

STUWENDE KRACHTEN VOOR DIVERSITEIT

BIJDRAGE FREEK OSSEL AAN HET NOA SYMPOSIUM 14 OKTOBER 2021

Beste Dames en Heren,

Ook van mijn kant een jubileum felicitatie voor het 25-jarig bestaan van NOA. 25 jaar is niet mis, zeker voor zo'n bijzonder geval als NOA. Bijzonder geval? Ja want jullie begonnen in een tijd dat diversiteit nog geen buzzwoord was. Jullie doen dat vanuit een visie, die wetenschap – testen – en de maatschappelijke invalshoek combineert. En jullie zijn erin geslaagd om hiervan zowel bedrijfsmatig als maatschappelijk een verdienmodel te maken. Testen zoals de Multiculturele Capaciteitentest en de Persoons Profielscan voor vluchtelingen zijn invloedrijk en worden door honderden adviseurs en organisaties gebruikt.

Toen Marise Born mij vroeg voor een bijdrage aan het symposium voor NOA kon ik me daar niet direct een voorstelling bij maken. Diversiteit: ja, dat is een constante lijn in mijn persoonlijke en werkzame leven. Testen; daar heb ik echt geen verstand van, laat staan de achterliggende wetenschappelijke onderbouwing. Maar, toen ik ging door denken over het fenomeen testen, realiseerde ik mij dat op cruciale momenten testen een finale rol hebben gespeeld in mijn leven. De positieve test aan het einde van de basisschool gaf een grondslag voor het pleidooi van mijn vader om voor mij een stap naar het middelbaar onderwijs te legitimeren, terwijl de leraar overtuigd was dat ik alleen met moeite net de mulo kon halen. Bij de sollicitatie voor mijn eerste trainee baan bij de gemeente Amsterdam werd een grote groep kandidaten een hele dag getest aan het begin van de procedure, louter en alleen om de getallen kleiner en hanteerbaar te maken. Dat was eigenlijk een veldslag. Bij de sollicitatie voor een groot adviesbureau was een positieve test juist aan het eind van de procedure een absolute voorwaarde om daar aan de slag te kunnen gaan. Testen voor toegang, zal ik maar zeggen, is in het verleden en heden een niet weg te denken 'license to operate'. Een sleutel voor het openen van deuren. Dat testen voor mensen met een diverse achtergrond een eerlijke kans geven is dan ook uitermate belangrijk.

Het besef van kleur en het belang van diversiteit is een rode draad in mijn persoonlijke en werklevens. Ik beschouw mezelf als ervaringsdeskundige op dit gebied. Ervaring die het leven er soms niet makkelijker op maakt, maar die je ook verrijkt en sterker maakt. Laat ik u een paar voorbeelden geven. Niet bedoeld als aanklacht of klaagzang. Ik kom uit een gemengd gezin met wortels in Ghana, China en Overijssel. Dat betekent ook knokken tegen vooroordeel en voor jezelf opkomen. Als verlegen jongetje op 11 jarige leeftijd, werd ik ten onrechte gearresteerd door de bedrijfsdetective van de Hema, afgevoerd en ondervraagd op het politiebureau op verdenking van het stelen van een pijp. Op het eindexamen mondeling economie (mijn lievelingsvak) vond de examinerator dat 'ik het best goed deed voor iemand van mijn afkomst'. Ik ben vele malen geweigerd voor een studentenkamer die opeens 'al was bezet' om over horecagelegenheden maar te zwijgen.

Ik was in mijn verdere loopbaan dikwijls één van de eersten met een kleur, of het nu gaat om theaterdirecteur, organisatie adviseur, ambtelijk directeur, bestuurder of burgemeester. Als directeur van Het Muziektheater kwam het met enige regelmaat voor dat ik gevraagd werd waar de koffie was of de garderobe. Dat gebeurde nooit bij mijn adjunct. Als Berenschot adviseur moest ik een conferentie leiden in een gemeente in het Westland. Toen ik daar aankwam vroegen ze mij wanneer de adviseur van Berenschot zou komen.

Gewoon een paar voorbeelden. Van voor jezelf opkomen is het een logische stap naar een bijdrage leveren aan het maken van een meer diverse werkomgeving. Een greep. Samen met andere adviseurs diversiteit als bedrijfsthema positioneren voor Berenschot. In de functie van stadsdeelsecretaris werken aan vernieuwingsprogramma's en aan veelkleurigheid van het ambtelijk apparaat. Minstens voor de helft mensen van kleur aannemen in een nieuwe sector op het stadhuis van Amsterdam. Als wethouder: armoede, kleur en investering in wijken combineren tot een programmatische aanpak. Dit zijn geen wapenfeiten, maar voorbeelden van de stap van persoon naar de sociale omgeving. Was dat een succes? Zeker niet altijd. Een blijvend resultaat? Nou, echt vallen en opstaan. Was het de moeite waard? Dubbel en dwars.

Het is vanuit dit ervaringsweten dat ik u wil meenemen naar het thema van de bijdrage 'stuwende krachten voor diversiteit'. Het is een keuze; dus niet 'de' stuwende krachten. En het is uitdrukkelijk geen filosofische of sociologische verhandeling, eerder een veranderingsaanpak naar meer diversiteit.

Ik wil eerst met u stilstaan bij het concept diversiteit. Dat is namelijk niet eenduidig, maar met meerdere betekenissen, die in de loop der tijd aan verandering onderhevig zijn. Ik pak er een paar uit.

- De eerste betekenis noem ik in slecht Nederlands "Workforce Diversity": verschil is leuk en verhoogt het werkplezier in het bedrijf als je er maar voor open stelt. Een enigszins gevaarloos en naïef HRM concept dat vooral in de 90-er jaren opgang deed. De publicatie 'A peacock in the land of penguins' van Hateley en Schmidt is een voorbeeld.
- Een tweede betekenis is de kwantitatieve diversiteit: streefcijfers of een harde cijfer doelstelling bevordert een meer diverse instroom in de organisatie. Soms wordt het afgedwongen (zelfs wettelijk). De Nationale Politie, het aandeel toezichthouders, hoogleraren, de kieslijst van de PvdA zijn actuele voorbeelden. Vaak gepresenteerd als harde doelstelling om meer gelijkheid te bereiken met overigens wisselend succes.
- Een derde betekenis richt zich op internationalisering: de omgang met verschillende vooral nationale culturen staat centraal, ingegeven door het groeiend aandeel multinationals en daarmee samenhangende opkomst van doorgaans hoogopgeleide internationale teams. De Nederlander Fons Trompenaars breekt een lans voor deze benadering in diverse boeken, waarvan "Riding the waves of culture" denk ik de bekendste is. Door vragenlijsten uit te zetten over de hele wereld, brengt Trompenaars nationale culturen in kaart en zoekt hij naar de beste combinatie en vertaal oplossingen. Dit is wel matching voor hoger opgeleiden.
- Een vierde betekenis stelt afspiegeling centraal en wordt vooral bij de overheid gebruikt: als in een bepaald gebied een X percentage van een bepaalde categorie verblijft dan willen we graag een weerspiegeling daarvan hebben in organisaties, leidend tot meer herkenbaarheid en een betere dienstverlening. Wel uitkijken want dat is natuurlijk geen automatisme.

Misschien begint het na deze opsomming een beetje te duizelen. Bedenk dat de 4 diversiteit concepten naast hun lastigheden ook een positief element in zich dragen. Meer verschil in teams kan verrijkend werken (de HRM benadering). Taal, gedrag en houding zijn altijd belangrijk maar zeker in een multiculturele omgeving die vraagt om extra decoding (de internationale benadering). Een harde doelstelling geeft een signaal af dat het menens is (kwantitatieve diversiteit). Herkenbaarheid helpt mensen om de weg naar jouw deur te vinden (afspiegeling).

Ik ben zelf voorstander van een vijfde betekenis die diversiteit vooral ziet als een maatschappelijke opgave om discriminatie aan te pakken, gelijkheid te bevorderen, onrecht tegen te gaan. Het is in essentie een morele opgave voor de organisatie om zelf te veranderen. Er wordt een directe lijn gelegd tussen onrecht buiten en de situatie binnen. De hausse aan unconscious bias trainingen past hier ook bij. Evenals de recente zoektocht naar de verantwoordelijkheid in het verleden (bv. DNB, Amsterdam, Utrecht, Rotterdam en niet te vergeten de Protestantse Kerk). Dat moet niet leiden tot morele hoogmoed maar naar een zoektocht naar de verbinding met het bedrijf waar het om gaat. Als dat lukt heb je het begin van de drijvende kracht van diversiteit te pakken. In deze betekenis wordt diversiteit dikwijls verbonden met inclusie. Inclusie refereert aan het vermogen van de organisatie om blijvend een uitnodigend werkklimaat te creëren. Ik ben niet alleen te gast maar ook thuis.

Zie het als een hoofdmotor die bestaat uit 2 cruciale onderdelen die met elkaar in verbinding moeten staan. Onderdeel 1 staat dicht bij de laatstgenoemde betekenis van diversiteit. Wat is de maatschappelijke en morele opgave en wat is de maatschappelijke opgave die daaruit voortvloeit voor mijn bedrijf? Het maakt nogal wat uit of het gaat om het Sinterklaas Intocht Comité of een Metaal bedrijf, of het gaat om een publieksgerichte organisatie (bv. een kunstinstelling) of een Research & Development bedrijf. Het maakt ook nogal wat uit of je burgemeester bent van een gemeente met 8 moskeeën en een grote MBO instelling, of dat je burgervader bent van een rustieke gemeente in het Gooi. Telkens zul je moeten formuleren wat die maatschappelijke opgave is en vervolgens de opgave in het bijzonder voor jouw organisatie. De motor gaat pas echt werken als ook onderdeel 2 is geïnstalleerd: welke opgave heeft mijn bedrijf bij diversiteit? Kan ik in concreto een relatie leggen met de corebusiness van de organisatie? De combinatie van 1 en 2 geeft de basis voor een drijvende kracht voor diversiteit. Oftewel in een formule gezet : **MO + BV = DD.**

Maatschappelijke opgave plus bedrijfsmatig versterking maakt diversiteit als drijvende kracht mogelijk.

Wellicht heeft u al meteen een voorbeeld uit de eigen werkpraktijk in uw hoofd. Ik kan me ook voorstellen dat u zich afvraagt: hoe gaat dat dan? Het is in ieder geval eerder een iteratief dan een volgtijdelijk proces. In het bestek van deze bijdrage is het lastig daar uitgebreid op in te gaan. Elke situatie heeft ook nog eens eigen kenmerken en de condities zijn verschillend. Ik wil u als illustratie meenemen in enkele veralgemeniseerde en vereenvoudigde voorbeelden uit mijn werkpraktijk.

- Een theaterorganisatie dreigt door een onvoldoende prestatie op het gebied van diversiteitsbeleid geen subsidie te krijgen. Intern wordt verschillend gedacht over de noodzaak van diversiteit. Trainingen om dichterbij elkaar te komen stagneren. Dat leidt tot een vermoeiende surplace (wielsterm uit de baansprint) in de organisatie terwijl de druk van buitenaf toeneemt. De directie komt tot de conclusie dat er pas iets verandert als het zichtbaar wordt op het hoofdtoneel ('de kern' van het bedrijf). Een artistieke mission statement wordt op een interactieve wijze gemaakt, de dramaturgie opnieuw doordacht, de drama afdeling uitgebreid met andere competenties. Dit alles heeft ook gevolg voor de programmatische keuzes en een passend verhaal. De theaterorganisatie gaat een vast samenwerkingsverband aan met een veelkleurige partnerorganisatie. Ze gaan van surplace naar beweging.
- Een lokaal bestuur slaagt er niet in een betekenisvolle rol te vervullen bij een kerntaak, t.w. het bij elkaar brengen van maatschappelijke groepen en bedrijfsleven. Bij de opening van een grootschalig sportcomplex in een zeer divers deel van de stad is naast vreugdevuur ook ander vuur te ontstaan als blijkt dat in het nieuw aangetrokken personeel geen enkele medewerker van kleur uit het gebied is aangetrokken. Dit signaal leidt tot ongenoegen bij zwarte communities en gene bij bedrijfsleven. Met enige hulp van buiten organiseert de

lokale overheid een grote conferentie waarin verschillende partijen voor de eerste keer elkaar ontmoeten, beelden delen en elkaar aanspreken. Een actieprogramma wordt in gang gezet waaraan zwart en wit deelnemen. Het lokaal bestuur organiseert, maakt mogelijk en surft als het ware op de kracht van de andere partijen. Van kritisch incident naar een nieuwe rol positie voor de corebusiness van een lokaal bestuur in een bij uitstek divers gebied.

- Druk van buiten hoeft niet alleen in een crisisachtige situatie. Er liggen ook kansen om stappen op onderdelen te maken die diversiteit en de kern van een bedrijf verbinden. Het is zaak om daar oog voor te hebben en de signalen te vertalen naar de kernboodschap van de organisatie. Oog voor en benutten van veel van die kleine kansen fungeert dan als een soort fluwelen wals van diversiteit in de organisatie. Eén voorbeeld is een politieorganisatie die last had van veel uitstroom van mensen van kleur. Er waren indicaties dat dit te maken had met het arbeidsklimaat en acceptatie. Uit gesprekken bleek dat het functioneren van arrestatieteams (een kerntaak en ongeveer het meest stoere werk) beter functioneerden als ze veelkleuriger van samenstelling waren. Ook de effectiviteit van buurtagenten was groter. Dat effect verhoogt de kans op onderling respect en geeft een handvat om het werkklimaat aan te pakken. Een ander voorbeeld uit de praktijk van een overheidsorganisatie in een gebied met een meerderheid van kleur. Een managementtraining voor diversiteit vormt 2 groepen, t.w. die met blauwe en die met bruine ogen. Een soort omkering van rollen die leidt tot grote spanningen en nog net niet fysiek uit de hand loopt en zelfs de aandacht trekt van de landelijke pers. De mislukking was het begin van een ander, open gesprek over omgang, leidend tot daadwerkelijk een meer diverse leiding die beter in staat was de opgave voor het veelkleurig gebied op te pakken. Een conflict kan het begin zijn voor het inslaan van een andere weg.

Op de valreep heb ik nog een jubileumverzoek aan NOA. Testen die rekening houden met diversiteit zijn een belangrijke sleutelbos voor de toegang tot organisaties. Ze leggen de aandacht bij de kandidaat, of volgen de gang van het individu in het verdere proces. Zou het ook niet interessant en relevant kunnen zijn als NOA zich inzet voor een diversiteitstest voor de ontvangende organisaties. Uiteraard i.s.m. andere disciplines. Zijn die organisaties voldoende geschikt en geëquipeerd om hun taak op te pakken en de getesten te ontvangen en verder te geleiden? Misschien is de Organisatie Inclusie Test (OIT) een thema voor een volgend symposium?

Freek Ossel

Oktober 2021