

# Niet de regels van het **spel** aanpassen, maar het **spel** zelf veranderen



## ‘WE ENCOURAGE PEOPLE TO BE DIFFERENT HERE, BUT NOT SO DIFFERENT THAT PEOPLE NOTICE’ (ANONIEM)

---

DOOR DOMINIQUE HAIJTEMA

---

ILLUSTRATIES JOYCE SCHELLEKENS

**Van het woord diversiteit raakt een doorsnee bestuurder of ondernemer nauwelijks opgewonden. Het ontbreekt op de agenda in de bestuurskamer of in het jaarverslag en behoort niet tot de belangrijkste prestatiecriteria. Diversiteit heeft echter wel degelijk invloed, en tal van bedrijven en overheidsinstellingen kennen al jaren een diversiteitsbeleid. Het heeft alleen weinig opgeleverd. Hoe kan dat?**

Wie de voordelen van diversiteit op een rij zet, kan zich alleen maar verbazen dat niet elke organisatie en het management allang divers is. Of dat diversiteit niet minstens een van de topprioriteiten van elk bestuur is.

Diversiteit is niet alleen wenselijk, maar simpelweg noodzakelijk, aldus de voorstanders. Zowel kwantitatief als kwalitatief. Ze benadrukken keer op keer dat een werkgever het zich niet langer kan veroorloven geen afspiegeling te zijn van de bevolking. Nog afgezien van het morele argument dat je in een geciviliseerde samenleving niemand wenst uit te sluiten of te discrimineren op basis van geslacht, etniciteit of andere kenmerken, maak je gewoonweg onvoldoende gebruik van het brede scala aan talent. Je vist in een beperkte vijver die bovendien aan het opdrogen is – er zijn straks simpelweg

te weinig blanke, hoogopgeleide mannen. We hebben dus iedereen nodig vanwege de demografische ontwikkelingen en de verwachte krapte op de arbeidsmarkt.

### **Dief van eigen portemonnee**

Je bent als onderneming bovendien dief van je eigen portemonnee als je diversiteit negeert, omdat de afzetmarkt divers is. De Amerikaanse managementgoeroe Tom Peters verwoordde het ooit heel mooi. ‘Tachtig procent van alle aankoopbeslissingen wordt door de vrouw genomen en waar begrijpen mannen helemaal niks van? Juist, van vrouwen. Toen ik aan Unilever vroeg waar de vrouwen waren in hun raad van bestuur, zeiden ze: we hebben er geen, maar we hebben wel een Indiër.’ Peters kon er niet om lachen, en werd zelfs boos. Deze situatie typeerde volgens hem veel besturen die zich nog in het industriële tijdperk wanen en met hun *old boys network* geen optimaal gebruik maken van alle aanwezige talent, zowel binnen als buiten de organisatie.

Naast de positieve effecten in relatie tot de arbeids- en afzetmarkt wordt diversiteit ook in verband gebracht met productiviteit en creativiteit. Al zijn de harde wetenschappelijke bewijzen hiervoor dungezaaid, mede omdat het bijzonder lastig is om aan te tonen welke factoren daarbij een

rol spelen, en op welke manier. Toch blijkt bijvoorbeeld uit onderzoek onder de Fortune top 1000 – de lijst van duizend grootste bedrijven van de vs opgesteld door het gelijknamige magazine – dat diversiteitsbeleid een positieve invloed heeft op het bedrijfsresultaat. De bedrijfscultuur en de relaties met klanten verbeteren aanzienlijk, het imago als werkgever is aantoonbaar positiever en de motivatie van medewerkers en de productiviteit nemen toe, aldus het onderzoek.

### Diversiteitmanagers

Het belang van diversiteit wordt sinds midden jaren negentig van de vorige eeuw dan ook erkend, en het krijgt de nodige aandacht in het bedrijfsleven en bij de overheid. Er werden en worden diversiteitmanagers aangesteld bij Shell, IBM, KPN en NS, er werden en worden prijzen uitgereikt en talloze onderzoeken gedaan. Bedrijven en andere organisaties investeerden en investeren in bewustwording van culturele verschillen of ontwierpen en ontwerpen speciale programma's voor vrouwen en allochtonen.

Ik ben zelf in 1998 afgestudeerd als psycholoog op het onderwerp diversity management bij Shell en verbaas me er 14 jaar later over hoe weinig er daadwerkelijk is veranderd, met name in de top van het bedrijfsleven. Iedereen was het er destijds over eens: nog zo'n 10 tot 15 jaar en dan zou die top er zeker anders en vooral kleurrijker uitzien.

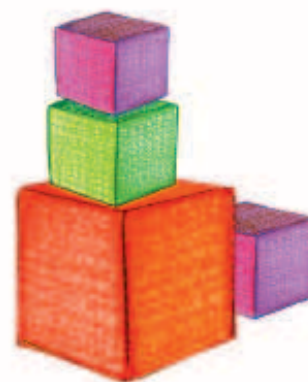
Dat is niet gelukt. De participatie van vrouwen, allochtonen, ouderen of andere zogeheten minderheden laat nog steeds te wensen over. En dan hebben we het niet eens over de doorstroom naar hogere en topposities. Het lijkt er ondertussen op dat we nog steeds argumenten nodig hebben of moeten bedenken voor diversiteit, en zo zijn we al jaren bezig met de verantwoording van diversiteit in plaats van met de uitvoering ervan.

### Talentcrisis

Het gaat inderdaad langzaam, beaamt *headhunter* en auteur Ralf Knegtman. In zijn meest recente boek *Diversiteit als uitdaging* zet hij nog eens de urgentie en de diverse voordelen op een rij. Het werd hem overigens van alle kanten afgeraden hierover te schrijven. Een uitgever stelde ronduit dat hij weinig boeken zou verkopen met zo'n misschien wel relevant maar allerminst sexy onderwerp. Knegtman zette

door omdat hij gelooft in het belang van divers talent. 'Ik ben ervan overtuigd dat de talentcrisis die zal ontstaan als de *babyboomers* massaal met pensioen gaan een niet te onderschatten *burning platform* oplevert. Echte verandering ontstaat vaak pas als er een acute noodzaak bestaat.'

Daarin schuilt volgens hem meteen ook de verklaring voor het gebrek aan diversiteit, ondanks alle maatregelen van de afgelopen jaren. De noodzaak ervan wordt onvoldoende gevoeld door bedrijven en bestuurders. 'De huidige recessie maskeert het probleem, maar over twee jaar staan bedrijven hier rijendik voor de deur met de vraag of we alsjeblieft divers toptalent kunnen leveren', stelt Knegtman. 'De discussie over diversiteit wordt al een aantal jaren gevoerd, maar pas de laatste tijd wordt er echt werk van gemaakt.' Dat werk

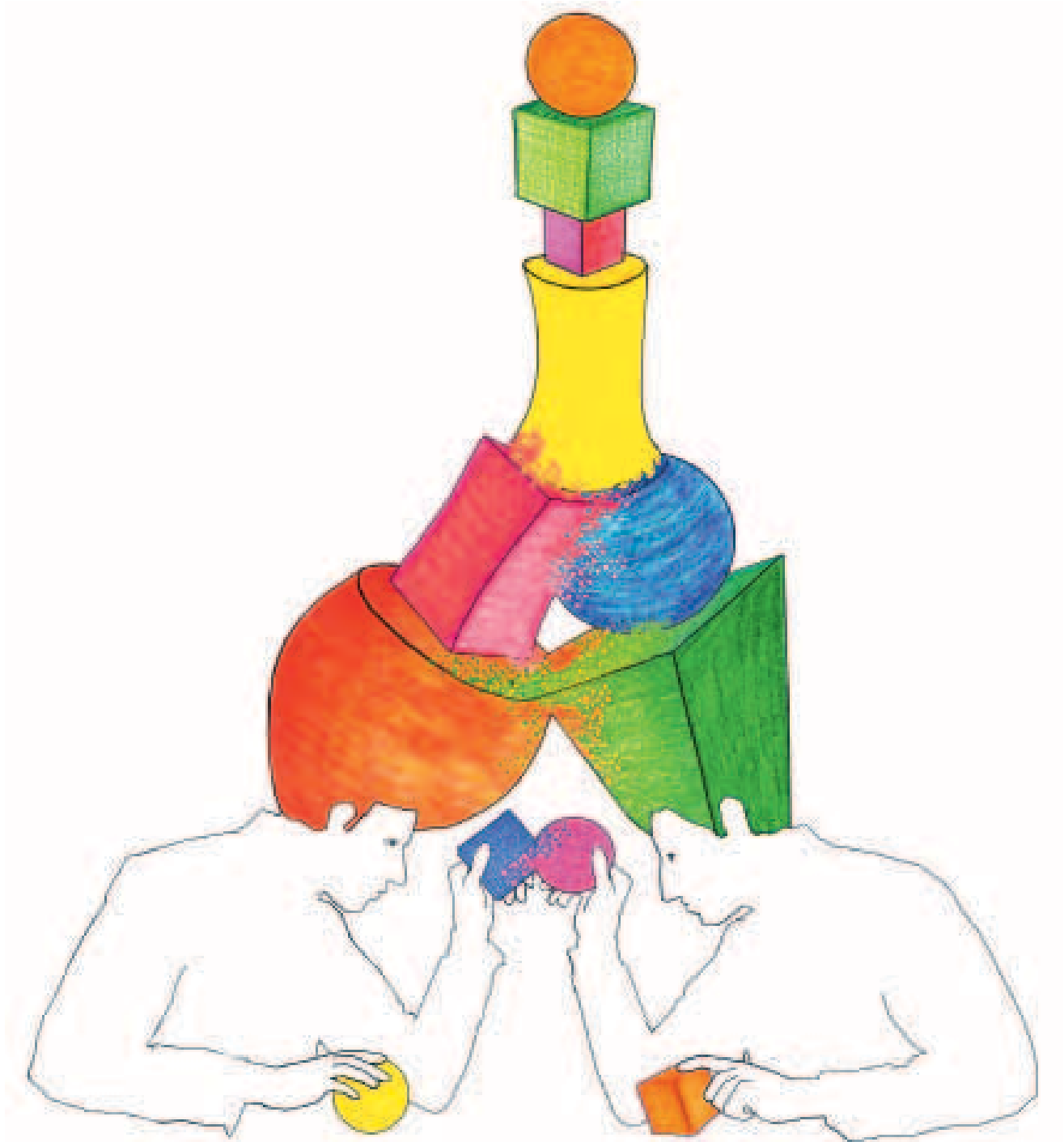


## 'WAAROM ZOU JE BIJVOORBEELD PAS BOVEN DE 55 OF 60 JAAR ALS COMMIS-SARIS KUNNEN FUNCTIONEREN?'

blijft bovendien vooral beperkt tot de afdeling human resources en maakt geen deel uit van de strategie of core business van een organisatie. 'Als de raad van bestuur er niets mee heeft, heeft het weinig zin om een diversiteitmanager aan te nemen of een of ander diversiteitsprogramma uit te voeren', zegt Knegtman. 'Dan kun je er net zo goed mee ophouden. Het heeft ook weinig zin om één of twee initiatieven te ontplooiën. De hele bedrijfscultuur moet op de schop, diversiteit ontstaat niet van de ene dag op de andere.'

### Diversiteit gaat niet alleen over vrouwen

Daar komt volgens de headhunter nog bij dat de discussie over diversiteit zich vooral richt op vrouwen, zeker als het gaat om de top van organisaties. Over allochtonen, ouderen of andere minderheden wordt veel minder gesproken.



Terwijl diversiteit in de visie van Knegtmans een veel breder begrip is waarbij het draait om het vermogen vanuit verschillende invalshoeken naar problemen te kijken. En daar zijn heterogene teams nu eenmaal beter in, vindt hij. 'Waarom zou je bijvoorbeeld pas boven de 55 of 60 jaar als commissaris kunnen functioneren? Als het om social media of ICT in bredere zin gaat, kun je beter een dertiger kiezen met veel ervaring op dit gebied. Bijvoorbeeld directeur Daniel Ropers van Bol.com.'

Diversiteit gaat uiteindelijk over alle aspecten waarop mensen van elkaar verschillen. Het gaat om zichtbare kenmerken zoals geslacht, leeftijd en etniciteit en minder zichtbare kenmerken als ziekte of handicap en seksuele geaardheid, maar ook over competenties, werkstijlen en karaktereigenschappen. Er is nog steeds een veel te traditionele en beperkte kijk op talent, aldus Knegtmans. Het merendeel van de organisaties zoekt daarom onverminderd in dezelfde hoek, terwijl er buiten dat beperkte segment een groot reservoir aan talent rondloopt. 'We kijken bovendien nog te veel naar competenties, intelligentie en diploma's, terwijl drijfveren of wat

iemand wil doen een grotere voorspellende waarde heeft. Toptalent kenmerkt zich door een grote hekel aan herhaling van zetten.'

### Niet alleen voordelen

Blijft de prangende vraag waarom bedrijven en andere organisaties dat aanwezige talent links laten liggen. Daarmee komen we bij een andere misvatting rondom diversiteit. Dat het vooral voordelen heeft en eigenlijk simpel te realiseren is. Knegtmans citeert in zijn boek voormalig staatssecretaris van Economische Zaken Frank Heemskerk, die vertelt over zijn werk bij ABN AMRO. 'De leden van de raad van bestuur onder leiding van Jan Kalff kwamen bijna allemaal uit het Gooi en hadden in veel gevallen bij dezelfde studievereniging gezeten. Hun echtgenotes kenden elkaar en ze kwamen elkaar ook in het weekend regelmatig tegen. In vergaderingen hadden deze mannen aan een half woord genoeg.'

Het werken in een divers team is dus moeilijker omdat je minder gemeenschappelijk hebt. Ook hebben wij mensen van nature de neiging om gelijken te selecteren. 'We hebben





te snel een oordeel over anderen en stoppen hen in een hokje. Dat is grotendeels evolutionair bepaald', zegt Knegtmans hierover. Door iemand te kiezen die op ons lijkt, wordt bevestigd wie wij zijn en wordt bevestigd dat we het bij het juiste eind hebben. De kans op conflicten en misverstanden is aanzienlijk groter als we samenwerken met mensen van verschillende achtergronden. Uit onderzoek blijkt tevens dat diversiteit bij routinetaken voor slechtere resultaten zorgt, maar juist bij complexe taken een duidelijke meerwaarde heeft. Het kost simpelweg meer tijd om op elkaar af te stemmen.

Een veelgehoord argument is tevens dat bedrijven wel meer diversiteit willen, maar geen vrouwelijk of allochtoon talent kunnen vinden. Dat beaamt headhunter Knegtmans. Het is inderdaad lastiger om bijvoorbeeld vrouwen te vinden voor een functie als financieel directeur. 'Maar ze zijn er wel degelijk. Je moet alleen iets meer zoeken.' Dat geldt ook voor zijn eigen branche. 'Een vrouw als partner op ons kantoor lukt nog wel, maar een vrouwelijke allochtoon vinden is al lastiger.'

### **Sociaal wenselijke prietpraat**

Het is dan misschien niet politiek correct, maar er zijn wel degelijk tegenstanders van diversiteit. In het boek van

Knegtmans spreekt Aad Jacobs, ex-bestuursvoorzitter van ING en een van de invloedrijkste commissarissen van Nederland, zich openhartig uit over vrouwen in de top. 'Vrouwelijke commissarissen voegden niet veel toe. Het gemiddelde van de vrouwen lag destijds onder het gemiddelde van mannen. De voorzitter van de raad van bestuur van een beursgenoteerd bedrijf gaat echt niet vertellen dat hij niet voor diversiteit is, maar na drie borrels hoor je een heel ander

## **ALS JE EEN PROBLEEM VERKEERD DEFINIEERT, KRIJG JE VANZELF DE VERKEERDE OPLOSSINGEN.**

verhaal. Er is veel sociaal wenselijke prietpraat.' In de discussie rond diversiteit valt dan ook vaak te horen dat het toch moet gaan om kwaliteit en niet om kenmerken als sekse en cultuur. Maar daarbij wordt vergeten dat die kwaliteit vaak niet neutraal of objectief is vast te stellen. Haast sluipend worden vrouwelijke eigenschappen minder gewaardeerd en maar al te vaak associëren mensen een

## KRAMER: 'MAG JE ZIJN WIE JE BENT EN ALS DAT NIET MAG, WELKE PRIJS WORDT DAARVOOR BETAALD?'

leider als vanzelf met een blanke man. Knegtman geeft het voorbeeld van Anja Groenewoud van dienstverlener Accenture die twee promoties miste omdat zij zichzelf minder hard op de borst klopte dan haar mannelijke collega's, terwijl ze aantoonbaar beter had gepresteerd. Vrouwen moeten volgens Knegtman harder werken om hetzelfde te bereiken als hun mannelijke collega's en zijn nog steeds vaak te bescheiden en afwachtend als het om promoties gaat. 'Vrouwen worden anders gesocialiseerd en opgevoed en dat geldt ook voor andere culturen. Een Hindoestaan zal zijn baas nooit tegenspreken. Je moet dus oog hebben voor al die verschillen en daar rekening mee houden.'

### Inclusiveness

Opvallend is dat veel bedrijven zoals Shell en PriceWaterhouseCoopers (pwc) tegenwoordig liever *inclusiveness* gebruiken dan diversiteit, een woord dat in het Nederlands met inclusiviteit niet zo lekker klinkt. Zo schrijft het *mission statement* van adviseur pwc over 'het creëren van een 'inclusieve' cultuur, waarin alle medewerkers worden betrokken en zich betrokken voelen door optimaal gebruik en ontplooiing van uiteenlopende kwaliteiten.' Gaat het bij diversiteit dus over verschillen sec, bij inclusiveness gaat het om *de waardering* van al die verschillen. Het betreffende adviesbureau signaleert drie belangrijke fases als het gaat om diversiteit. Diversiteit als maatschappelijke verantwoordelijkheid, diversiteit als oplossing voor gebrek aan capaciteit en diversiteit als kwestie van kwaliteit. Veel bedrijven zitten in de eerste twee fases waarbij hier en daar een initiatief wordt ontplooid zoals een vrouwennetwerk.

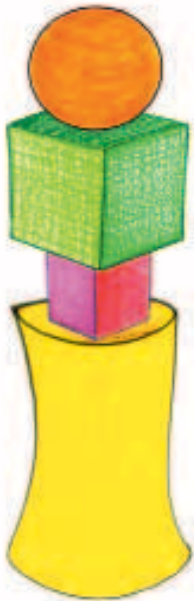
Als je een probleem verkeerd definieert, krijg je vanzelf de verkeerde oplossingen, stelt antropologe Jitske Kramer. Zij is trainer, coach en auteur van het boek *Normaal is anders* en is al ruim tien jaar bezig met het thema diversiteit. Wie louter naar de aantallen allochtonen of vrouwen kijkt, ziet niet het werkelijke probleem. Het gaat er volgens haar om dat de dominante cultuur een bepaald effect heeft op de minderheden. De meerderheid bepaalt wat er gebeurt en wat als normaal wordt gezien in een organisatie. De minderheid is gewend zich aan te passen of opzij te gaan.

### Anders mogen zijn

'Tijdens een training laatst bij de politie zei een vrouw last te hebben van de mannelijke cultuur. De mannelijke collega's begrepen daar niets van', vertelt Kramer. Het illustreert volgens haar dat diversiteit niets te maken

## 'MENSEN WILLEN ZIJN WIE ZE ZIJN, MAAR ZE WILLEN OOK ERGENS BIJHOREN EN NIET WORDEN UITGESLOTEN.'

heeft met het aantal allochtonen, vrouwen of ouderen. 'Het gaat om een cultuur waar iedereen zich veilig voelt om anders te mogen zijn. Mag je zijn wie je bent en als dat niet mag, welke prijs wordt daarvoor betaald. De belangrijke vraag is dus: hoe gaan we hier met elkaar om?'



De behoefte om je veilig te voelen is heel dierlijk en zit in onze genen. Mede daarom voelen wij ons het meest veilig bij mensen op wie wij lijken, is de ervaring van Kramer. 'Daardoor worden wij bevestigd.' Verschillen tussen mensen zorgen volgens haar voor een zekere dynamiek en voor mogelijke conflicten die een situationele stijl van leidinggeven vragen. Dat wil zeggen, een leider die zich bewust is van de aanwezige machtsverschillen en verschillen in perspectieven en die met tegenstellingen kan omgaan. Kramer verbaast zich erover dat er nog onderzoek wordt gedaan naar de urgentie en relevantie van diversiteit. 'Schrijnend dat die nog steeds moeten worden aangetoond. Ik zou zeggen: kijk om je heen op straat, in de winkel of waar dan ook: er is al overal diversiteit.'

Er terwijl het belang steeds maar weer moet worden aangetoond, is vervolgens allesbehalve helder hoe je die diversiteit in de praktijk vorm kunt geven. Wat moeten bedrijven en managers anders gaan doen? Hoe zorgen zij ervoor dat de stem van de minderheid wordt gehoord en gewaardeerd, en welk effect heeft dat op de besluitvorming? Hoe kun je elkaar leren verstaan en beter op elkaar afstemmen?

### Regels van het spel

De verschillen benoemen levert nog weinig op, daardoor creëer je alleen maar meer afstand, denkt Kramer. Het gaat er om de verschillen goed te benutten. 'Mensen willen zijn wie ze zijn, maar ze willen ook ergens bijhoren en niet worden uitgesloten. We gaan inmiddels zo spastisch om met diversiteit. Ik hoorde laatst van een gekleurde man, die aan een collega vroeg of deze hem als zwart zag. "Nee, echt niet, ik

## Deep Democracy: de wijsheid van de minderheid

Deep Democracy is een filosofie, methode en theorie ineen, waarmee groepen betere besluiten kunnen nemen en diversiteit meer wordt benut. In tegenstelling tot de 'gewone' democratie, waarin weinig rekening wordt gehouden met de wil van de minderheid, is het beginsel van deep democracy dat iedere deelnemer een essentiële bijdrage levert aan het geheel. Als een minderheid niet wordt meegenomen in een beslissing, gaat de wijsheid van die minderheid verloren, is de achterliggende gedachte. Die minderheid voelt zich niet gezien en gaat protesteren, tegenwerken of zelfs het hele systeem verlammen.

Ook bij diversiteit gaat het om het gebruik van al het aanwezige potentieel. Vraag je als leider of organisatie dus af wie of wat niet wordt gezien. Welke onuitgesproken overtuigingen overheersen of zorgen ervoor dat niet iedereen mee kan doen? Waar mogen we het niet over hebben? Wat zijn de onuitgesproken aannames of verwachtingen? In datgene waar we ons ongemakkelijk bij voelen, zou wel eens de oplossing voor een probleem kunnen schuilen. Het gaat dus om het creëren van ruimte voor alle deelnemers, waardoor onverwachte of onconventionele oplossingen mogelijk zijn.

Deep democracy ziet conflicten juist als het begin van een creatief proces. Veel vernieuwing ontstaat door irritaties over de bestaande situatie. In veel culturen en organisaties is er overeenstemming over wat 'normaal' is en wat niet. Dat kan dus remmend werken.



zie er niets van”, was de reactie. Je bent nou eenmaal zwart of vrouw en dat ziet iedereen. En daar horen ook vooroordelen bij. Het is een illusie om te denken dat we niet discrimineren of ons niet beter voelen dan anderen.’

Wie tot een minderheid hoort, wordt eerder als lid van die groep gezien dan als persoon. Hoogleraar Rosabeth Moss Kanter van Harvard University toonde al in de jaren zeventig van de vorige eeuw aan dat vrouwen bijvoorbeeld pas als individu worden gezien als meer dan eenderde van een team of afdeling vrouw is. De Nederlandse hoogleraar Ester-Mirjam Sent zei onlangs in een interview dat vrouwen het eigenlijk nooit goed kunnen doen. Of je doet met de mannen mee en dan ben je *one of the guys*, maar dan moet je jezelf geweld aandoen, of je gedraagt je als vrouw en dan word je niet als competent gezien.

Voor diversiteit is het volgens Jitske Kramer dan ook hard nodig om niet alleen de regels van het spel aan te passen, maar om het hele spel te veranderen. Want de spelregels vormen de dominante cultuur en die verander je niet door kleine aanpassingen.

### Dooddoener

En dat is meteen ook een van de grootste problemen bij verandering. De leden van de dominante cultuur hebben er belang bij om het spel op hun manier te blijven spelen, aldus Kramer. Zij ontlenen hun bestaansrecht aan de heersende omgangsregels. ‘We gaan meer beleid maken, maar het gaat om gedrag en cultuur en of iedereen kan en mag meedoen. En als niet iedereen mag meedoen, is dat dan in orde of missen we dan iets belangrijks?’

Ze vat het samen in een sprekend voorbeeld. ‘Een vrouwelijke bestuurder zou een promotie krijgen, maar de rest van het

team had de gewoonte om drie keer per week om zeven uur in de ochtend tijdens het ontbijt te overleggen. Zij kon indien nodig elke avond tot laat doorwerken in die nieuwe functie, maar in de ochtend wilde zij haar kinderen naar school brengen. Dat bleek niet bespreekbaar. Dat gebeurt dus als regels niet gewijzigd mogen worden en de zaak wordt afgedaan met de dooddoener: zo doen we dingen nou eenmaal hier.’

*Achtergrondinformatie en praktijkvoorbeelden:*

*<http://www.diversityatwork.net>*

*Wilt u uw eigen vooroordelen en veronderstellingen eens testen, doe dan de volgende test op: <https://implicit.harvard.edu/implicit/netherlands/>*

