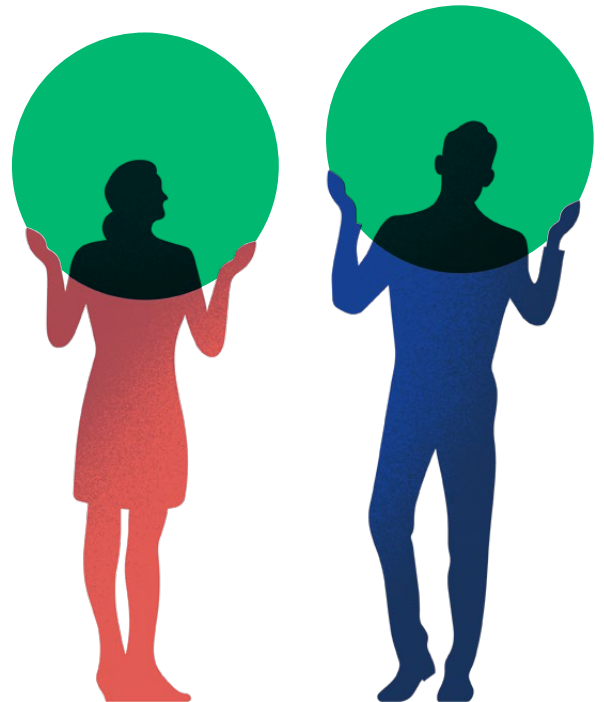


Diversiteit gewenst?

U bent aan zet!

GESCHREVEN DOOR **SANIYE ÇELİK**

Voor diversiteit en inclusie is iedereen aansprakelijk, maar de progressie ervan hangt sterk af van mensen met gezag en zeggenschap. In essentie is het beleid voor diversiteit en inclusie bedoeld om de meerderheid te helpen bij het includeren en managen van verschillen, maar in de praktijk ligt het accent te veel op het helpen insluiten en integreren van de minderheid.





Diversiteit en inclusie staan hoog op de agenda binnen organisaties, maar de weg ernaartoe is niet gemakkelijk. Wat maakt dit zo'n lastig en gevoelig thema? En waarom is het belangrijk om er toch aandacht aan te blijven besteden? In dit essay behandelt Saniye Çelik de kansen en valkuilen.

Dr. Saniye Çelik is lector Diversiteit aan de Hogeschool Leiden en is opleider bij de Universiteit Leiden. Zij promoveerde op het thema diversiteit en inclusie in organisaties en heeft ruim dertig jaar ervaring bij de overheid. Ze heeft de *InclusieScan* ontwikkeld voor individuen, teams en organisaties.

Het tempo waarin onze samenleving en daardoor ook de arbeidsmarkt wijzigt, is ongekend hoog. Dat is bekend. Recentelijk werd er een nieuw feit aan toegevoegd: we krimpen, letterlijk. Vooral de toegenomen immigratie van minder lange bevolkingsgroepen en hun hier geboren kinderen hebben invloed op onze lengte. Weliswaar zijn de Nederlanders nog steeds de langste mensen ter wereld, maar we groeien niet meer.

Een feit(je) dat misschien de modewereld en de beddenmakers zal boeien, maar waarschijnlijk geen grote rol zal spelen in de discussies over diversiteit. Dat laatste onderwerp is vaak in het nieuws en iedere keer weer zet het mij aan het denken over de ontegenzeggelijke dilemma's die het includeren van verschillen, ofwel het bestrijden van uitsluiting, met zich meebrengt. Iedereen leeft, vaak zonder dat te beseffen, bij voorkeur in de eigen bubbel. Dat is niet per definitie slecht, maar over het algemeen bekijken wij de buitenwereld vanuit onze persoonlijke leefwereld. En meestal houden we daardoor mensen – bewust en vaak onbewust – buiten. Dit verklaart deels de onderbenutting of de uitsluiting van mensen die niet zijn zoals wij.

Een ander feitje: voor genderdiversiteit is er draagvlak en dat is ook logisch, want een op de twee mensen in Nederland is vrouw. Het vrouwenquotum is recentelijk aangenomen in de senaat. Met ingang van 2022 moet een derde van de raden van commissarissen van beursgenoteerde bedrijven uit vrouwen bestaan. Waar de schoen wringt, is de etnische diversiteit. Voorstellen voor quota voor deze medeburgers worden weggewuifd met onder meer het privacyargument als belemmering. En dat terwijl een op de vier inwoners van Nederland een andere afkomst heeft.

Laten we eens kijken naar de politieke en bestuurlijke wereld. Bij direct door de burger gekozen politici, zoals Kamerleden en raadsleden, zien we ongeveer 13 procent mensen met een →

migratieachtergrond. Maar daar waar de burger geen directe invloed heeft, zoals bij de benoeming van burgemeesters, commissarissen van de Koning of bestuurders van hogescholen en universiteiten, staan de percentages op nul of iets daarboven. Frappant, nietwaar, want wanneer burgers het voor het zeggen hebben, is de etnische diversiteit wél meteen zichtbaar. Deze cijfers leggen bloot hoe we er in Nederland voorstaan.

Nu nodig ik u uit voor een simpele test. Hoeveel mensen op de contactenlijst in uw telefoon hebben een andere etnische achtergrond dan uzelf? Als ik deze vraag stel, krijg ik meestal als antwoord dat dit minder dan 5 procent is. Kijk nog eens in de contactenlijst en tel hoeveel van deze mensen u in de avond of in het weekend kunt bellen. Zijn deze contacten op de vingers van één hand te tellen? Zo ja, hoe reflecteert deze feitelijkheid op uw contact met anderen in de samenleving en op de arbeidsmarkt? De overgrote meerderheid van bestuurders en managers beschikt niet over diverse netwerken. Conclusie: we leven in subgroepen en dat heeft impact op de aansluiting met de bredere samenleving. Anno 2021 circuleert nog een oud en hopeloos versleten argument: 'mensen van kleur' zijn er niet of de 'vijver voor divers talent is te klein'. Cijfers van het Centraal Bureau voor de Statistiek spreken dat tegen. Het is zeker waar dat die diversiteit in onze eigen kring minder voorkomt, maar een kwart van de samenleving is wel etnisch divers. Eerlijk is eerlijk: ook zij leven in hun eigen universum. Ze zoeken elkaar op, houden vast aan het eigene, aan dat wat bekend is.

Nog een punt dat steekt: bestuurders, managers, selectiecommissies opteren doorgaans voor mensen die op hen lijken. Dat 'lijken' kan slaan op zichtbare en onzichtbare kenmerken, zoals geslacht, leeftijd en etniciteit, maar ook op normen, waarden, overtuigingen, behoeften, competenties, werkstijlen en karaktereigenschappen. Zelf vinden wij mensen die op ons lijken slimmer dan anderen. →

“Hoeveel mensen op de contactenlijst in uw telefoon hebben een andere etnische achtergrond dan uzelf?”



“Mensen die op ons lijken vinden we slimmer dan anderen.”

Dat verklaart een hoop over het kwaliteitsargument dat steeds opduikt tijdens gesprekken over diversiteit. Hoe vaak heb ik niet moeten horen: 'We kiezen voor kwaliteit.' Als mensen zich niet gewaardeerd voelen, dan halen ze hun schouders op en vertrekken. Resultaat: de organisatie verschaalt met het verlies van divers talent, om nog maar te zwijgen over de effecten op de persoon in kwestie: een grote frustratie en sommigen keren zich af van de samenleving.

Moreel en bedrijfsmatig argument

Diversiteit en inclusie ontstaan niet vanzelf in organisaties: een gerichte aanpak is zonder meer wenselijk en absoluut noodzakelijk. Meer diversiteit vergroot de gelijke kansen voor iedereen en minimaliseert discriminatie op de arbeidsmarkt en in de samenleving. Zo'n beroep op het goede hoeft de organisatie geen windeieren te leggen. Integendeel. Het genoemde nobele streven valt heel goed te verbinden met de gedachte dat er grote potentie zit in diversiteit. Slimme bedrijven hebben allang hun diensten en producten verbreed naar de diverse afnemersgroepen. Kijk naar de supermarkten: ze hebben schappen vol met producten uit andere culturen. Diversiteit in de winkel, zo beseffen zij, draagt bij aan creativiteit en innovatie en verbetert de bedrijfsprestaties. Er is een positief verband tussen culturele diversiteit in de top en de financiële

prestaties. Bedrijven met een cultureel diverse top hebben een derde meer kans om bovengemiddeld winstgevend te zijn dan vergelijkbare bedrijven met een homogene top. Dit blijkt uit een grootschalig onderzoek van McKinsey & Company.

Discriminatie schaadt onderling vertrouwen

Een recent voorbeeld van het wegsmelten van het vertrouwen in de overheid is de kinderopvang-toeslagenaffaire. Dit illustreert hoe het goed fout kan gaan als diversiteit en inclusie ontbreken. Het waren vooral mensen met een niet puur Nederlandse achternaam die tot aan de rand van de afgrond zijn gedreven. Er was duidelijk sprake van etnisch profileren, dit heeft ook de Belastingdienst toegegeven. Velen hebben de ontwikkelingen daarin op de voet gevolgd. Niet alleen vanwege het Shakespeareans drama dat zich in alle details ontvouwde en nog steeds ontvouwt, maar juist ook vanwege de impact op de samenleving. De enorme hoeveelheid werk die de overheid, en dan met name de betrokken beleidsafdelingen, moet verzetten om herhaling van het ongekende onrecht te voorkomen, is zonder meer duidelijk. Evenzeer is het duidelijk dat dit handelen het vertrouwen in de overheid enorm heeft geschaad.

→

Diversiteit is gunnen

Een voorbeeld van wat er moet gebeuren, is te zien in de film *The Express* (2008) op Netflix, een waargebeurd verhaal over het getalenteerde Afro-Amerikaanse football-icoon Ernie Davis, die in de Verenigde Staten vanwege zijn afkomst weinig kansen krijgt. Integendeel, hij ontmoet bijna uitsluitend racisme op de schoolcampus, in de stad en op het speelveld. Maar dankzij de steun van zijn 'witte' coach Ben weet hij alle hindernissen te nemen. In organisaties kan dit ook gebeuren. Zonder het gunnen van kansen en zonder kruiwagens gaat veel kleurrijk talent teloor. Diversiteit leidt niet per definitie tot acceptatie en inclusie. Er is pas sprake van inclusiviteit als iedereen gewaardeerd wordt. Bij veel organisaties passen nieuwe collega's zich eerst aan de heersende cultuur aan, en als ze zich bewezen hebben, ontstaat er pas ruimte voor hen om zich te laten gelden. Weinig mensen houden dit vol. Resultaat: ongewenst vertrek en imagooverlies van de organisatie.

Inclusieve cultuur is essentieel

Om de positieve effecten van diversiteit zo veel mogelijk te benutten en de negatieve te minimaliseren, is een inclusieve werkcultuur onontbeerlijk. Dit gebeurt nog in onvoldoende mate. Een voorwaarde is psychologische veiligheid. Mensen die zich psychologisch veilig voelen, durven zich in een groep open, eerlijk en kwetsbaar op te stellen. Een andere voorwaarde is betrokkenheid in werkgroepen en besluitvormingsprocessen. Deze voorwaarde zegt veel over iemands gevoel erbij te horen. Een derde

is authenticiteit. Dit is de behoefte aan eigenheid en aan de ruimte die iemand ervaart om zichzelf te kunnen zijn. Nog belangrijker zijn de leiders, de managers voor ondersteuning en ontwikkeling van diversiteit en inclusie in organisaties. Wanneer leidinggevenden oog hebben voor verschillen, voelen medewerkers zich meer gehoord en zijn meer verbonden met de organisatie dan waar dat niet het geval is. Anders gezegd: diversiteit heeft effect, mits goed gemanaged.

Bestuurders zijn aan zet

Zonder het commitment en zonder de acties van leiders en bestuurders blijven diversiteit en inclusie een papieren exercitie. Ja zeggen en nee doen, is schadelijk voor het wederzijds vertrouwen. De oplossing ligt in handen van mensen met gezag en zeggenschap. Zij kunnen het glazen plafond van bovenaf kapotslaan. Door mentor te zijn en wegen te openen, kunnen zij het verschil maken. Bestuurders die het belang van diversiteit en inclusie inzien, geven het goede voorbeeld. Daar begint het mee. Een ding is zeker: diversiteit en inclusie lonen. Het investeren hierin is een strategische zet. U bent niet te laat. Begin vandaag. Anders loopt u straks alleen maar achter de feiten aan. •