

Diversiteit en inclusie. Waarom? Daarom!

### Organisatie

In veel organisaties blijft de vraag of diversiteit nu echt aantoonbaar beter is telkens weer terugkomen. Businesscase na businesscase wordt er geschreven om te bepalen of er expliciete aandacht voor diversiteit en inclusie nodig is. Vaak worden deze gesprekken gedomineerd door een zittende, vaak homogene groep die veel kenmerken heeft van de gangbare meerderheid. In Nederland betekent dit: accentloos Nederlandsprekend, wit, hoogopgeleid, man, niet openlijk religieus, midden- of hogere klasse. Deze groep ziet het probleem vaak niet zo. Het gaat toch goed? Het gaat immers om kwaliteit. Wie echt wil, kan zich prima invechten en op termijn zal het heus vanzelf wel diverser worden allemaal. Deze groep heeft het, om allerlei redenen die ik in mijn nieuwe boek *Jam Cultures* beschrijf, mis. We moeten stoppen met telkens opnieuw onderzoek doen naar nut en noodzaak van diversiteit en inclusie. Het is uitstelgedrag en een (onbewuste) afleidingsmanoeuvre om ongemak te vermijden en niet te hoeven handelen.



Om sneller uit deze gedachtemolen te kunnen stappen noem ik hier vier redenen om dat te doen. Ik ben ze de afgelopen jaren op allerlei manieren tegengekomen in gesprekken die ik heb gevoerd en beleidstukken en toekomstvisies die ik heb gelezen. Welke herken jij voor jezelf? En welke voor jouw organisatie?

#### 1 Diversiteit en inclusie vanwege de tijdgeest

**'Er is pas écht balans als er ook luie, oenige vrouwen aan de top komen.'** – Beatrice de Graaf

De wereld verandert steeds sneller. De globalisering gaat ontzettend hard, we hebben internet en kunnen de gekste uithoeken bereiken. We maken ontzettend veel vliegbewegingen en er is veel migratie. We werken langer door, we veranderen vaker van baan, we werken met meerdere generaties in een team. We krijgen hoe langer hoe meer complexe informatie te verwerken en hebben gezamenlijk steeds meer uiteenlopende vaardigheden nodig op dezelfde werkvloer en in de maatschappij. We hebben op iedere plek denkers en doeners nodig, vernieuwers en handhavers, superspecialisten en verbinders. We kunnen beter zakendoen in bijvoorbeeld China als we een Chinese medewerker hebben. Samengevoegde organisaties hebben mensen uit alle betrokken regio's en disciplines nodig om een goede transitie te kunnen maken. Kortom: de diversiteit komt vanzelf van alle kanten op ons af. Wie alleen in de eigen kleine groep blijft, zet zichzelf dus op een flinke achterstand.

Het zijn *wicked vraagstukken* die onbepaald en slecht te definiëren, onbegrensd en verstrengeld zijn. We zullen goed moeten samenwerken, met zo veel mogelijk verschillende mensen, omdat zo de kans het grootst is dat er oplossingen komen. Klimaatproblemen zijn niet op te lossen binnen de eigen grenzen of door bijvoorbeeld alleen Europa. De steeds grotere kloof tussen arm en rijk, vluchtelingenvraagstukken en de plastic soep ook niet. Samenwerken over culturele, financiële, religieuze, politieke en regionale grenzen heen is noodzakelijk. De toekomst vraagt dat we duurzaam, divers en wendbaar zijn. Inclusieve attitude en vaardigheden zijn hierbij essentieel.

## 2 Diversiteit en inclusie omdat het sociaal is en eerlijker



Dat Ahmed minder kans heeft op een baan dan Jeroen, is simpelweg niet eerlijk. Dat mannen meer verdienen dan vrouwen voor hetzelfde werk ook niet. Dat mooie mensen eerder worden aangenomen is stuitend. Dat iemand in een rolstoel letterlijk en figuurlijk niet voorbij de voordeur komt, blijft schokkend. En zo zijn er nog honderd voorbeelden te noemen. Dit sociale aspect gaan mensen vaak pas echt belangrijk vinden als ze er persoonlijk mee in aanraking komen. De geslaagde witte man die dacht dat het gezeur over achterstelling van moslims op de arbeidsmarkt wat overdreven is, ziet het pas als zijn eigen dochter met een Marokkaan trouwt en met vooroordelen te maken krijgt. Leeftijdscriminatie wordt opeens levensecht als hij vanwege zijn leeftijd wordt gepasseerd en anderen hem niet meer capabel achten voor een bepaalde functie.

Vaak komt er veel energie los als het over het onderwerp diversiteit gaat. In sommigen wordt de activist wakker, anderen zuchten diep en voelen weerzin om het er weer over te hebben. Het gaat immers gewoon om kwaliteit. Jazeker gaat het om kwaliteit, en natuurlijk wil je een 'klik' hebben met iemand. Dit kan alleen niet los worden gezien van de diversiteitsdiscussie; want wie bepaalt wat kwaliteit is? Zeker als dit gaat om zaken als leiderschap tonen en zelfverzekerdheid. Nieuwkomers zullen geen groot Nederlands netwerk meenemen, maar wel andere netwerken.

## 3 Diversiteit en inclusie omdat de vijver er groter door wordt

**'Gelijke rechten voor anderen betekent niet minder rechten voor jou. Het is geen taart.'** - bron onbekend

In de *war on talent* is buiten de eigen groep zoeken een groot voordeel, simpelweg omdat de kans dat je het gezochte talent vindt, groter is als je de groep vergroot waarbinnen je zoekt: de wet van de grote aantallen. Zo kun je beter inspelen op de toekomstige krapte op de arbeidsmarkt. Het risico om slechts op de cijfers te sturen, is dat de acties bij HR blijven hangen. En dat de motivatie om meer diversiteit toe te laten niet intrinsiek is. De nieuw aangenomen 'minderheden' zullen ook weer uitstromen. Niemand wil aangenomen worden als excuusstruus of troetelallochtoon. Diversiteit moet geen HR-speeltje worden, waarbij de leiding van het bedrijf mokkend toeziet hoe er quota worden gehanteerd en gaat vermoeden dat er niet wordt gekozen op basis van kwaliteit en talent. Kortom: kiezen voor diversiteit moet voor iedereen samengaan met kiezen voor kwaliteit en aandacht voor **inclusie**.

## 4 Diversiteit en inclusie omdat de kwaliteit daardoor beter wordt

### Over inclusie, macht en verschil.

De vierde reden om aandacht te schenken aan diversiteit en inclusie is dat onderzoek na onderzoek aantoonde dat meer inzichten, invalshoeken en netwerken een betere kwaliteit opleveren. Een greep uit de talrijke onderzoeken: Meer vrouwen in topfuncties is de sleutel tot economische groei (EU-rapport 2010). De financiële resultaten van investeringsteams met een diverse achtergrond zijn dramatisch beter dan die van homogene teams (Harvard Business Review augustus 2018). In complexe vakgebieden, zoals rechten, medicijnen, wetenschap en management, bestaat een positief verband tussen de kwaliteit van de producten en diensten en de diversiteit van de betrokken professionals (NBER 2018 analyse in Amerika). Alleen voor strikte routinewerkzaamheden is diversiteit vanuit de taakgerichte gedachte niet altijd de beste oplossing, maar de vraag is hoeveel banen werkelijk en alleen maar routine vragen.

Als de gedachte dat meer diversiteit meer kwaliteit oplevert onderdeel is van het organisatiebeleid, is de synergie die dit teweegbrengt duurzamer dan het streven naar een afspiegeling van de maatschappij in getallen. Dan is het geen HR-speeltje meer, of een politiek moetje, maar voelen leiders en teams zelf de behoefte aan meer diversiteit in de groep. Synergie creëren tussen verschillende soorten mensen, talenten en vaardigheden is volgens veel wetenschappers en ondernemers de uitdaging van de eeuw. Vandaar dat je voortdurend in managementland leest over cocreatie, scrummen, agile werken, buurtoverleg, participatiebewegingen enzovoort. Het is niet alleen zaak om verschillende soorten mensen aan tafel te krijgen, maar ook om ze aan tafel te houden.

**Bron:** [Jam Cultures](#)

**Door:** Jitske Kramer