

Cristel van de Ven: ‘Diversiteit vraagt doorzettingsvermogen’

Een diverse organisatie heeft tijd nodig om zijn draai te vinden, stelt Cristel van de Ven, beleids- en organisatiewetenschapper en Factor Vijf. 'Als je er geen energie in stopt, ontstaat een homogene cultuur in de meeste organisaties. Daar heeft de evolutie voor gezorgd.'

Wat is het grootste misverstand over diversiteit?

'Binnen organisaties wordt diversiteit vaak vertaald naar doelgroepenbeleid. De voornaamste motivatie is 'het goede' te willen doen. Je neemt je maatschappelijke verantwoordelijkheid door het helpen van mensen. De inspanning is ook nog eens meetbaar. Dat cijfer kan mooi meegenomen worden in het mvo-jaarverslag. Het nadeel van die benadering is dat het een beeld van een bepaalde groep alleen maar versterkt. Namelijk dat iemand er op eigen kracht niet komt. Je zet mensen met de beste bedoelingen op achterstand. Het heeft een stigmatiserend effect op diegenen die je juist bij je organisatie wilt betrekken. De beste drijfveer voor inclusie is niet het helpen van mensen. Je wilt mensen die vanuit verschillende invalshoeken ergens naar kijken. Daar word je als organisatie beter van. Dan ga je uit van talentbenadering. Ieder mens heeft unieke talenten. Als je daar oog voor hebt, dan praat je ook over inclusie. In de praktijk geven bedrijven de krenten uit de pap aan de YAVIS (Young, Attractive, Verbal, Intelligent & Successful), terwijl iedereen met een uitdagende taak groeit in zijn werk. Inclusie gaat dus vooral over de vraag: wiens talent zie je en wie geef je de kans?'



Is het voor ieder bedrijf een realistisch doel?

'Je plukt er de meeste vruchten van in een organisatie die werkt met complexe vraagstukken. Als je die laat oplossen door een heterogene groep, krijg je betere uitkomsten dan bij een homogene groep. Meer dezelfde mensen betekent dat je geen counterveiling power, geen tegenwerking hebt. Je hoort minder kritische geluiden. Mensen corrigeren zichzelf niet meer. Maar bij repeterende arbeid kan diversiteit juist conflicten in de hand werken. Het werk vraagt dan niet dat je een beroep doet op je innerlijk talent. Misschien is diversiteit niet voor ieder bedrijf weggelegd. Dat is wel zonde, want zo gaat er veel talent verloren.' Als je er geen energie in stopt, ontstaat in de meeste organisaties een homogene cultuur. Daar heeft de evolutie voor gezorgd. De wereld is heel ingewikkeld. Als we alle informatie ongefilterd binnen laten komen, slaan we op tilt. Daarom zorgen onze hersenen ervoor dat we gebruik maken van stereotypen. We delen de wereld op in groepen. De groep waar we zelf deel van uitmaken vinden we de beste. Die trekken we voor. In veel organisaties ontstaat een ons-soort-mensengedrag. We selecteren mensen die op ons lijken.

Daar is in de VS een onderzoek naar gedaan. Bij bedrijven werd letterlijk gekeken naar de fysieke kenmerken van managementteams. In een organisatie bleken in de top bijvoorbeeld overwegend lange mannen te werken.'

Heb je zelf ervaring met werken in een homogene bedrijfscultuur?

'Een beetje wel. Ik heb twee jaar bij een multinational gewerkt. Een heel professioneel bedrijf dat erg resultaatgericht was. Als het MT iets vond, rende iedereen direct dezelfde richting op. Daar paste ik met mijn meer wetenschappelijke achtergrond minder goed in, merkte ik.'

'Inclusie gaat vooral over de vraag: wiens talent zie je en wie geef je de kans?'

Hoe kun je van diversiteit een succes maken?

'Het vraagt vooral om realiteitszin en doorzettingsvermogen. Het kost tijd om een homogene cultuur te doorbreken. Dat is geen kwestie van meer vrouwen aannemen. Als je diversiteit terugbrengt tot de mannelijke en vrouwelijke eigenschappen in een organisatie, maak je er eigenlijk een karikatuur van. Of mensen mondig en ondernemend mogen zijn is veel belangrijker. Beoordeel het management op coachend leiderschap. En dan niet in de vorm van een beoordelingsgesprek waar een salarisindicatie van afhangt. Dat is een volstrekt achterhaald instrument dat alleen maar ruis oplevert. In een beoordeling sla je de werkelijkheid plat. Dan gaan mensen zich alleen maar op targets

richten. Ook wanneer je die horde genomen hebt als organisatie ben je er nog niet. Want samenwerken gaat in eerste instantie vaak moeilijker in een diverse organisatie. Het kost tijd om tot een gedragen oplossing te komen. Hoe communiceer ik met iemand die ik niet meteen begrijp? Je moet meer tijd stoppen in overleg. Mensen dragen meer perspectieven aan. Je moet alle argumenten meewegen. Het vraagt dialoogvaardigheden. Als je dat geduld niet op kunt brengen, loopt het proces spaak.'

Download



[Magazine maart 2019 | Thema: Diversiteit & inclusie](#)

PDF 14,59 MB