

Drempels en ook kansen e

DOSSIER > Academisch onderzoek

Al zijn er klaar en duidelijk en in vele gevallen ook wetenschappelijk aantoonbare voordelen verbonden aan diversiteit op de werkvloer, academici zijn zich ook bewust van de drempels die er zijn. Psychologisch hebben we een natuurlijk wantrouwen voor wie anders is en als groep bieden we weerstand wanneer ons beroep wordt gedevalueerd wanneer blijkt dat ook niet-traditionele groepen er toegang toe krijgen. Een analyse met twee onderzoekers.

Joep Hofhuis, onderzoeker aan de Universiteit van Amsterdam, ging in zijn doctoraatsonderzoek op zoek naar de manier waarop organisaties de negatieve effecten van diversiteit kunnen verminderen zonder dat ze daarbij de positieve effecten ervan kwijtspelen. Vandaag vervolgt hij dat onderzoek vanuit het departement communicatiewetenschappen, waarin hij zich vooral focust op de vraag waarom organisaties diversiteit willen en hoe ze daarover communiceren. Over de voordelen van diversiteit heeft hij vele managers ondervraagd. Hun antwoorden, zo legt hij uit, kunnen in vier categorieën gevat worden. *“Ten eerste is er de maatschappelijke verantwoordelijkheid. Organisaties willen nu eenmaal aan de wereld laten zien dat ze diversiteit belangrijk vinden.”* *“Maar daarnaast”,* zo vervolgt, *“heeft diversiteit ook een oorsprong in de arbeidsmarkt. Vandaag is die vrij krap voor een aantal profielen, en dus zie je dat organisaties die moeite hebben om geschikt personeel te vinden de poel waarin ze zoeken gaan vergroten.”* De redenering van die ondernemingen is dat als je als organisatie andere culturen gaat uitsluiten, of vrouwen of andere groepen, je heel veel talent mist.

“Ten derde merken ondernemingen ook dat ze heel veel verschillende soorten klanten hebben en zoeken ze aansluiting bij hun verschillende doelgroepen. Een meer divers klantenbestand betekent immers ook een grotere afzetmarkt.” En dus ziet Joep Hofhuis dat ondernemingen in de departementen die bezig zijn met productontwikkeling, marketing en dergelijke

meer diversiteit inbrengen. *“Je hebt mensen in dienst die kunnen uitleggen hoe je als onderneming je verschillende doelgroepen kan bereiken. Albert Heijn hier in Nederland is daar een mooi voorbeeld van, maar ook ons ministerie van onderwijs – zij verschaffen óók aan allochtonen onderwijs, natuurlijk.”*

INTRINSIEK

Een vierde reden gaat over de intrinsieke meerwaarde van diversiteit: teams die diverser zijn, zijn ook productiever en effectiever. Er is meer creativiteit in een team dat divers is samengesteld. *“Als iedereen dezelfde achtergrond heeft, dan komt iedereen met dezelfde oplossingen aandragen. Maar als je diverse achtergronden rond de tafel hebt, dan*

***“Het
probleemoplossend
en lerend vermogen
van het team stijgt
mee met de mate
waarin ze divers is”***

kan je putten uit een veel grotere poel van ideeën en kom je tot creatievere oplossingen. Het probleemoplossend en lerend vermogen van het team stijgt mee met de mate waarin ze divers is.” Joep Hofhuis verwijst naar het

risico's, maar en voordelen

wetenschappelijk onderzoek dat aantoont dat het écht zo is dat innovatie niet zonder diversiteit kan, al betreft hij hoe traag die inzichten doorsijpelen naar de praktijk.

“Je moet een cultuur creëren die het mogelijk maakt anders te zijn”

Belangrijk: elke vorm van diversiteit heeft op dit vlak een meerwaarde. Waar het in de derde categorie van argumenten – het personeelsbestand als afspiegeling van de klantenpopulatie – afhankelijk is van de markt waarin je actief bent, is het hier altijd voordelig om diversiteit in de organisatie te brengen. Ook als de onderneming actief is in een heel monotone markt.

Waar Joep Hofhuis vooral met een psychologische bril naar het thema van ons dossier kijkt, is professor **Patrizia Zanoni** van de Universiteit van Hasselt vooral geïnteresseerd in de structurele kant van het diversiteitsdebat. *“Er zijn drie argumenten pro diversiteit”,* vat ook zij samen. *“Er is de idee dat diversiteit leidt tot creatievere antwoorden en meer innovatie en de idee dat ondernemingen intern een weerspiegeling moeten zijn van hun consumenten en klanten om die klanten op een specifieke manier te kunnen benaderen. Maar*

er is ook de vaststelling dat de omgeving heel turbulent is: de markt is steeds meer divers en dus moet je intern in de organisatie die diversifiërende realiteit weerspiegelen. Meer diversiteit maakt het makkelijk om je aan te passen.” *“Welnu, in België zien we dat die drie redenen vandaag aanwezig zijn in de retoriek van de organisaties”,* vervolgt ze. *“Toen ik startte met mijn onderzoek, tien tot twaalf jaar geleden, was de aanleiding voor diversiteit voornamelijk ‘we vinden anders geen mensen’.”* Vanuit die negatieve argumentatie voor diversiteit – ‘we worden meer divers omdat we geen andere keuze hebben’ – zijn ondernemingen geëvolueerd en benoemen ze nu ook die andere redenen.

LASTIG

“Er zijn verschillende soorten diversiteit en vanuit de psychologie kunnen we zeggen dat de mechanismen dezelfde zijn”, vervolgt de Nederlandse onderzoeker. *“Het is voor ons, mensen, nu eenmaal lastig om om te gaan met wie anders is. En hoe groter het verschil met die anderen, hoe moeilijker het wordt en hoe meer problemen er kunnen ontstaan.”* Daarom dat nu net culturele diversiteit zo lastig is: dat zit zo diep geworteld dat de problemen groter zijn dan wanneer het bijvoorbeeld gaat over het aantrekken van meer mannen in typische vrouwenberoepen, zoals de verpleegkunde of het onderwijs.

Om diversiteit te laten werken ondanks die natuurlijke angst en terughoudendheid ten opzichte van al wie anders is, moet een onderneming voldoen aan een aantal nood- ▶



Joep Hofhuis:

“Wie zegt dat de verschillen niet bestaan, die steekt zijn kop in het zand. Zonder de verschillen te erkennen, voer je geen diversiteitsbeleid.”

zakelijke voorwaarden. Joep Hofhuis: *“Om dat mensen het moeilijk vinden om om te gaan met wat anders is dan zij, moet je er als organisatie voor zorgen dat er ruimte is voor diversiteit. Je moet een cultuur creëren die het mogelijk maakt anders te zijn, die dat waardeert. Als er één vrouw is in een managementcomité, maar haar vrijheid om andere ideeën naar voor te schuiven is beperkt, dan is die vrouw echt niet meer dan een ‘excustruus’. De sfeer en cultuur van de organisatie moet zodanig zijn dat personen respect en ruimte krijgen. Zodra diversiteit alleen maar cijfermatig is, als het alleen maar gaat over de verhoudingen tussen de verschillende groepen, dan werkt diversiteit net averechts. Dan krijg je reacties als ‘ik moet harder lopen dan de anderen omdat ik een vrouw ben’, of ‘jij zit hier alléén maar omdat je een kleurtje hebt’. Als het alleen om de cijfers gaat, dan gaan de meerderheidsleden zich bedreigd voelen.”*

Bovendien, zo merkt Patrizia Zanoni op, is het pas als er een aantal mensen die ‘anders’ zijn in een organisatie komen dat er een dynamiek op gang komt. Tot dan is er vaak een vicieuze cirkel, al is dat zelden bewust, waarbij bijvoorbeeld mannelijke ondernemingen en sectoren mannelijk blijven. *“Je hoort ondernemingen uit harde sectoren zeggen dat ze geen vrouwen vinden voor bepaalde vacatures. Als je dan gaat kijken, zie je heel vaak dat de taal die gehanteerd wordt in die onderneming heel mannelijk is, dat het imago van die onderneming heel mannelijk is. Als er vrouwen zijn, zijn zij de uitzonderingen. De last van de aanpassing ligt dan volledig op hun schouders.”* Géén cultuur van openheid ten opzicht van wie anders is, maar een overheersende cultuur waaraan wie anders is, zich moet aanpassen.

INSTITUTIONALISERING

“Dat is een methode die kan werken, als zijn er wél veel risico’s aan verbonden”, stelt Joep Hofhuis als we hem vragen naar het nut van opgelegde quota. *“Quota zijn alléén effectief als ook de cultuur van de organisatie de diversiteit waardeert. Je moet aan de medewerkers ook uitleggen waarom diversiteit belangrijk is en op welke manier het bijdraagt aan het succes van de onderneming. Doe je dat niet, dan kunnen er conflicten ontstaan. Slaag je er niet in om een dergelijke omgeving te creëren – en dat is een werk van lange adem – dan moet je ook geen streefcijfers afspreken, want dan krijg je gegarandeerd een ‘backfire’. En als het wél lukt en diversiteit brengt inderdaad de meerwaarde*

die ze kan brengen, dan moet je het meteen op pagina één van de krant zetten.”

In ons land komt er bovenop die bedrijfs-culturele voorwaarde nog een bijkomende drempel bij. Patrizia Zanoni: *“De normen en waarden in een organisatie zijn heel geïnstitutionaliseerd, en terug te vinden in allerlei formele regels en afspraken. Door de betrokkenheid van sociale partners is er de neiging om formeel vast te leggen hoe zaken worden geregeld. Deze betrokkenheid heeft veel positieve effecten maar maakt soms het proces om dingen te veranderen moeilijker. Je hebt immers een consensus nodig.”* Neem bijvoorbeeld traditioneel mannelijke sectoren waar de maatregelen voor een betere werk-privé balans nooit centraal zijn geweest, en dus zijn de mogelijkheden die elders al bestaan niet opgenomen in de cao’s. Maatschappelijke veranderingen – meer tweeverdieners, meer alleenstaande ouders – maakt dat vandaag ook dáár meer gepraat wordt over diversiteit.

voor een aantal verschillende behoeften inzake flexibiliteit, maar bijvoorbeeld ook taal en dergelijke. *“Dat creëert een opportuniteit om een antwoord te vinden op nieuwe noden waarmee de heersende organisatiecultuur geen rekening houdt en om nieuwe collectieve afspraken te maken. In een echte mannencultuur is het moeilijk om flexibiliteit te vragen, maar op deze manier komt de vraag toch op tafel. Diversiteit is een aanleiding voor verandering.”*

GEVOELIGHEDEN

Patrizia Zanoni merkt op dat er toch nog steeds heel wat gevoeligheden de kop opsteken als het gaat om diversiteit. Als werkgever expliciet kiezen voor diversiteit – extra boven de wettelijke verplichting om niet te discrimineren – is naar buiten toe meteen een belangrijk statement, zegt ze. *“Je kan nieuwe groepen aantrekken, maar je moet tegelijk vermijden dat je daardoor te veel druk zet op de bestaande werknemers”,* klinkt het. *“In busi-*

! De essentie

1. *Diversiteit heeft voordelen: bedrijven tonen zich maatschappelijk verantwoord, kunnen in een grotere vijver vissen, zijn een afspiegeling van de klanten én het probleemoplossend vermogen neemt toe naarmate de diversiteit stijgt.*
2. *Diversiteit brengt ook frictie met zich mee. Het is niet vanzelfsprekend om het huidige personeelsbestand te overtuigen van de voordelen van diversiteit. Aan mensen uitleggen wat de voordelen zijn is daarbij noodzakelijk.*
3. *Iedereen heeft een ingebakken vooringenomenheid en niemand is écht kleurenblind. Het is daarom nodig om rekruteerders op te leiden en de verschillen te erkennen en ze mee te nemen in de selectie.*

“Er is vandaag een nieuwe cohorte mannen wiens partner ook uit gaan werken en zij zijn het die de vraag naar flexibiliteit op tafel leggen. Tegelijk komen op die manier ook andere flexibiliteitsbehoeften op tafel, bijvoorbeeld de vraag van allochtone medewerkers om flexibiliteit inzake de verlofdagen.”

Dat betekent ook het einde van het doelgroepenbeleid waarbij elke groep zijn wensen en rechten heeft. In de plaats komt een veel meer inclusieve kijk waarbij er argumenten komen

ness is diversiteit positief, maar tegelijk is er in de maatschappij een negatief discours aan de gang. Door divers te gaan aanwerven, werf je mensen aan die in de maatschappij vaak een lagere status hebben. Dat kan door het bestaand personeel geïnterpreteerd worden als een devaluatie van hun beroep. Het is niet altijd evident om iedereen te overtuigen van de positieve effecten van diversiteit. Je moet dus als organisatie een strategie zien te vinden zodanig dat mensen het niet zullen zien als een



Patrizia Zanoni:

“De normen en waarden in een organisatie zijn heel erg vaak geïnstitutionaliseerd, en terug te vinden in allerlei regels en afspraken. Dat maakt het proces om dingen te veranderen veel trager.”

JONATHAN DEBEER

tekortkoming, een bedreiging of devaluatie van hun skills wanneer je mensen uit andere groepen aantrekt, maar eerder als een aanwinst en een verrijking. Daarin kunnen ook de vakbonden een cruciale rol spelen.”

Joep Hofhuis weet dat het daarbij ook belangrijk is om aan te tonen dat diversiteit goed is voor de business. *“Individueel kan je natuurlijk ook opleidingen geven. Als je bijvoorbeeld mensen bewust maakt van hun natuurlijke neiging om bang te zijn van wat anders is, ga je automatische minder angstig zijn”*, vervolgt Joep Hofhuis. *“Je kan individuen ook bewust maken van de voordelen van diversiteit. Uit experimenten weten we dan dat mensen automatisch ook minder bang zullen zijn van mensen met een andere achtergrond. Daarbij is het belangrijk om rekruteerders hierin op te leiden.”*

Kleurenblind rekruteren, dan maar? *“Ongetwijfeld zijn er fantastische verhalen van mensen die zeggen kleurenblind te zijn”*, reageert Joep Hofhuis. *“Dat zijn mensen die zeggen niet te kijken naar uiterlijke kenmerken, naar achtergrond of geslacht, maar alleen naar de competenties van iemand. Dat werkt tot op zekere hoogte, maar mensen blijven wél hangen in hun bias. De vooringenomenheid zit in je ingebakken, vaak zonder dat je het zelf door*

hebt. En dus moet je net de verschillen benoemen, ze benadrukken en klaar en duidelijk zeggen dat verschillen bestaan. Wie zegt dat de verschillen niet bestaan, die steekt zijn kop in het zand. Zonder de verschillen te erkennen, voer je geen diversiteitsbeleid.”

Patrizia Zanoni heeft zelf heel wat ervaring in allerlei selectiecomités. Daar ziet ze geregeld dat veronderstellingen gemaakt worden die niet opgaan voor kandidaten uit ‘andere’

“Het is niet evident om diversiteit als een positief verhaal te verkopen binnen en buiten de onderneming”

groepen. Zeker als het gaat over jonge mensen die nog niet veel ervaring kunnen voorleggen, is het bijvoorbeeld niet ongevoel om na te gaan of iemand in de leiding van een jeugdbeweging is geweest. *“Men gaat er dan*

vanuit dat dat zou wijzen op leiderschapskwaliteiten. Dat is een stap die heel snel en automatisch wordt gemaakt. Maar als je dan kijkt naar kandidaten uit etnische minderheden, waar mensen veel minder naar de jeugdbeweging gaan, dan betekent dat die kandidaten niet automatisch diezelfde leiderschapskwaliteiten worden toegedicht...”

Hoe bedrijven het doen in België? Patrizia Zanoni wijst erop dat alle onderzoeken naar discriminatie op basis van etnische kenmerken nog steeds teleurstellend zijn. *“En vorig jaar was er nog een grootschalige studie van het Interfederaal Gelijkekansencentrum (vroeger het Centrum voor Gelijkheid van Kansen en Racismebestrijding) dat wees op de grootschalige discriminatie op basis van leeftijd”*, klinkt het bij de Hasseltse professor. *“In 2001 was er een hype rond diversiteit die piekte tijdens de hoogconjunctuur. Nu is er een gevoel alsof het thema wat passé is. Ook de politiek is minder vriendelijk voor diversiteit. Maar tegelijk zie ik af een toe zeer mooie voorbeelden van goed diversiteitsmanagement. Soms is het bij Belgische kmo’s waar ze uit nood op zeer innovatieve manieren met diversiteit omgaan met positieve gevolgen voor de mensen zelf én het bedrijf.”*

TIMOTHY VERMEIR