

ESSAY



DIVERSITEIT ALS GEWONE ZAAK

Net zoals er meer wegen naar Rome leiden, zijn er minstens drie die voeren naar inclusie waarbij verschillen in organisaties simpelweg naast elkaar kunnen bestaan. Eén ervan is het empoweren van individuen door managers. Het waarderen en inzetten van diversiteit begint volgens lector Saniye Celik met name bij het managen van verschillen. Dat inspielen op de verschillende behoeften, wensen en talenten van de medewerkers vereist wel een persoonsgerichte oriëntatie van de leidinggevende.

Mijn kennismaking met diversiteitsbeleid bij de overheid gaat 26 jaar terug. Toen besloot ik politievrouw te worden. Ik was net zeventien. En toen nog net te jong voor de officiële selectieprocedure. Destijds wilde de politie meer diversiteit. Er was een speciaal brugjaar. En de recruiters spoorden me aan dat brugjaar te volgen. Ik volgde het advies op. Een jaar later kwam de grote selectie. Bij de intake kreeg ik vra-

gen over mijn culturele achtergrond. Ik moest aanvullende testen doen. Ik werd geschikt bevonden, maar ik moest nog een half jaar 'schakelen' op het opleidingscentrum in Amsterdam. De schakel-optie was ingesteld voor mensen met een kleurtje. En zo maakte ik mijn entree bij de politie via 'gekleurde' deuren.

Op de opleiding kwam ik nieuwe obstakels tegen. Vanwege mijn lengte. Hoe vaak men mij vroeg hoe ik toch door de selectie was gekomen weet ik niet meer. Maar wel mijn kant-en-klare antwoord: "Omdat ik klein ben, hebben ze me over het hoofd gezien." Overigens klopt dat grapje niet. Want de minimumlengte-eis voor politiemensen was toen al afgeschaft. Dat was een maatregel om de diversiteit in het korps te bevorderen. Er stroomden wat kleine mannen in. En een paar vrouwen. Afijn. Op de opleiding speelde mijn lengte me parten. Want hoe snel en sterk ik ook was, de muur van de hindernisbaan was gewoon te hoog. Medestudenten, opleiders en ikzelf werden ineens creatief. Met een opstapje kon ik de hindernis wel nemen. Mijn handen waren ook een probleem. Ze bleken niet groot genoeg om de schiettechniek te leren. Ik dacht, waar een wil is, is een weg. Met een techniek die ik mezelf heb aangeleerd, werd ik een van de beste schutters van de klas. Ondanks mijn lengte en het formaat van mijn handen werd ik politieagent. En ik ving met mijn kleine handen heel wat boeven. Ik ving ook wat anders: een persoonlijke ervaring met diversiteitsbeleid.

INDIVIDU DE MAAT

De essentie van diversiteit is: het verschil is er en mag er zijn. Ieder mens is uniek, met zijn of haar eigen persoonskenmer-

ken en talenten. Niet alleen zien mensen er niet hetzelfde uit, er zijn ook verschillen in leeftijd, achtergrond, cultuur, meningen, overtuigingen en ga zo maar door. Verschillen zijn er en zullen blijven bestaan: ze zijn niet te elimineren. Gelukkig maar anders is het wel een erg saaie boel. Diversiteit is dus een feit, een constante factor in de samenleving. Dat zal iedereen beamen. Diversiteit is de normaalste zaak van de wereld, zouden we kunnen zeggen. Geen enkel individu, geen enkele organisatie kan om die verschillen heen.

Diversiteit raakt dus iedereen. Het gaat over ons allemaal. In de kern gaat het erom dat iedereen gehoord, gekend en erkend wil worden. Iedereen, jong of oud, man of vrouw, theoretisch of praktisch opgeleid, met of zonder tint, ze willen – op uitzonderingen na – allemaal meedoen in de samenleving en op de arbeidsmarkt. Niet voor niets zet het kabinet-Rutte III in op het bevorderen van een inclusieve samenleving zodat iedereen tot zijn of haar recht kan komen. Een samenleving waarin iedereen verschillend mag zijn en de kans krijgt en kan grijpen om de eigen talenten te ontplooiën. Een samenleving waarin niet de groep, maar het individu de maat is. Een samenleving waarin het er niet toe doet waar je vandaan komt, maar waar je naartoe gaat. Niet wat je afkomst of geloof is, maar hoe je je gedraagt. Niet waarin je tekortschiet, maar wat je doet en toevoegt aan je omgeving. Diversiteit omvat dus alle aspecten waarop mensen zich van elkaar onderscheiden en elkaar kunnen versterken. Het mooie is dat elk individu het verschil kan maken in de maatschappij, op het werk en in het onderwijs.

Diversiteit krijgt veel verschillende jaszjes



omgehangen in het publieke debat. Iedereen verstaat er wel iets anders onder. De een heeft het over sociale verschillen, zoals inkomen, de ander verwijst naar gender of seksuele oriëntatie. In de kern gaat diversiteit over alle zichtbare en onzichtbare kenmerken. Zichtbare zoals geslacht en etniciteit. En onzichtbare kenmerken als waarden en karaktereigenschappen.

DISCRIMINATIE

Iets valt me op in het publieke debat over diversiteit. De omarming van diversiteit wordt vaak in één adem genoemd met de bestrijding van discriminatie. Maar dat klopt niet, het is het zeker niet. En daar schuurt het naar mijn inzicht in de praktijk. Diversiteit en discriminatie zijn eerder tegenpolen van elkaar. De enige overeenkomst is dat beide de verschillen benadrukken. Bij diversiteit valt het verschil vaak positief uit, bij discriminatie niet. Bij diversiteit mag het verschil er zijn. Bij discriminatie niet. Bij diversiteit staat het individu centraal en bij discriminatie de groep. Bij diversiteit kijken we wat mensen toevoegen. En bij discriminatie gaat het om gelijke behandeling. Bij diversiteit hoort inclusie, en discriminatie gaat over exclusie. Bij diversiteit ligt het accent vooral op de onzichtbare aspecten waarop mensen verschillen; ▶

‘Mijn handen waren ook een probleem’



DR. SANIYE CELIK
IS LECTOR DIVERSITEIT
AAN HOGESCHOOL
LEIDEN

bij discriminatie leggen we het accent op de zichtbare verschillen. Diversiteit gaat over onszelf en bij discriminatie verwijzen we naar de ander.

Waar meer diversiteit is, zal minder discriminatie zijn. We moeten dus door totaal verschillende lenzen naar deze twee thema's kijken en voorkomen dat we ze vermengen, want dat leidt tot spanningen in de praktijk. Bevorderen van diversiteit en het bestrijden van discriminatie vragen een andere benadering. Het samensmelten ontkracht de essentie van beide thema's en dat verklaart naar mijn inzicht waarom de diversiteitsdiscussie dreigt vast te lopen. De vraag is dan, hoe kunnen we anders kijken?

Iedereen handelt – bewust of onbewust – vanuit bepaalde diepere waarden, zoals vertrouwen en openheid. Waarden zijn als het ware het DNA van het menselijk handelen. Diversiteit is ook een waarde en heeft een relatie met andere waarden.

De relatie tussen verschillende waarden en diversiteit zien we bijvoorbeeld terug in de kernwaarden voor de samenleving, zoals vrijheid, gelijkwaardigheid en solidariteit. Vrijheid impliceert dat mensen zichzelf mogen zijn, en vrij zijn om te zeggen, te denken en te doen wat ze willen. Uiteraard binnen de kaders van de wet. Gelijkwaardigheid heeft als uitgangspunt dat niet iedereen hetzelfde hoeft te zijn, maar wel in gelijke gevallen gelijk behandeld wordt. Solidariteit onderstreept dat we rekening houden met elkaar. In het hart van deze waarden ligt de bescherming van diversiteit. Ook op organisatieniveau zien we vaker kernwaarden met diversiteit als achterliggende gedachte. Gedeelde waarden betekenen overigens ook een bepaalde vorm van uniformiteit; zij spelen een belangrijke rol bij het realiseren van verbinding tussen mensen. Bij de politie is verbinden een van de kernwaarden. Het is de behoefte aan verbinding met de burgers en het inwinnen

'Negatieve lading komt door het wegmoffelen van knelpunten'

van hun vertrouwen die de politie tot deze kernwaarde heeft gebracht. Dit verlangen is ook ten volle aanwezig bij andere overheidsorganisaties.

Op individueel niveau zijn waarden maatstaven voor het eigen gedrag. Ze vormen de bouwstenen van de onderlinge omgang. Het zijn de geschreven en ongeschreven gedragscodes. Collectieve waarden kunnen mensen met elkaar verenigen en binden, tegenstrijdige waarden kunnen daarentegen leiden tot onderlinge wrijving. Waarom zijn deze waarden zo belangrijk zijn? Ze vormen het fundament van de perspectieven en aanpak van organisaties om diversiteit te bevorderen. Het perspectief bepaalt de aanpak van organisaties en elk perspectief kent een of meer centrale waarden. Anders gezegd, de interventies horen een logisch afgeleide te zijn van de perspectieven en de onderliggende waarden. Zo niet, dan ontstaan er in de praktijk knelpunten in de aanpak van diversiteitsvraagstukken.

In de praktijk horen we vooral prijzende woorden over de kracht en de voordelen van diversiteit, zoals: het is goed voor het imago. Of: het draagt bij aan een effectievere en winstgevender organisatie. De voordelen van diversiteit zijn legio. Maar dit is slechts één zijde van de medaille. Er is ook een andere kant. Diversiteit leidt af en toe tot problemen en conflicten tussen mensen, óók in organisaties. Diversiteit brengt niet altijd en overal rozengeur en maneschijn. Willen we de omgang met diversiteit de normaalste zaak van de wereld maken, dan is er oog nodig voor de keerzijde. Wat is dan die keerzijde?

VERMOEIDHEID

Diversiteitsvermoeidheid is een voorbeeld. Diversiteit lijkt in de praktijk een dogma te zijn geworden. Sommigen vinden dat het thema koste wat kost door iedereen strot moet worden geduwd. Anderen voelen zich weer uitgesloten door voorkeursbeleid. Zo ontstaat die negatieve lading. Dit komt deels doordat de knelpunten weggemoffeld worden. Denk bijvoorbeeld aan het ontstaan van miscommunicatie, vertraagde besluitvorming en de toename van het gevoel van onzekerheid. Een van die schaduwkanten is dat organisaties lang niet alles doen wat ze zeggen te doen. Wil je als organisatie de creativiteit stimuleren dan past daar een interventie bij gericht op alle medewerkers. Organisaties blijven nog te vaak hangen in het uitslui-

tend hanteren van streefcijfers om meer diversiteit binnen te halen. Het is niet zo dat je met wat jongeren of mensen met een tintje je organisatie vanzelf inventiever maakt. Een punt dat hiermee samenhangt, is de beperkte aandacht voor de effectiviteit van interventies. Er worden allerlei interventies klakkeloos overgenomen zonder dat men weet wat ze kunnen opleveren. Neem de veel toegepaste interventies als anoniem solliciteren. Tot op heden is nog steeds geen duidelijk bewijs van de voordelen ervan. Net zoals er verschillende wegen naar Rome leiden, zo zijn er minstens drie die voeren naar inclusie waarbij verschillen simpelweg naast elkaar kunnen bestaan. Deze drie wegen samen kunnen diversiteit en inclusie in organisaties verduurzamen. De eerste weg leidt ons naar verankering van diversiteit als natuurlijk onderdeel van de totale organisatieontwikkeling. In de praktijk zijn diversiteitsvraagstukken nog te vaak een issue van HRM-afdelingen. Het is logisch dat het thema ook aandacht verdient in het personeelsbeleid, maar het HRM-jasje voor diversiteit is te krap. Daardoor wordt het thema al snel en uitsluitend een issue van reguliere personeelsprocessen als instroom, doorstroom en uitstroom. De tweede weg is een aftakking van de eerste en richt zich op leiderschap en cultuur. Leiders en managers zijn essentieel voor het empoweren van individuen. Het waarderen en inzetten van diversiteit begint bij het managen van verschillen. Het inspelen op de verschillende behoeften, wensen en talenten van de medewerkers vereist een persoonsgerichte oriëntatie van de leidinggevende. De derde weg naar inclusie is het verbinden: het verbinden met jezelf, met je collega's en de omgeving. Dat vergt enige moed om te reflecteren op jezelf, te ontdekken welke keuzes je maakt om wel of niet in contact te staan met de ander, te durven leren van de ander. Al doende kunnen we zo onze eigen denkkaders oprekken. Bij het extern verbinden gaat het om de uitwisseling van gedachten en ideeën met mensen en organisaties in de omgeving. Co-creëren is een uiting van externe verbinding. Organisaties kunnen diversiteit binnenhalen. Dat is een manier. Een andere manier is het inzetten van de aanwezige diversiteit buiten voor het behalen van organisatiedoelen. De drie wegen naar inclusie vormen geen garantie maar bieden allerlei kansen om diversiteit de gewoonste zaak te maken bij het overheidsmanagement.