverse groepen in de samenleving. Het is in staat het roer radicaal om te gooien. Dat kan als het begrip in verband wordt gebracht met *a* nieuwe vaardigheden en kennis van mensen, *b* veranderende arbeidsrelaties, en *c* maatschappelijke verantwoordelijkheid die in de 21e eeuw opnieuw aandacht vraagt voor morele kwesties.

Nieuwe kennis en vaardigheden

Het gaat in de organisatie van de toekomst om nieuwe kennis en vaardigheden die aansluiten bij de vragen uit de 21e eeuw. Die vragen gaan over het menselijk gebruik van steeds nieuwe technologie, over creativiteit en kritisch denken, andere manieren van communicatie en samenwerken en over persoonlijke en maatschappelijke verantwoordelijkheid in een complexe lokale en internationale omgeving (Griffin & Care, 2015).

Deze in algemene termen gestelde skills doen al veel langer de ronde, maar komen in steeds nieuwe verschijningsvormen tot ons. De complexe vraagstukken die zich nu voordoen vragen om een bewustzijn van diverse perspectieven, van een verscheidenheid aan mensen waarmee feitelijk en virtueel wordt samengewerkt. Diversiteit is het perspectief waarmee de toekomst tegemoet getreden wordt. De institutionele uitdaging

in de toekomst betekent dat elke innovatie, oplossing en beslissing getoetst zou moeten worden, wat betreft de gevolgen voor diversiteit.

Veranderende arbeidsrelaties

Niet de arbeidsorganisatie maar het primaire proces, de realisatie van een product of de uitvoering van een dienst staat steeds meer centraal. De organisatie van dat primaire proces gebeurt op heel verschillende manieren. Sturen van bovenaf wordt niet meer op prijs gesteld. Nieuwe concepten gaan niet over management maar over netwerken, zelfsturing en andere vormen die niet van 'boven/over' maar van 'onder/door' tot stand komen.

In een dergelijke constellatie is geen sprake meer van diversiteitsmanagement. Uitgaan van individuen, maakt doelgroepen en diversiteit onzichtbaar. Bewustzijn van verschillen kan alleen goed gaan als van onderop veel meer wordt samengewerkt in (etnisch) diverse teams. Alleen dergelijke feitelijke samenwerkingsverbanden maken verschillen zichtbaar.

Het snijvlak tussen organisatie en maatschappij ofwel tussen mens en werk wordt steeds diffuser, door veranderende organisatieconfiguraties en arbeidsverhoudingen (Standing, 2011). De relatie met organisaties wordt voor sommige groepen steeds lossier, door flexibilisering en uitbesteding. Sommigen zullen dat aangrijpen om zelfstandig te ondernemen, terwijl anderen in een onzeker positie belanden. Er zullen minder banen zijn en dat zal de arbeidsmarktpositie van de groepen die zich niet meteen kunnen aanpassen verzwakken. Vluchtelingen verdienen een eerlijke kans, willen ze niet in isolatie een eigen werkelijkheid creëren.

Vraagstukken van de toekomst gaan enerzijds over het beschermen en helpen van minder machtigen en anderzijds over de autonomie van individuen. De hoofdvraag zal zijn of er in de toekomst voldoende economische mogelijkheden zijn, bijvoorbeeld voor jongeren en migranten, om zich te ontworstelen aan hun zwakke positie en laagbetaalde flexbaantjes. De overheid kan daar niet alleen toe aanzetten, maar heeft nadrukkelijk het bedrijfsleven nodig om dat vraagstuk op te pakken. Sociaal ondernemerschap zal een onderdeel worden van elk bedrijf of elke instelling.

Morele kwesties

Door internationaliseren van markten is diversiteit een gegeven. Nieuwe communicatietechnologie zorgt ervoor dat mensen van diverse pluimage elkaar als vanzelf ontmoeten en verschil gewoon is geworden. De West-Europese of Amerikaanse standaard is niet meer de norm. Het gedachtengoed van en het respect voor andere grootmachten zal onderdeel zijn van de businesscase. Dat is bij lange na nog niet het geval. Onverschilligheid ten aanzien van verschil ligt op de loer.

Het debat over een wereld die wat, betreft sociale ongelijkheid, overeenkomsten vertoont met de negentiende eeuw - zoals Piketty (2014) onlangs stelde - is een ontwikkeling die de deur openzet om ook de morele discussie weer van stal te halen. De businesscase van diversiteit kent, in op globalisering gerichte arbeidsorganisaties, morele grenzen

die benoemt en onderzocht kunnen worden. Niet alleen burgers, maar ook arbeidsorganisaties participeren in de samenleving. Beiden zouden de moraliteit van hun handelen (weer) moeten opnemen in hun handelingsrepertoire.

De in het voorgaande genoemde onderwerpen vragen erom eigen waarden te ontwikkelen en mee te nemen naar de internationale businesscase, en geen misbruik te maken van belastingparadijzen of landen waar arbeidswetten ontbreken. De diversiteitsagenda vraagt een langetermijnaanpak, om zo een bijdrage te leveren aan meer inclusief werkgeverschap. Met dit artikel doen we een oproep aan werkgevers, om samen met de onderzoekers deze uitdaging invulling te geven. ■

Literatuur

- Braam, N. (2013). *The bicultural identity of knowledge-intensive Turkish-Dutch SME entrepreneurs and their innovative behavior*. Masterthesis. Enschede: Universiteit Twente.
- Broek, L. van den (2003). *Gein, ongein, pesten, over macht en territoriumspelletjes, intimidatie en discriminatie op het werk*. Soest: Nelissen.
- Broek, L. van den (2009). *De ironie van gelijkheid, over etnische diversiteit op de werkvloer*. Tilburg: Universiteit van Tilburg.
- Broek, L. van den (2014a). *De waarde van diversiteit, evaluatieonderzoek naar de effectiviteit van de inzet van Indiase operatiekamer assistenten in Nederland*. Peize: Kantharos.
- Broek, L. van den (2014b). *Verzilveren van de toegevoegde waarde van diversiteit*. Peize: Kantharos.
- Çelik, G. (2013). Het beste van beide werelden. Succesfactoren van Turks-Nederlandse ondernemers. *Journal of Social Intervention*, 22, 23-49.
- Çelik, G. (2015). *Crosscultureel ondernemen brengt business in beweging*. Lectorale rede. Den Haag: Hogeschool Inholland.
- Çelik, G., Vos, M. & Vries, S. de (2014). Verschil benutten in het hoger onderwijs: een integrale, interactieve en iteratieve benadering van organisatieontwikkeling. *Tijdschrift voor Hoger Onderwijs*, 32, 305-318.
- Crul, M & Schneider, J. (2013). *Superdiversiteit*. Amsterdam: VU University Press.
- Devine, P.G. (1989). Stereotypes and prejudice: their automatic and controlled components. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 5-18.
- Devine, P.G. & Montheith, M.J. (1999). Automaticity and control in stereotyping. In S. Chaiken & Y. Trope (Eds.), *Dual process models and themes in social and cognitive psychology* (pp. 339-360). New York: Guilford Press.
- Geffen, G. van (2007). *Verschil moet er zijn. De kritische succesfactoren voor diversiteitsmanagement*. Amsterdam: Business Contact.
- Glastra, F.J. (Ed.) (1999). *Organisaties en diversiteit. Naar een contextuele benadering van intercultureel management*. Utrecht: Lemma.
- Griffin, P. & Care, E. (Eds.) (2015). *Assessment and teaching of 21st century skills*. Dordrecht/Heidelberg/Londen/New York: Springer.
- Jong, M.A. de (2014). *Diversiteit in het hoger onderwijs*. Groningen: Noordhoff.
- Kirton, G. & Greene, A. (2005). *The dynamics of managing diversity: a critical approach* (2nd ed.). Amsterdam: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Meerman, M. (1999). *Gebroken wit, over acceptatie van allochtonen in arbeidsorganisaties*. Thesis. Leiden: Universiteit van Leiden.

- Meerman, M., Ballafkih, H. & Middelkoop, D. van (2015). Diversiteit in het docententeam. Een studie naar het gebruik van diversiteit en de effecten. *Tijdschrift voor Hoger Onderwijs*, 33, 39-53.
- Meerman, M., Spierings, J., Segers, J. & Bay, N. (2009). *Een ontwikkeling in kleur*. Amsterdam: Hogeschool van Amsterdam.
- Middelkoop, D. van & Meerman, M. (2014). *Studiesucces en diversiteit en wat hbo-docenten daarmee te maken hebben*. Delft: Eburon.
- Nakui, T., Paulus, P.B., Putman, V.L. & Brown, V.R. (2006). Effects of task instructions and brief breaks on brainstorming. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 10, 206-219.
- Piketty, T. (2014). *Capital in the twenty-first century*. Cambridge/Londen: Harvard University Press.
- Shadid, W.A. (1998). *Grondslagen van de interculturele communicatie*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Standing, G. (2011). *The precariat: the new dangerous class*. Londen: Bloomsbury Academic.
- Stevens, F.G., Plaut, V.C. & Sanchez-Burks, J. (2010). *Unlocking the benefits of diversity: all-inclusive multiculturalism and positive organizational change. Leading organizations: perspectives for a new era*. Los Angeles: Sage.
- Zee, K. van der & Oudenhoven, J.P. van (2006). *Culturele diversiteit op het werk, achtergronden en interventies*. Assen: Van Gorcum.

Dr. M. Meerman is lector Gedifferentieerd Human Resources Management aan de Hogeschool van Amsterdam.
E-mail: m.g.m.meerman@hva.nl.



Auteurs

Dr. L.M. van den Broek is directeur van trainings- en adviesbureau Kantharos te Peize.



Dr. G. Çelik is lector Crosscultureel Ondernemerschap aan de Hogeschool InHolland te Den Haag.

