Verzilveren van de toegevoegde waarde van etnische diversiteit

Etnisch diversiteitsmanagement houdt zich bezig met de complexiteit van samenwerken met etnisch culturele verschillen in organisaties. In verschillende wetenschappelijke studies worden zowel negatieve als positieve effecten aangetoond.
Positieve effecten zijn bijvoorbeeld: verbreding van het talentpotentieel; vergroting van het innovatievermogen en flexibilisering van het denkraam van medewerkers; een betere afspiegeling en daardoor grotere herkenbaarheid in de samenleving (Nakui & Paulus, 2006; Van der Zee & Oudenhoven, 2006; Cain 2007).
Negatieve effecten zijn bijvoorbeeld: vermindering van de cohesie; conflicten in samenwerkingsrelaties en stagnatie van doorstroom (Meerman, 1999; van den Broek, 2003, 2009).
Wat is er nodig om de positieve effecten te maximaliseren en de negatieve te minimaliseren?

Leidinggevenden vormen de frontlinie als het gaat om het managen van diversiteit in organisaties. Daarom is gekozen een training uit te werken voor leidinggevenden.
De training is ontwikkeld op basis van het onderzoek '*De waarde van diversiteit, evaluatie onderzoek naar de effectiviteit van de inzet van Indiase operatie kamer assistenten in Nederland*' (van den Broek, 2014).
In het onderzoek is bekeken vanuit welke visie de opname van de Indiase OK-assistenten (OKa) is aangestuurd en in welke mate een succesvolle integratie heeft plaats gevonden.

De drie in Nederland meest voorkomende visies op diversiteit zijn bij de evaluatie betrokken:

- de mono-culturele visie -diversiteit als complicerende factor-
- de kleurenblindvisie: -diversiteit als een niet relevant gegeven-
- de multiculturele visie -diversiteit geeft kans op toegevoegde waarde-.

De belangrijkste conclusie uit dat onderzoek is dat het actief en bewust managen van cultuurverschillen gericht op *in*passing (de multi-culturele visie) in plaats van op *aan*passing (de monoculturele en de kleurenblind visie) de beste kansen biedt op integratie in de organisatie EN mogelijkheden schept om door het benutten van verschillen toegevoegde waarde te genereren.

Verzilveren van de toegevoegde waarde van etnische diversiteit

Het leiding geven aan verschillen

Uitgangspunt in de training is de 'all- inclusive multiculturele' visie (Stevens e.a, 2010): 'Diversiteit (etnisch culturele verschillende) kan de organisatie toegevoegde waarde opleveren. Medewerkers met een verschillende culturele achtergrond beschikken over verschillende kennis en inzichten die relevant kan zijn voor de uitvoering van het werk. Door rekening te houden en gebruik te maken van de verschillen kan diversiteit het lerend vermogen van de organisatie vergroten. De organisatie wil dan ook de productieve voordelen van diversiteit benutten.'

De training

In de aanbevelingen van het onderzoek wordt gesproken over de noodzaak van een paradigmashift om te komen van het managen van *aan*passing naar het managen van *in*passing. Om die shift te kunnen maken staan in de training drie onderling verbonden onderdelen centraal: kennis; bewustwording en skills. Hier onder wordt globaal een training van 1 dagdeel op deze drie aspecten uitgewerkt.

Het Kennis aspect spitst zich toe op de onbewuste en automatische processen in het brein. Hoe werkt het brein: gedrag dat voor een groot deel gestuurd wordt door onbewuste en niet-intentionele processen; waardoor stereotypen worden geactiveerd. (Devine'89; Devine & Montheith '99) Waarom zijn deze zo hardnekkig ondanks goede bedoelingen en wat is de invloed van stereotypen op het gedrag van zowel het mikpunt als de aanzegger (vdBroek '87).

Ook is het belangrijk aandacht te besteden aan het effect van machtsverschillen in zowel de organisatie als de samenleving en het effect daarvan op relaties, communicatie en de productie van resultaten (Meerman '99; vdBroek '09). Ter demonstratie van de theorie is de 'Implicit Association Test' (IAT, Greenwald & Banaji, 1998) een goede illustratie van hoe onbewust en ongewild stereotype beoordeling plaats vindt. De test kan digitaal worden uitgevoerd in verschillende variaties via https://implicit.harvard.edu/implicit/iatdetails.html of er kan op papier een versie worden samengesteld.

Het Bewustwording aspect gaat over de eigen vanzelfsprekendheden en vooringenomenheden ten aanzien van 'anderen'. Hier gaat het vooral om oefeningen die laten zien (spiegelen) welke beelden men zich eigen heeft gemaakt over de eigen groep en over 'anderen'; hoe op basis van stereotype kennis, onbewust en ongewild reflexreacties optreden die de stereotype kennis in stereotype uitingen en handelen omzetten; het leren herkennen van bias bij jezelf en bij anderen en de subtiele invloed van stereotypen en selffulfilling professie. (concrete oefeningen zijn o.a. te vinden in 'Hoe zit het nou met wit', vdBroek, '87 en F. Oomkes '92).

Skills , ander gedrag oefenen:

Onderstaande oefeningen kunnen aan de hand van interculturele praktijk cases worden uitgevoerd.

Meervoudig kijken met vragen als: Geef verschillende duidingen/ betekenissen aan wat er gebeurt in de casus

- Wat is je eigen eerste reflexreactie en waar komt die vandaan?
- Is er een andere betekenis/duiding mogelijk en waar baseer je die op?

Oordeel uitstellen met vragen naar het hoe, wat en waarom

- Waarom doet de ander wat hij doet, wat is de logica (praktisch of cultureel)
- Waarom doe ik wat ik doe en wat is de logica (praktisch of cultureel)

Meerwaarde zoeken/ verschillen overbruggen

- Wat is het doel/intentie die bereikt moet worden
- Wat van wat de ander doet, lijkt interessant en het overwegen waard
- Wat vindt de ander van wat jij doet het overwegen waard
- Wat wil je beslist niet
- Wat wil de ander beslist niet
- Hoever kun je elkaar tegemoet komen
- Waar ligt voor ieder van jullie de grens
- Wat sluit het best aan bij de huidige context

Tussenruimte creëren

- Schort het oordeel op
- Bevraag de situatie
- Overdenk de situatie vanuit de positie van de ander
- Signaleer de verschillen

Bovenstaande training is er op gericht de shift in bewustzijn tot stand te brengen die leidinggevenden in staat stelt verschillen te managen vanuit *in*passing in plaats van op *aan*passing. Deze training kan ook met teams worden gedaan, waarbij het casus materiaal in het onderdeel 'skills' op de praktijk van het team kan worden toegespitst.

De globale inhoud van deze training is uitgewerkt naar aanleiding van het onderzoek 'de waarde van diversiteit, evaluatieonderzoek naar de effectiviteit van de inzet van Indiase operatiekamerassistenten in Nederland'.

Een brochure over de resultaten van het onderzoek is online beschikbaar: www.innovatiefinwerk.nl
Het gehele onderzoek kunt u opvragen op www.kantharos.com

© Kantharos. Lida van den Broek, 2014.

Literatuur

- Broek, L. van den (1987). *Hoe zit 't nou met wit, bevrijding van racisme, naar een strategie.* Dekker, Amsterdam.
- Broek, L. van den (2003). *Gein ongein pesten, over macht en territoriumspelletjes, intimidatie en discriminatie op het werk.* Nelissen, Soest.
- Broek, L. van den (2009). *De ironie van gelijkheid, over etnische diversiteit op de werkvloer.* Universiteit van Tilburg.
- Broek, L. van den (2014). *De waarde van diversiteit, evaluatie onderzoek naar de effectiviteit van de inzet van Indiase operatiekamer assistenten in Nederland.* Kantharos, Peize.
- Cain, A. (2007). *Social mobility of ethnic minorities in the Netherlands: the peculiarities of social class and ethnicity.* Eburon, Delft.
- Keune, C. (2000). *De intermediair als bruggenbouwer.* Forum, Utrecht.
- Devine, P.G. (1989). *Stereotypes and Prejudice: Their automatic and Controlled Components.* Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 56, No. 1,5-18.
- Devine, P.G., & Montheith, M.J. (1999). *Automaticity and Control in Stereotyping.* in: Chaiken, S. & Trope, Y. (eds.) *Dual process models and themes in social and cognitive Psychology.* 339-360, Guilford Press, New York.
- Meerman, M. (1999). *Gebroken wit, over acceptatie van allochtonen in arbeidsorganisaties.* Thela Thesis, Universiteit van Leiden, Leiden.
- 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.
- Oomkes, F.R. (1992). *Training als beroep, sociale en interculturele vaardigheid.* Boom, Meppel.
- Stevens,F.G., Plaut,V.C.,Sanchez-Burks,J. (2010). *Unlocking the benefits of diversity : all-inclusive multiculturalism and positive organizational change.* In: *Leading organizations: perspectives for a new era.* Sage, Los Angeles.
- Zee, K.v.d. & Oudenhoven, J.P., v. d. (2006). *Culturele diversiteit op het werk, achtergronden en interventies.* v. Gorcum, Assen.