



Jojanneke van der Toorn

BIJZONDER HOGLERAAR LGBT WORKPLACE INCLUSION,
UNIVERSITEIT LEIDEN

“Veel organisaties hebben een blinde vlek als het gaat om diversiteit. Ze kijken vooral naar relatief zichtbare diversiteit, bijvoorbeeld op het vlak van huidskleur of gender, en veel minder naar relatief onzichtbare diversiteit, zoals seksuele gerichtheid, genderidentiteit of religieuze of politieke overtuigingen. Wie zichtbaar anders is, hoeft helemaal niet anders te denken dan de meerderheid. Terwijl wie daadwerkelijk anders denkt, er helemaal niet afwijkend uit hoeft te zien. De sleutel van inclusie ligt in de mate waarin een organisatie de diversiteit die er is, ook daadwerkelijk omarmt en tot haar recht kan laten komen. De zichtbare en de onzichtbare. Uit onderzoek weten we dat mensen die zich anders voelen dan collega’s en een organisatieklimaat waarnemen waarin ‘anders zijn’ niet gewaardeerd wordt, een lagere werktevredenheid hebben, meer werkstress ervaren en eerder weg willen bij hun werkgever.”

Professor **Jojanneke van der Toorn** is verbonden aan de universiteiten van Utrecht en Leiden en deskundig op het gebied van diversiteit en inclusie op het werk. Ze probeert bruggen te slaan tussen wetenschap en praktijk om te komen tot effectief en onderbouwd diversiteitsbeleid. "Er gaapt op dit moment nog een flink methodologisch gat tussen beleid voeren en evidence based beleid voeren op het gebied van inclusie en diversiteit", stelt ze. "Veel is nog gebaseerd op 'baat het niet, dan schaadt het niet'. Er is in organisaties nog veel te weinig aandacht voor de gevolgen van het beleid, bedoeld en onbedoeld, maar ook voor integraliteit: sluiten onze initiatieven voor gelijke kansen aan op onze overkoepelende visie? Er is in de praktijk veel aandacht voor instroom en doorstroom, en veel minder voor inclusie en uitstroom. Waarom gaan mensen weg en gaan medewerkers uit bepaalde groepen eerder weg? Dat wordt nauwelijks onderzocht en daar komt dan ook diezelfde blinde vlek weer terug. Wij hebben in 2018 de Nederlandse Inclusiviteitsmonitor (NIM) geïntroduceerd, bestaande uit een beleidsscan en een scan om de beleving van medewerkers te meten rond dit thema. Daarmee brengen we in kaart hoe organisa-

INCLUSIE VRAAGT OM HET OMARMEN VAN BESTAANDE DIVERSITEIT

ties ervoor staan en geven we advies op maat over hoe zij hun beleid kunnen optimaliseren. Zodra voldoende organisaties aan de NIM meedoen, kunnen we overkoepelende analyses gaan doen, bijvoorbeeld om gedeelde beleidsissues in kaart te brengen of om te kijken of organisaties die hoog scoren op evidence based beleid, ook hoog scoren op de werknemersbeleving. Dat laatste hoeft namelijk niet automatisch het geval te zijn. Het kan best zo zijn dat organisaties in principe goed hr-beleid voeren, maar dat dit boven in de organisatie

blijft hangen en maar mondjesmaat via het middelmanagement op de werkvloer neerdaalt. Dus zelfs met de juiste onderbouwing van beleid en verantwoorde keuzes, ben je er nog niet. Een inclusieve werkvloer vraagt ook om nieuwe mechanismen, die het totaal van de organisatie echt tot nieuw denken en handelen brengt. Door zowel naar beleid als naar de beleving van medewerkers te kijken, krijg je een beter beeld van wat er goed en fout gaat."

Spiegel

Aandacht voor diversiteit binnen organisaties is niet op voorhand een sleutel tot organisatiesucces. Van der Toorn: "Een veelgehoorde aanname is dat diversiteit goed is voor creativiteit, productiviteit en teamperformance. Dat klopt als zodanig echter niet. Het kan even gemakkelijk conflicten in de hand werken, leiden tot groepjesvorming en onderling wantrouwen. Pas in een inclusief organisatieklimaat komt diversiteit tot haar recht. Diverse teams presteren in zo'n klimaat bijvoorbeeld beter. De focus van diversiteitsbeleid ligt nu nog te vaak op het binnenhalen van personeel uit de geijkte zichtbare doelgroepen, waarbij gedacht wordt dat als je die groepen nou maar betreft, dat dan de taak-gerelateerde diversiteit die tot betere performance zou leiden, vanzelf komt. Maar dat klopt niet. Het is geen kwestie van alleen maar diverse mensen bij elkaar zetten. Zelfs al zouden die mensen bijvoorbeeld vernieuwende gezichtspunten hebben, dan zullen ze die niet zomaar delen in een werkomgeving waar een sterke meerderheidsnorm geldt. Zonder ruimte voor diversiteit en de daadwerkelijke waardering voor verschillen, wordt het geen succes. En betere performance is natuurlijk niet de enige reden waarom organisaties diversiteit nastreven. In mijn ogen communiceren organisaties nog te makkelijk

doelen als: 'diversiteit en inclusie moeten leiden tot een beter financieel resultaat'. Terwijl ze vaak ook om heel andere redenen kiezen voor een actief beleid op dit vlak. Omdat ze een spiegel van de maatschappij willen zijn bijvoorbeeld. Diversiteit ten behoeve van diversiteit, in plaats van enkel met een economisch doel. Die visie vanuit een maatschappelijke waarde blijkt vaak wel uit gesprekken die ik met organisaties voer, maar niet altijd uit de formele beleidscommunicatie. En om effectief diversiteitsbeleid te voeren, is het belangrijk dat je je visie helder hebt. Daar stem je immers je doelen op af. Volgens mij zou het goed zijn als bedrijven en andere organisaties daar veel bewuster en transparanter keuzes in durven maken."

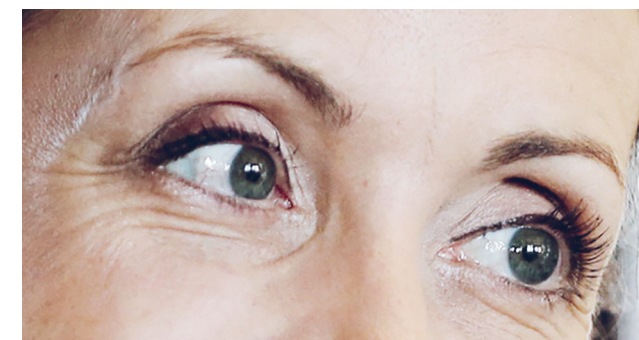
Authenticiteit

Een inclusief organisatieklimaat kun je bijvoorbeeld bevorderen door waardering te hebben voor verschillen, door iedereen te laten meebeslissen en discriminatie tegen te gaan. Maar volgens professor Van der Toorn draait het uiteindelijk vooral om wat medewerkers in de praktijk ervaren. "Voelen mensen zich daadwerkelijk gewaardeerd, horen ze erbij? En voelen ze de ruimte om zichzelf te zijn, authentiek? Dat laatste is overigens een interessant punt. Waar we wetenschappelijk gezien nog maar weinig van weten, is hoe je als organisatie authenticiteit van je medewerkers kunt bevorderen. Doe je dat door een Gaypride-boot te financieren voor je LHBTI-netwerk? Of door als leider in te spelen op specifieke individuele behoeften van werknemers en te blijven uitdragen dat iedereen erbij hoort? Hoe je dat proces beïnvloedt, weten we niet precies. De nadruk ligt vaak op het bevorderen van belonging, maar dat kan tegelijkertijd conformisme uitlokken: mensen gaan zich dan gedragen naar hun beeld van de norm. Bijvoorbeeld door vooral te zeggen dat je het 'druk, druk, druk' hebt. Gewoon omdat iedereen dat zegt. Ik zie dat ook in de academische wereld: heel veel wetenschappers doen hun werk vanuit passie en gedrevenheid. Maar dat is niet wat ze uiten: ze hebben het 'druk, druk, druk'. Want druk hebben, betekent hard

werken, en hard werken is de norm. Dat biedt weinig ruimte voor een eigen geluid of aanpak en leidt mogelijk ook tot een vorm van zelfselectie, want de beelden die mensen hebben van een bepaald werkveld kunnen er op die manier ook toe leiden dat ze voor zichzelf besluiten: daar ga ik maar niet werken, dat past niet bij mij. Hetzelfde geldt voor beelden van inclusiviteit. Een LHBT'er zal minder snel kiezen voor een werkveld dat bekendstaat als LHBT-onvriendelijk. Zoiets herken je niet zo eenvoudig als een vorm van discriminatie – want die mensen solliciteren immers niet of nauwelijks in die betreffende beroepsgroep – maar de facto is het wel degelijk aan de orde. Mensen houden voor een deel ongelijkheid in stand door percepties van zichzelf, van elkaar en van de context, of je nou tot de meerderheid of de minderheid behoort. Puur op basis van eigen overtuigingen of culturele herkomst. Het zijn bijvoorbeeld echt niet enkel mannen die vrouwen op achterstand zetten, vrouwen doen dat net zo goed. Uit onderzoek naar seksisme in sollicitaties blijken aanwijzingen dat vrouwen vaak net zo goed de voorkeur geven aan een man bij gelijke geschiktheid als mannen. Vrouwen kregen blijkens recent onderzoek pas gelijke kansen in een sollicitatieprocedure toen het selectieteam uit evenveel vrouwen als mannen bestond. Terwijl als je een vrouw toevoegt aan een selectieteam met verder enkel mannen, de kansen voor vrouwen zomaar kunnen afnemen."

Honorering

Een belangrijke parameter om aan te tonen of in een organisatie sprake is van gelijkheid, is de honorering die mensen ontvangen. "Veel van de discussies over ongelijkheid tussen mannen en vrouwen op de werkvloer gaan niet voor niets over verschillen in beloning", aldus Van der Toorn. "Je zou voor diversiteitsbeleid in bredere zin daarom heel veel kunnen hebben aan data waarin de identiteit van mensen wordt vastgelegd en je de koppeling kunt maken met wat ze verdienen. Dat is natuurlijk direct ongelooflijk spannend in relatie tot privacy, maar het zou wel kunnen helpen om een beeld te



krijgen over de mate waarin bijvoorbeeld LHBTI-doelgroepen al dan niet worden achtergesteld. Je moet weten wie het zijn om te kunnen constateren of er verschillen zijn in behandeling en beloning. De AVG biedt best ruimte om zoiets te doen. Zeker als je doel is om de positie van mensen uiteindelijk te versterken. Maar er zijn natuurlijk ook gegronde bezwaren. Daar zit een spanning, tussen privacy en inclusie, die belangrijk is te onderzoeken om zo organisaties te kunnen helpen weloverwogen keuzes te maken in het belang van al hun werknemers. Ik heb onlangs een aanvraag ingediend om hier onderzoek naar te kunnen doen. Ik ben ten eerste heel benieuwd naar de aannames die werkgevers en werknemers hebben in relatie tot het beschikbaar maken van dat soort data. Kloppen die aannames met wat er in de wet staat en met wat we weten uit de diversiteitsliteratuur? Wat zijn de onbedoelde psychologische gevolgen van beleidskeuzes op dit vlak? Hoe verhoudt het privacyrecht zich tot het recht op een discriminatie-vrije werkomgeving? En hoe kun je daar weloverwogen keuzes in maken? Wij zouden graag een antwoord op deze vragen vinden. Als opmaat naar een mogelijkheid om beter inzicht te krijgen in de relatief onzichtbare groepen die in een organisatie aanwezig zijn, in hoe zij hun werkomgeving ervaren en dus ook in de beloning die zij voor hun werk krijgen. Dan komen eventuele verborgen vormen van discriminatie aan het licht en kunnen we met elkaar werken aan oplossingen, de dialoog voeren die nodig is om onze samenleving daadwerkelijk inclusief te maken."