

■ Joyce Rupert

Over diversiteit, integratie en soep koken



Na mijn promotie bijna vier jaar geleden, over het managen van diversiteit in teams, besloot ik het thema diversiteit voorlopig even in de ijskast te zetten. Dat leek me heel gezond, weer tijd voor wat nieuws. Maar hoe meer ik het vermeed, hoe meer het naar me toe leek te komen. Toen ik hierover sprak met een goede vriend, Zvonimir Cekalovic, die vroeg waarom ik het eigenlijk in de ijskast had gezet, werden mijn weerstanden pas duidelijk.

Ik voelde me beperkt door de visie op diversiteit die ik vaak tegenkwam in literatuur of op congressen, waar het dan bijvoorbeeld alleen ging over culturele diversiteit of verschillen tussen mannen en vrouwen. Als gesproken werd over diversiteitmanagement ging het vaak over 'de ander', hoe je bijvoorbeeld omgaat met bepaalde groepen medewerkers in de organisatie. In beide aspecten voelde ik de separatie. En dat terwijl een onderwerp als diversiteit in de kern juist gaat om integratie! Mijn vriend maakte mij ervan bewust dat ik op mijn beurt ook separatie maakte, door het onderwerp diversiteit dan maar in de ijskast te zetten. Hij daagde mij uit om mijn visie erop te formuleren.

Spiegel van de omgeving

Door dit gesprek begon ik mij te realiseren dat diversiteit in beginsel in onszelf besloten ligt. We zijn een spiegel van onze omgeving en dat betekent dat we net zo divers zijn als die

omgeving. Allemaal hebben we een bepaalde culturele achtergrond, leeftijd, geslacht, karakter, visie, enzovoort. Op het moment dat we te maken krijgen met verschillen, wordt precies datgene in ons aangeraakt dat het verschil maakt. Zo maakt iemand met een andere culturele achtergrond ons bewust van onze eigen culturele normen en waarden en spoort iemand met een andere visie ons aan onze eigen visie helder te maken. We zijn ons daar echter vaak niet van bewust. Vaak zien we vooral de verschillen die worden veroorzaakt door de aanwezigheid van de ander die het verschil maakt. Een voorbeeld: een collega vroeg mij laatst om de haverklap naar mijn mening over beslissingen die genomen moesten worden. Ik raakte in eerste instantie geïrriteerd. Toen ik afstand nam om te zien wat zij in mij spiegelde dat mij irriteerde, zag ik dat zij het oordeel aanraakte over momenten dat ik zelf besluiteloos kan zijn. Een mooie uitnodiging dus om compassie te hebben met mijn collega, maar ook met mezelf. In dit soort situaties zijn we als mensen in eerste instantie geneigd onszelf af te scheiden door het oordeel over de ander. Als we de situatie van een afstand beschouwen en kunnen kijken naar het stuk dat de ander weerspiegelt in onszelf, ontstaat er een mogelijkheid om weer verbinding te maken. Dan ontstaat ruimte voor integratie.

Spanningsveld

Ook op groepsniveau speelt deze dynamiek van integratie en separatie. Wetenschappelijk onderzoek heeft laten zien dat een diverse groep beter is dan een homogene groep, zeker als het gaat om complex werk of innovaties (Van Dijk e.a., 2012). Immers, we hebben de verschillende kennis en inzichten nodig om tot betere oplossingen te komen. Het is echter niet voor niets dat onderzoek naar diversiteit decennialang tegengestelde resultaten heeft laten zien (Mannix & Neale, 2005). Het hanteerbaar en productief maken van de verschillen, is waar de uitdaging ligt en waar integratie begint. Dit proces gaat beter wanneer mensen in een groep zich kunnen

verbinden met elkaar en tegelijkertijd uniek mogen zijn. Wanneer we het spanningsveld tussen deze twee menselijke basisbehoeften kunnen hanteren, kan integratie ontstaan (Rupert, 2012).

Integratie als lekkere soep

Integratie is als het maken van een lekkere soep. Alle ingrediënten zijn nodig en even belangrijk om bij te dragen aan het geheel. Als een van de ingrediënten ontbreekt, smaakt de soep anders. Elk ingrediënt moet in zijn eigen unieke hoeveelheid worden toegevoegd. De soep in zijn geheel is uiteindelijk meer dan de optelsom van de verschillende ingrediënten. In een groep mensen ontstaat dit '1+1=3-effect' wanneer ieder individu op zijn eigen unieke wijze kan bijdragen aan het geheel, zonder dat dit ten koste gaat van de onderlinge verbondenheid. Een belangrijke sleutel hiertoe is om de interne diversiteit in onszelf te (h)erkennen en te kunnen kijken naar wat de ander in onszelf aanraakt. ■

Joyce Rupert

Is redactielid van TvOO.

Referenties

- Dijk, H. van, van Engen, M. L., & van Knippenberg, D. (2012). Defying conventional wisdom: A meta-analytical examination of the differences between demographic and job-related diversity relationships with performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 119, 38-53.
- Mannix, E.A. & Neale, M.A. (2005). What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations. *Psychological Science in the Public Interest*, 6 (2), 31-55.
- Rupert, J. (2012). De spanning van het verschil: Diversiteit productief maken (pp.147-165). In: Van Muijen, J., Rupert, J., & Tours, H. (Red). *Spanningen in en rondom organisaties*. Kluwer: Deventer.