

Online meer brieven, blogs en reacties
www.fd.nl/optiek

Optiek

Heb meer oog voor de relationele kant van diversiteit



Zakenkabinet
Sociale Zaken
Ila Kasem

De discussie over diversiteit wordt te sterk gedomineerd door in termen van aantallen en streefcijfers te spreken. De discussie zou veel meer moeten gaan over de vraag hoe diversiteit daadwerkelijk productief te maken is. Organisaties zijn meer geholpen met goede inzichten op dit vlak, temeer daar diversiteit an sich in veel organisaties onderwerp van (een verhit) gesprek is geworden. Diversiteit heeft als thema de laatste jaren aanzienlijk aan

belangstelling gewonnen. Intussen is allang de tijd voorbij dat pleidooien voor diversiteit alleen maar met — overigens vaak politiek correct — enthousiasme worden ontvangen. Terecht ook, omdat diversiteit als statisch gegeven niets betekent.

Het gaat bij diversiteit nadrukkelijk niet alleen om de aantallen of streefcijfers, maar vooral om het vermogen om de verschillen door onderlinge interactie productief te maken en op teamniveau op een succesvolle wijze te kunnen hanteren. Daarbij gaat het in wezen om het hanteerbaar krijgen, door zowel leidinggevers als medewerkers, van wat heet de relationele kant van diversiteit.

Het gaat om een ingrijpende cultuurverandering, die vooral de zittende medewerkers raakt

Centraal staat het bewerkstelligen van een inclusieve cultuur, waarin verschillen doorleefd, gewaardeerd en benut worden. Dat betekent haast een constructivistische benadering, waarbij de werkelijkheid geconstrueerd wordt door betrokkenen zelf en niet van buiten- of bovenaf wordt opgelegd. Dit blijkt in de praktijk geen eenvoudige opgave. Het gaat bij een serieuze inzet op diversiteit om een ingrijpende cultuurverandering, die met name de zittende medewerkers raakt.

Het vraagt loslaten van bestaande praktijken en verhoudingen, waarbij impliciete normen en vanzelfsprekendheden ter discussie kunnen komen te staan. Immers, diversiteit kan met het verstand (het hoofd) wel begrepen worden, maar als het positieve gevoel (het hart) en het negatieve gevoel of de spanning (de buik) niet aan de orde komen, blijft het hangen aan de oppervlakte en helaas vaak ook in goede bedoelingen.

Diversiteit gaat per definitie

gepaard met emotie. Kijk maar eens hoe vaak het op een gemiddelde verjaardag aan bod komt. Iedereen heeft er ook een mening over. Persoonlijke gevoelens van angst en onzekerheid, maar ook van enthousiasme en optimisme spelen vanzelfsprekend een rol in de werkomgeving.

Draagvlak voor verandering ontstaat alleen als er ook ruimte is om emoties bespreekbaar te maken. Taal en dialoog spelen daarin een belangrijke rol; onder woorden brengen van onzekerheden en negatieve ervaringen, open praten over verschillen en wat dit oproept. Zonder direct tot oplossingen of overeenstemming te komen, zoals in discussies waarin mensen elkaar proberen te overtuigen. Daar gaat het bij diversiteit ook om; om de kracht van de dialoog. Toenadering zit al in een open gesprek, beweging ontstaat al door ruimte te geven aan emoties.

Organisaties die het aandurven om op doordachte wijze hiermee aan de slag te gaan, zullen op ver-

schillende gebieden hiervan de vruchten plukken. Het verschijnsel dat mensen wel voelen dat het anders moet, maar het niet durven uitspreken wordt hiermee ingedamd. Dat geldt tevens voor het verschijnsel waarbij mensen ja zeggen en nee doen, zoals onder andere bij diversiteit vaak het geval is.

Kortom, het behouden van draagvlak voor diversiteit vergt een andere aanpak. Een aanpak die de menselijke natuur erkent. Een opgave die te omschrijven is als: hoe geven we emotie en ratio beide de ruimte die ze verdienen met als doel het daadwerkelijk verankeren van diversiteit in de organisatie? Hoe krijgen we met andere woorden het gewenste samenspel tussen hoofd, hart en buik?

Ila Kasem beheert in het Zakenkabinet de portefeuille Sociale Zaken. Hij is partner van Van de Bunt Adviseurs en bestuurslid van de Nederlandse Stichting voor Psychotechniek.