



Een kleurrijke organisatie?
**Omarm de
diversiteit**



Visie Expert

Kleur

We zijn allemaal verschillend. En dat is maar goed ook. Anders was de wereld ook zo kleurloos. Diversiteit geeft letterlijk kleur aan ons leven. Hoe gaan wij ermee om en hoe uit diversiteit zich in organisaties? Jitske Kramer, corporate antropoloog, is samen met Danielle Braun schrijfster van De Corporate Tribe, managementboek van het jaar 2016. Ik ging met Jitske in gesprek over hoe je de mix laat werken.

Hoe gaan wij vandaag de dag om met diversiteit?

Diversiteit is een gegeven. We verschillen van elkaar en daar moeten we mee om zien te gaan. Jitske: "Het onderwerp diversiteit heeft een politieke lading gekregen, het is gepolariseerd. Terwijl het juist een mooie zoektocht is naar vernieuwing of anders kijken. Diversiteit geeft dat cadeau. Ook levert diversiteit tegenstelling of debat op. Toch verlangen we er allemaal naar. We gaan op vakantie naar andere landen om andere mensen te ontmoeten en te proeven van andere culturen. De trek naar anders is er, terwijl we in organisaties nog te vaak in routine en 'hetzelfde doen' blijven hangen.

"DE WERELD
ZOU HEEL
VREEMD
ZIJN ZONDER
VREEMDE
VOGELS"

Diversiteit vraagt om inclusie. Laat het toe, ook als het nodig is om spelregels of de waarheid te veranderen. Dit geeft iedereen het gevoel dat men 'mee mag doen'. Maak er dan ook een feestje van. Verander bestaande processen en gerechten in de bedrijfskantine. Als verandering om de hoek komt kijken zie je dat het vaak draait om macht. 'Wij waren eerst', 'Wij zijn met meer'. Dan acteren we echt nog als aapjes op de rots."

Kies je ervoor om verschillen meer zichtbaar te maken of juist niet?

"Ja! Maak je verschillen niet zichtbaar, dan komen ze vroeg of laat onder water terecht, in de onderstroom. Als verschillen van mening er niet meer uitkomen, ontstaat er geroddel en gedoe. Daarbij moeten we in ons achterhoofd houden dat er zichtbare en onzichtbare verschillen zijn. Zichtbaar zijn bijvoorbeeld geslacht, leeftijd, ras en etniciteit. Bij onzichtbare verschillen kun je denken aan religie, seksuele geaardheid, overtuigingen, opleiding en levenservaring. Bij de onzichtbare verschillen kun je ervoor kiezen of je ze toont. Of je ze toont of niet, hangt samen met of ze welkom zijn of gewaardeerd worden in een bepaalde omgeving. Als in organisaties een gevoel van onveiligheid bestaat, worden gedachten en inzichten niet meer gedeeld. Denk aan de uitspraak: 'Dit kan me mijn baan

kosten'. Verschillen niet zichtbaar maken, kost veel energie, op alle fronten. Benut juist de verschillen, zodat je elkaar kunt maximaliseren."

"ALS
POTENTIEEL
NIET WORDT
BENUT,
DOE JE AAN
KAPITAAL-
VERNIETIGING"

Als mensen zo verschillend zijn, kan het dan wel werken?

"Het kan zeker werken als mensen verschillend zijn. Verschillen laten zien in combinatie met overeenkomsten is belangrijk. Focus daarom op de overeenkomsten als je samenwerkt. We zijn allemaal mensen. Denk na over het gezamenlijke doel. Waar doen we het voor? Dat kan voor organisaties zijn om optimale zorg te bieden of goed onderwijs voor leerlingen.

“HOE MEER DIVERSITEIT ER IS, HOE SPANNENDER HET WORDT OM JEZELF TE KUNNEN ZIJN”

Een projectmanager van Afrikaanse afkomst, werkzaam bij een gemeente, vertelde me eens dat iemand tegen hem zei: ‘Ik zie niet meer dat je zwart bent’. Toch wilde de man juist wel dat je het zag. Hij is ook iemand met een eigen identiteit, die als projectmanager zijn targets en doelen probeert te halen. Ga dus op zoek naar de verschillen én overeenkomsten, dan kan het zeker werken. Wees jezelf en pas je aan. Op die manier maak je er samen een ‘great place to work’ van.”

Is er volgens jou voldoende diversiteit in organisaties?

“Het niveau is over het algemeen belabberd. Tot een bepaalde functieschaal gaat het goed, maar als je kijkt naar vrouwen aan de top of mensen met een etnische identiteit, lopen we behoorlijk achter de feiten aan. Organisaties vragen zich vaak af waarom ze niet meer kleur in de organisatie kunnen krijgen of hoogopgeleide vrouwen weten aan te

trekken. Uit jarenlang onderzoek blijkt dan bijvoorbeeld dat deeltijdwerk in bepaalde functies onmogelijk is. Doe daar iets aan. Fix it! Wil je iets met diversiteit doen, verander dan de spelregels.”

Kun je een organisatie noemen die een voorbeeld is voor anderen?

“Schoonmaakbedrijf Asito is een mooi voorbeeld. Voor Asito is diversiteit vanzelfsprekend. Met meer dan 100 verschillende nationaliteiten in dienst, zien zij diversiteit als kracht en niet als probleem. Deze krachten benutten ze graag. Het Nationaal Integratiediner is bedacht om mensen te verbinden en verschillen te vieren. Eten staat centraal, omdat dat verbindt en in iedere cultuur een belangrijke rol speelt. Dan komen er onderwerpen op tafel waar je het normaal gesproken op de werkvloer niet over hebt. Natuurlijk is het niet altijd makkelijk om zoveel mensen met elkaar te verbinden, maar toch doet Asito er alles aan. Zij kijken goed naar wat mensen nodig hebben, denk aan extra ondersteuning in taal. Zet vakmanschap voorop en omarm de diversiteit, daar kom je zoveel verder mee.”

Hoe geef je (meer) kleur aan een organisatie? Waar begin je?

“HR is de poortwachter van de organisatie en speelt hierin een belangrijke rol. Ik zie dat functieprofielen en normering vaak te strak afgesteld zijn. Daardoor haal je een bepaalde sfeer binnen. Kijk naar het verschil in beloning tussen mannen en vrouwen, dat is er ook nog steeds. Ik zie dat er vaak omheen gedraaid wordt om er daadwerkelijk iets mee te doen. Wil je het veranderen?

Ga het fixen! Dan is het geen agendapunt meer tijdens de volgende vergadering. Diversiteit is in veel gevallen niet op de juiste plek belegd. Daar gaat het mis. Het creëren van draagvlak voor diversiteit is geen taakje voor een trainee, maar een ‘fulltime’ job. Een droomscenario is dat diversiteit door de aderen van de organisatie stroomt en in het DNA zit, maar helaas zijn we daar nog lang niet.”

Begint meer diversiteit al bij het sollicitatiegesprek?

“Sollicitatieprocedures zijn vaak zo ingericht dat we vooral ‘veel van hetzelfde’ binnen halen. Van nature zijn we tribale wezens en daarmee ingesteld op ‘soort zoekt soort’. We kijken eerder naar de overeenkomsten, dan naar de verschillen. Daarvoor is het nodig dat HR gaat praten met de lijn, om zo in het sollicitatiegesprek deze cirkel te doorbreken.”

Welke tip geef je mee aan organisaties die ermee aan de slag willen?

“Het gesprek over diversiteit is al langer gaande. De bewustwording is er en in veel organisaties zijn de blokkades bekend. Mijn advies zou daarom zijn: doe er iets mee, fix it! En weet je het nog niet? Doe onderzoek, voer gesprekken en discussieer over eigen waarheden!”



LIEKE JANSEN
lieke.jansen@driessen.nl
communicatieadviseur

Maak kans op het boek ‘Wow! Wat een verschil’

Benieuwd naar het boek over diversiteit geschreven door Jitske Kramer? Wij geven vijf exemplaren weg! Kans maken? Stuur een e-mail o.v.v. ‘Boek Jitske Kramer’ naar communicatie@driessen.nl. Deelnemen kan tot 16 oktober 2017. De winnaars ontvangen persoonlijk bericht.

