

N.B. Het kan zijn dat elementen ontbreken aan deze printversie.



Corporate antropoloog Jitske Kramer: 'Bedrijven moeten ervoor openstaan om naar minderheidsstemmen te luisteren.'

Het belang van diversiteit en inclusie op de werkvloer

Geen sterk team zonder weerstand

Diverse teams zijn sterke teams. Of het nu gaat om geslacht, etniciteit, persoonlijkheid of capaciteiten: samenwerken met mensen die anders zijn dan jij, leidt tot betere resultaten. Hoe komt dat?

De werkvloer moet een afspiegeling van de maatschappij zijn, vinden veel managers. Dat betekent medewerkers aannemen met uiteenlopende opleidingsniveaus en persoonlijkheden, maar ook met diverse culturele achtergronden – volgens onderzoek van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid heeft 22 procent van alle inwoners van Nederland een migratieachtergrond.

Meer innovatie

Diverse teams en inclusiviteit zorgen voor meer innovatie, meer creativiteit en een prettigere werkomgeving, blijkt uit diverse onderzoeken. Mits ze goed gemanaged worden, vult corporate antropoloog Jitske Kramer aan. Kramer geeft onder meer lezingen en masterclasses over samenwerken en leiderschap. “Het grote gevaar van een monoculturele groep is groepsdenken. Het communiceert makkelijk met mensen die op je lijken, want je

hebt aan een half woord genoeg, maar voor innovatie en verbetering zijn nieuwe perspectieven nodig. Er is een groep nodig die vraagt: maar het kan toch ook anders?”

Echte inclusie

In de praktijk vinden veel bedrijven het lastig een divers personeelsbestand te realiseren, zegt Kramer. “Echte inclusie ontstaat pas als mensen mogen meedoen, meepraten en meebeslissen, kortom: als ze invloed kunnen uitoefenen. Dat betekent per definitie dat machtsstructuren moeten veranderen, met alle onzekerheid van dien. Managers moeten bereid zijn opnieuw te kijken naar de bedrijfsmores – van budgetteringen tot regels over huilen op de werkvloer – en de verdeling van taken en verantwoordelijkheden. En ze moeten leren omgaan met conflicten die mogelijk ontstaan. Elke minderheidsstem is disruptie. Bedrijven moeten ervoor openstaan om daarnaar te luisteren, dan wordt en voelt iedereen zich gehoord.”

Stoppen met ‘klonen’

Waarom bedrijven de moeite zouden moeten nemen om diverse teams samen te stellen? Volgens de antropoloog zijn groepen die slecht omgaan met verschillen niet toekomstbestendig. “Bovendien worden in diverse teams vraagstukken vanuit meerdere perspectieven bekeken, waardoor de kwaliteit van beslissingen erop vooruitgaat. Het nemen van die beslissing duurt misschien langer als iedereen zijn zegje mag doen, maar je voorkomt ermee dat je daarna weken of soms maanden moet soebatten om een te snel genomen beslissing van een monoculturele groep bij te stellen.”

Stoppen met onbewust ‘klonen’ is volgens Kramer een belangrijke eerste stap om een team diverser te maken. “Ik vraag bedrijven vaak kritisch naar hun aannamebeleid te kijken. Soms kunnen ze maar geen geschikte kandidaat voor een functie vinden, omdat assessments te

sterk zijn afgesteld op één type medewerker. Niet iedereen wordt dan uitgenodigd te reageren.

Onbewuste vooroordelen

Onbewuste vooroordelen kunnen ook meespelen – een vrouw in een leidinggevende functie die net zo daadkrachtig of doortastend is als mannelijke collega's, wordt soms als bitch gezien.”

Kramers advies: stop met 'kloonedrag' en zorg ervoor dat werknemers die anders zijn, doen en denken gehoord worden. “Creëer een sfeer waarin mensen hun mening durven te geven door tijdens een vergadering te vragen of er nog andere ideeën zijn. En luister naar die ideeën. Dat is de eerste stap.”

Prettige werkomgeving

Dat het werken met diverse teams voordelen heeft, weet ook Menno Horsten, regiodirecteur bij Lidl. In het distributiecentrum in Etten-Leur werken 190 medewerkers met 21 nationaliteiten, van de Marokkaanse tot de Sri Lankaanse. “Het is mooi om te zien hoe ze elkaar helpen; zo vertalen bijvoorbeeld Portugese medewerkers wat gezegd wordt tijdens bijeenkomsten aan landgenoten die minder goed Engels spreken.”

‘Voor medewerkers die aan ramadan doen, zijn er flexibele werktijden en meer en langere pauzes’

Horsten wil in zijn vestiging een prettige werkomgeving voor iedereen creëren. “We hebben bijvoorbeeld gebedsruimtes ingericht in de kleedkamers en serveren in de kantine

gerechten met en zonder varkensvlees. Voor medewerkers die aan ramadan doen, zijn er flexibele werktijden en meer en langere pauzes. En waar Nederlandse werknemers graag vrij zijn op Tweede Kerstdag, hebben Portugezen daar niets mee. Voor hen is 24 december dan weer een feestdag, terwijl de Nederlanders werken. Zo kunnen we inspelen op de verruimde werktijden die bij de 24-uurseconomie horen en niemand tekortdoen.”

Kritische vragen

Ook op managementniveau zijn teams divers, zegt Horsten, onder andere qua persoonlijkheidsvoorkeuren en gedrag. “Die voorkeuren brengen we in kaart via een online vragenlijst, bedoeld om organisaties effectiever te laten functioneren. Je hebt weerstand en kritische vragen nodig om een beter resultaat te boeken. Het is een mooie uitdaging om ervoor te zorgen dat alle eigenschappen die nodig zijn, voldoende aanwezig zijn in een team.”

Maak het waar bij Lidl

Lidl vindt het belangrijk dat de mensen die voor Lidl werken zichzelf kunnen zijn en kunnen doen waar zij goed in zijn. Bij Lidl werken mensen met diverse achtergronden met elkaar samen, met het doel om de klant zo goed mogelijk te bedienen. Ben je benieuwd wie er bij Lidl werken?

Bekijk de verhalen op [maakhetwaarbijlidl.nl](https://www.lidl.nl/maakhetwaarbijlidl)

Fotografie: Dik Nicolai