



MAATREGELLEN TEGEN RACISME EN DISCRIMINATIE IN ORGANISATIES

Robert Livingston

ORGANISATIE

Racisme en discriminatie lijken endemisch in de arbeidsmarkt. Managers kunnen ‘de wereld’ niet veranderen, maar wel de ‘eigen wereld’: met de juiste informatie, prikkels en investeringen kunnen racisme en discriminatie effectief worden aangepakt in een organisatie. Een vijfstappenproces begeleidt het management van bewustwording naar actie.

Een organisatie is een betrekkelijk kleine, autonome entiteit waar de leiding vergaande controle kan uitoefenen over culturele normen en procedurele regels. Dat maakt organisaties bij uitstek geschikt om beleid en praktijken in te voeren tegen racisme en te bevorderen dat mensen met een verschillende etnische achtergrond rechtvaardig worden behandeld. In dit artikel beschrijf ik hoe het management fundamenteel en met blijvend resultaat kan toewerken naar dat doel.

Ik heb een groot deel van mijn academische carrière gewijd aan het bestuderen van diversiteit, leiderschap en sociale rechtvaardigheid. In de loop der jaren heb ik op dit gebied ook geadviseerd bij tientallen bedrijven in de *Fortune 500*, federale instanties, non-profitorganisaties en gemeenten. Vaak werd ik door deze organisaties ingeschakeld omdat ze in een crisissituatie waren beland en daar zo snel mogelijk weer uit wilden komen. Dat werkt echter niet. Dat is net als een arts

vragen om een recept uit te schrijven zonder je eerst te laten onderzoeken. Voor een structurele oplossing is meestal meer nodig dan alleen een pilletje. Met enkel symptoombestrijding kom je niet verder; daar moeten zowel afzonderlijke organisaties als de hele samenleving voor waken. Eerst moet worden uitgezocht wat de kwaal precies is, want anders steekt die opnieuw de kop op.

Om racisme en discriminatie in de organisatie doeltreffend te bestrijden, is het belangrijk om eerst een consensus te bereiken over de vraag of er een probleem is (waarschijnlijk wel), en zo ja, wat dat probleem is en waar het vandaan komt. Misschien vinden veel medewerkers niet dat er wordt gediscrimineerd in de organisatie. Of misschien blijkt uit feedback via verschillende communicatiekanalen dat juist de blanke medewerkers zich gediscrimineerd voelen. In zulke gevallen hebben initiatieven om diversiteit te

bevorderen geen zin. Die worden dan gezien als het probleem, niet als de oplossing. Dat is ook een van de redenen waarom dergelijke initiatieven vaak op ongenoegen en weerstand stuiten, vaak bij het middenkader. Hoe medewerkers reageren op pogingen om de organisatie rechtvaardiger te maken, wordt bepaald door hun overtuigingen en niet door de nuchtere feiten. De eerste stap is daarom om ervoor te zorgen dat iedereen de feiten onder ogen gaat zien en begint te begrijpen waarom die een probleem vormen voor de organisatie.

Bewustwording alleen is echter niet genoeg. Om racisme effectief aan te pakken, moet een organisatie achtereenvolgens een aantal stappen doorlopen: benoem het probleem; analyseer de oorzaak; besef de ernst van het probleem en wie erdoor worden geraakt; ontwikkel een strategie om het aan te pakken; en investeer alle benodigde tijd, energie en middelen erin

om de strategie uit te voeren. Ik noem dit de PRESS-aanpak.¹ De vijf stappen vormen de ontwikkeling die de organisatie doormaakt, van een initieel besef van het probleem via oprechte bezorgdheid erover naar een vastberaden inspanning om er een eind aan te maken.

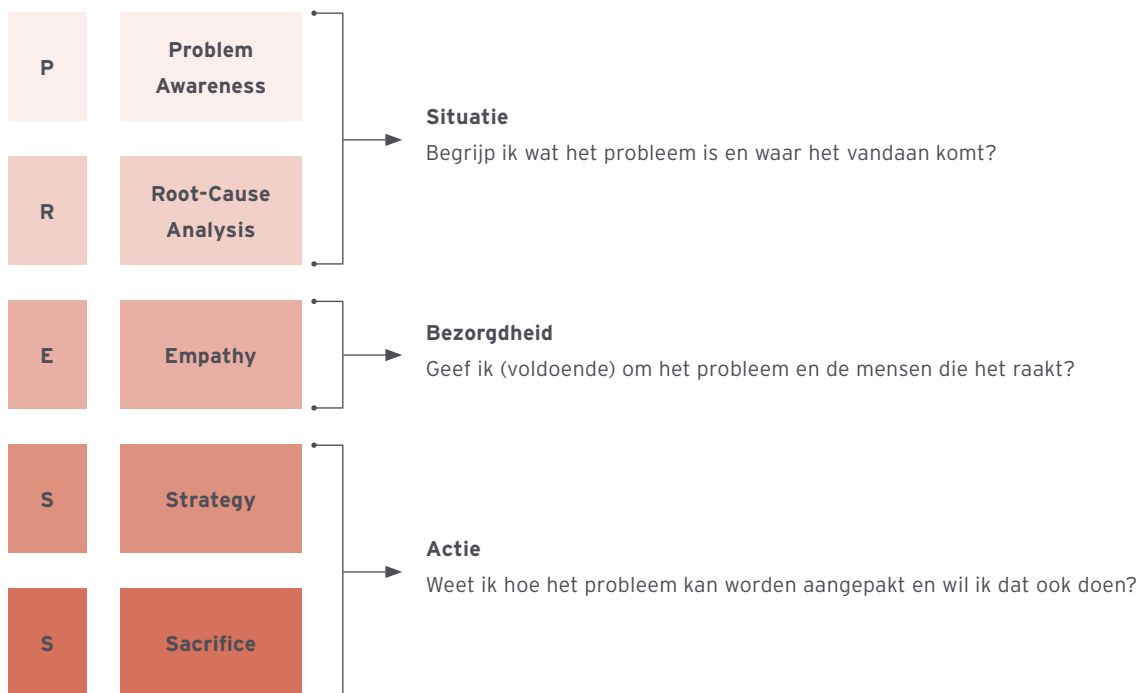
Laten we nu elk van deze vijf stappen van de PRESS-aanpak nader bekijken en onderzoeken hoe ze in de praktijk kunnen zorgen voor een rechtvaardige, billijke behandeling in een organisatie.

BENOEM HET PROBLEEM

Voor veel mensen is het evident dat mensen uit etnische minderheden worden gediscrimineerd. Uit onderzoek blijkt echter dat veel blanken dat niet zo zien. Neem bijvoorbeeld een onderzoek uit 2011 van

FIGUUR 1. HET PRESS-TRAJECT NAAR GELIJKE BEHANDELING IN ORGANISATIES

Een organisatie doorloopt achtereenvolgens de verschillende stadia van de PRESS-aanpak. Eerst wordt de diepere problematiek onderzocht en in kaart gebracht. Vervolgens wordt een oprechte bezorgdheid omtrent het probleem ontwikkeld. En tot slot wordt het probleem bij de kop gepakt.



Michael Norton en Sam Sommers. Daarin werd geconstateerd dat de meeste blanken in de Verenigde Staten vonden dat stelselmatige discriminatie van zwarten in de voorbij halve eeuw gestaag was afgenomen. Tegelijkertijd vonden de meeste blanken ook dat blanken in dezelfde periode juist steeds meer stelselmatig werden gediscrimineerd (wat onwaarschijnlijk is in de Verenigde Staten). Het resultaat: blanken menen als groep dat zij nu meer worden gediscrimineerd dan zwarten. Dit is ook geconstateerd in ander recent onderzoek. In één studie zei 57 procent van alle blanken en 66 procent van de blanken uit de arbeidersklasse dat discriminatie van blanken een even groot probleem vormde als discriminatie van zwarten en anderen uit etnische minderheden.

Het is belangrijk zich bewust te zijn van deze overtuigingen. Ze kunnen immers het draagvlak voor een diversiteitsbeleid ondermijnen, en daarmee ook de pogingen in een organisatie om discriminatie te bestrijden. (Interessant zijn wel de enquêtes afgenomen na de moord op George Floyd;² die laten zien dat meer blanken nu vinden dat er sprake is van stelselmatig racisme. Het is echter nog te vroeg om te zeggen of dit een structurele toename is in het besef omtrent racisme en discriminatie, of slechts een tijdelijke reactie.)

Zelfs managers die zich bewust zijn van racisme en discriminatie in de samenleving als geheel, zien het vaak niet in hun eigen organisatie. ‘Wij hebben geen discriminerend beleid in ons bedrijf,’ zei een topmanager eens tegen mij. Het is echter belangrijk te beseffen dat discriminatie ook in de hand kan worden gewerkt door een beleid dat formeel ‘neutraal’ is ten aanzien van etnische achtergrond of identiteit. Verder zijn er ook managers die wijzen naar het formele diversiteitsbeleid van hun organisatie als bewijs dat er niet wordt gediscrimineerd. ‘Wij hechten in onze onderneming grote waarde aan diversiteit en willen iedereen hier een gastvrije en inclusieve plek bieden om te werken,’ aldus een andere manager.

Wat managers echter ook zeggen, uit allerlei onderzoek in de eerste twintig jaar van deze 21e eeuw

blijkt dat rassendiscriminatie voorkomt in organisaties. Bovendien blijkt die tendens niet minder te zijn bij organisaties die uitdrukkelijk zeggen te streven naar diversiteit. Integendeel, zoals Cheryl Kaiser en collega’s aantoonde in hun onderzoek: formele normen en structuren op het gebied van diversiteit kun-

nen de situatie juist verergeren. De organisatie kan dan denken dat de ‘kous’ daarmee is afgedaan. Mensen uit etnische minderheden die in een dergelijke situatie racisme en discriminatie in hun organisatie aan de kaak stellen, lopen dan juist meer kans te worden genegeerd of onheus te worden behandeld.

Veel blanken denken dat er geen sprake is van racisme omdat ze dat associëren met doelgerichte kwaadwillende, haatdragende acties. Racisme hoeft echter helemaal geen bewuste actie met voorbedachten rade te zijn. Racisme en discriminatie kunnen simpelweg betekenen dat iemand louter vanwege ras/etnische achtergrond anders wordt beoordeeld of behandeld. Er hoeft daarbij ook geen sprake te zijn van een doelbewuste intentie. Zo bezien komen racisme en discriminatie veel vaker voor dan de meeste blanken vermoeden. Laten we eens enkele voorbeelden bekijken.

Marianne Bertrand en Sendhil Mullainathan deden onderzoek naar discriminatie op basis van curriculum vitae. In hun onderzoek, dat veel publiciteit kreeg, bleek dat sollicitanten met blank klinkende namen (zoals ‘Emily Walsh’) gemiddeld vijftig procent vaker werden uitgenodigd voor een sollicitatiegesprek dan even gekwalificeerde sollicitanten met zwart klinkende namen (bijvoorbeeld ‘Lakisha Washington’). Volgens de onderzoekers verschaft een blanke huidskleur een sollicitant evenveel voordeel als acht extra jaren werkervaring. Dat geeft blanke sollicitanten een reuzevoorsprong op even gekwalificeerde zwarte sollicitanten.

Onderzoek toont aan dat mensen uit minderheidsgroepen zich terdege bewust zijn van deze discriminerende tendensen. Daarom proberen ze hun etnische achtergrond soms te maskeren bij hun sollicitatie. Sonia Kang en collega’s onderzochten dit in 2016 on-

MANAGERS DIE ZICH BEWUST ZIJN VAN RACISME EN DISCRIMINATIE IN DE SAMENLEVING, ZIEN HET VAAK NIET IN HUN EIGEN ORGANISATIE

der zwarte en Aziatische professionals in de VS. Van hen zei 31 respectievelijk 40 procent het cv te 'verblanken'. Zij namen bijvoorbeeld een minder 'etnisch klinkende' naam aan. Of ze maakten geen melding van buitenschoolse activiteiten die wezen op een bepaalde etnische identiteit, zoals het lidmaatschap van een bepaalde studentenvereniging.

Die bevinding roept een andere vraag op. Profiteren zwarte en Aziatische sollicitanten ervan wanneer zij hun cv 'blanker' maken? Of zijn zij daarmee juist in het nadeel bij organisaties die streven naar meer diversiteit? In een vervollexperiment stuurden Kang en haar collega's zowel 'blank gemaakte' als niet 'blank gemaakte' cv's van zwarte of Aziatische sollicitanten uit. Het ging hierbij om in totaal zestienhonderd vacatures, verspreid over verschillende bedrijfstakken en delen van de Verenigde Staten. De helft van de betreffende werkgevers zei uitdrukkelijk te streven naar diversiteit. Kang en collega's constateerden dat 'blank gemaakte' cv's, doordat namen en buitenschoolse activiteiten waren aangepast, inderdaad effect hadden. Het aantal uitnodigingen voor een gesprek steeg onder de zwarte sollicitanten van 10 naar bijna 26 procent, en onder de Aziatische sollicitanten van ongeveer 12 naar 21 procent. Vooral verontrustend was dat deze voorkeur voor 'blanke' cv's niet minder was onder werkgevers met een uitgesproken voorkeur voor diversiteit.

Dit is slechts een minieme greep uit de stapel onderzoeken waarin is aangetoond hoezeer racisme en discriminatie voorkomen in organisaties. Al deze onderzoeken onderstrepen dat om te beginnen de overtuigingen en vooroordelen van mensen moeten worden erkend en aangepakt; dat is de eerste stap naar een oplossing. Sommige werkgevers onderkennen misschien dat er stelselmatig wordt gediscrimineerd in hun organisatie. Zij kunnen deze eerste stap wellicht overslaan. Veel werkgevers zullen er echter van moeten worden overtuigd dat er nog steeds racisme en discriminatie heersen in hun organisatie, ondanks hun 'raciaal neutrale' personeelsbeleid of formele streven naar diversiteit.

ANALYSEER DE OORZAAK

Om echt af te rekenen met een probleem moet je het bij de wortel aanpakken. Er kunnen allerlei psychologische oorzaken zijn voor racisme: cognitieve vooroordelen, persoonlijke eigenschappen, ideologische wereldbeelden, psychologische onzekerheid, een gevoel te worden bedreigd, behoefte aan macht, versterking van het eigen ego. De meeste vormen van racisme zijn echter het product van structurele factoren: wetten, geïnstitutionaliseerde praktijken en culturele normen. Vaak schuilt er geen kwade bedoeling achter die factoren. Toch wijten managers discriminatie in de organi-

satie vaak ten onrechte aan het karakter van individuele werknemers – de 'rotte appels' – in plaats van aan bredere structurele factoren. Wat gebeurt er dan? Er komen diversiteitstrainingen voor werknemers. Maar aan bijvoorbeeld een vergiftigde cultuur in de organisatie wordt geen aandacht besteed. Het is veel gemakkelijker om de vinger te wijzen naar individuen en hen de

schuld te geven van een probleem. Wanneer een politiekorps wordt beschuldigd van discriminatie, is de reflex vaak om de betrokken agenten te ontslaan of de korpschef te vervangen. Maar er wordt niet onderzocht in hoeverre in de cultuur van het korps discriminatie wordt gedoogd of zelfs wordt aangemoedigd.

Diepgewortelde culturele of institutionele praktijken die discriminatie in de hand werken kunnen ook worden vergoelikt door te zeggen dat het overmacht is. Ik heb ooit eens te maken gehad met een organisatie voor oceanografisch onderzoek. Daar meende het management ook dat het gebrek aan etnische diversiteit overmacht was. Het zou komen door een onoverkomelijk probleem bij de werving van medewerkers: 'Er zijn gewoon geen zwarte mensen die de migratiepatronen van de bulrugwalvis bestuderen,' kreeg ik te horen. De meeste managers bij die organisatie hadden echter nog nooit gehoord van de National Association of Black Scuba Divers, een landelijke vereniging voor zwarte duikers met duizenden leden. Evenmin kenden ze Hampton University, een traditioneel zwarte

UIT ONDERZOEK BLIJKT
DAT SOLLICITANTEN
MET 'BLANKE' NAMEN
GEMIDDELD VIJFTIG
PROCENT VAKER OP
GESPREK WORDEN
UITGENODIGD

universiteit aan de Chesapeake Bay met bachelorsprogramma's in mariene en milieuwetenschap.³ Die twee organisaties hadden zeker kandidaten voor vacatures bij deze onderzoeksinstelling kunnen leveren, zeker als men bedenkt dat die slechts enkele tientallen banen te vergeven had, geen duizenden.

Een *Fortune 500*-bedrijf waarmee ik werkte, meende ook dat het probleem lag aan een tekort aan geschikte kandidaten voor vacatures. Bij nader inzien bleek het probleem echter in de cultuur te liggen. Vacatures voor leidinggevenden werden intern ingevuld en niet extern geadverteerd. Daardoor werd de toch al beperkte diversiteit bij die onderneming in stand gehouden. Kortom, een gebrek aan diversiteit in een organisatie wordt vaak eerder veroorzaakt door het beleid voor werving en selectie dan door het aanbod in de arbeidsmarkt. Een organisatie die oprecht streeft naar meer diversiteit zal goed moeten kijken naar de reguliere processen die leiden tot de uitkomsten waarin men verandering wil brengen.

Als in een systeem vooroordelen heersen jegens bepaalde bevolkingsgroepen, dan kunnen managers en medewerkers die geworteld zijn in dat systeem onbewust bijdragen aan die vooroordelen en de consequenties ervan. Hoe kunnen zij meer bewust worden gemaakt van racisme en discriminatie? Ik zelf vraag mensen om zich voor te stellen dat zij een vis zijn in een snel stromende beek. In die beek sleurt de stroming alles wat in het water ligt met zich mee; dat drijft allemaal stroomafwaarts. De stroming staat symbool voor systemisch racisme. Als je niets doet – je gewoon laat drijven – voert de stroming jou mee stroomafwaarts, ongeacht of je je ervan bewust bent of niet. Als je actief discrimineert, dus met de stroom mee zwemt als het ware, word je nog sneller meegesleurd. Hoe dan ook beweeg je je in dezelfde richting. Zo bezien heeft racisme niet zozeer te maken met wat je denkt of voelt, maar vooral met wat je wel of niet doet om de reeds bestaande systemische dynamiek te versterken of mogelijk te maken.

Discriminatie op het werk wordt vaak veroorzaakt door goed opgeleide, goed bedoelende, ruimdenkende

en ruimhartige mensen. Zij drijven alleen maar mee met de stroom. Zij onderschatten hoezeer hun acties, stellingnames en uitkomsten worden beïnvloed door de heersende stroming. Om racisme te bestrijden, moet je tegen de stroom in gaan, als een zalm die stroomopwaarts zwemt. Dat vergt veel meer inspanning, moed en vastberadenheid dan alleen maar met de stroom meegaan.

Kortom, de organisatie moet zich bewust zijn van de 'stroming' – de structurele dynamiek waarvan het systeem is doordrenkt – en niet alleen kijken naar de 'vissen', ofwel de individuele actoren in het systeem.

BESEF DE ERNST VAN HET PROBLEEM

Tot zo ver de eerste twee stappen: zich bewust worden van het probleem en dan de onderliggende oorzaken ervan achterhalen. Vervolgens is de vraag: vindt men het probleem belangrijk genoeg om er ook iets aan te doen? Sympathie is nog geen empathie. Veel blanken ervaren sympathie, of medelijden, als ze getuige zijn van racisme. Empathie betekent echter dat je dezelfde pijn en woede voelt als degenen die het slachtoffer zijn van racisme. Als je empathie voelt, stijgt de kans dat je er ook tegen in het geweer komt. Slachtoffers van racisme en discriminatie willen geen sympathie; daarmee verdoof je de symptomen maar pak je de ziekte niet aan. Zij vragen om solidariteit en sociale rechtvaardigheid.

Empathie kan worden gestimuleerd met aandacht en voorlichting. De beelden van de moord op George Floyd confronteerden mensen aanhoudend, uiterst aangrijpend en onontkenbaar met de lelijke realiteit van racisme. In de jaren zestig zagen blanken in het noorden van de Verenigde Staten ook op tv hoe onschuldige zwarte demonstranten werden geslagen met knuppels en omver werden gespoten met brandspuiten. Mijn ervaring is dat blanke medewerkers vooral worden gegrepen door racisme in hun midden wanneer hun niet-blanke collega's indringend en uiterst gedetailleerd vertellen hoezeer zij er persoonlijk door worden

DE VRAAG IS NIET WAT
WE ERAAN KUNNEN
DOEN, MAAR OF WE ER
IETS AAN WILLEN DOEN

beschadigd. Het management kan het bewustzijn en de empathie onder medewerkers bevorderen door psychologisch veilige bijeenkomsten te organiseren waarin medewerkers hun ervaringen kunnen delen als ze dat willen (het moet geen verplichting zijn). Dergelijke bijeenkomsten kunnen worden aangevuld met educatie en ervaringen die het historisch en wetenschappelijk bewijs leveren dat racisme en discriminatie voortduren.

Ik heb hier bijvoorbeeld over gesproken met Mike Kaufmann, de CEO van Cardinal Health – gemeten naar de omzet het zestiende bedrijf in de Verenigde Staten.⁴ Hij vertelde mij van een bezoek aan het Nationale Gedenkcentrum voor Vrede en Rechtvaardigheid in Montgomery, in de zuidelijke staat Alabama.⁵ Het bezoek aan dit gedenkcentrum, aangelegd door het eveneens in Montgomery gevestigde Equal Justice Initiative, betekende een keerpunt voor zijn onderneming, zei Kaufmann. Initiatieven op het gebied van diversiteit en inclusie waren al ruim tien jaar een belangrijk aandachtspunt voor Mike en zijn leiderschapsteam. Hun aandacht hiervoor en de gesprekken erover intensiverden echter in de loop van 2019. ‘Sommige Amerikanen denken dat Afro-Amerikanen sinds de afschaffing van de slavernij in de jaren zestig van de 19e eeuw gelijke kansen hebben gehad,’ aldus Kaufmann. ‘Maar dat is gewoon niet waar. Institutioneel, systemisch racisme is vandaag de dag nog steeds springlevend; het is nooit verdwenen. Kaufmann werkt aan de ontwikkeling van een uitgebreid educatief programma met onder andere excursies voor managers en medewerkers naar het gedenkcentrum in Montgomery. Hij is ervan overtuigd dat een bezoek aan het centrum mensen de ogen zal openen, van mening zal doen veranderen en zal aansporen in actie te komen en hun gedrag te veranderen.

Empathie is van groot belang in de strijd tegen racisme en discriminatie en voor een rechtvaardige behandeling van alle burgers. Empathie bepaalt namelijk of individuen of organisaties enige actie zullen ondernemen, en zo ja, wat voor actie. Op racisme

kan op minstens vier verschillende manieren worden gereageerd: eraan meedoen en mensen schade berokkenen; het negeren en je enkel met je eigen zaken bemoeien; sympathie voelen en koekjes bakken voor het slachtoffer; of empathische verantwoordiging voelen en maatregelen nemen om een rechtvaardige behandeling te bevorderen. De persoonlijke waarden van de individuele medewerkers en de kernwaarden van de organisatie zijn twee factoren die mede bepalen welke acties worden ondernomen.

ONTWIKKEL EEN STRATEGIE

Is de basis eenmaal gelegd, dan wordt het eindelijk tijd voor het stadium ‘wat gaan we eraan doen?’ Een effectieve veranderingsstrategie is gericht op drie verschillende maar onderling verbonden categorieën: persoonlijke houdingen, informele culturele normen, en formeel institutioneel beleid.

Om discriminatie in de organisatie zo effectief mogelijk te bestrijden, zouden leiders moeten overwegen om op al deze drie fronten tegelijk initiatieven te nemen. Actie ondernemen op slechts één ervan werkt waarschijnlijk

niet. Dat kan zelfs averechts uitpakken. Een formeel diversiteitsbeleid invoeren zonder te werken aan draagvlak onder het personeel is geen optie; dat leidt waarschijnlijk tot verzet tegen het ingezette beleid. Werken aan gedragsverandering zonder ook formeel te regelen dat mensen worden afgerekend op wat zij doen, is evenmin een goed idee. Dan zullen de medewerkers die het oneens zijn met het beleid niet snel van gedrag veranderen. Nodig is een antiracistische organisatiecultuur, gekoppeld aan kernwaarden en onderstreept door de manier waarop de CEO en andere topmanagers zich gedragen, waarmee zowel de houding van individuele medewerkers als het institutionele beleid wordt aangepakt.

Aan veranderingsstrategieën is meestal geen gebrek. Er zijn allerlei manieren om af te vallen of om het milieu te sparen. Zo zijn er ook voldoende stra-

TAL VAN ENQUÊTES
LATEN ZIEN DAT
BLANKEN VINDEN DAT
ZIJ NU MEER WORDEN
GEDISCRIMINEERD DAN
ZWARTEN

tegieën om raciale vooringenomenheid terug te dringen – individueel, cultureel en institutioneel. De vraag is echter: hoe krijg je mensen zo ver dat ze een strategie ook daadwerkelijk toepassen? Een uitstekende strategie is niets waard als ze niet wordt uitgevoerd.

In de slotparagraaf van dit artikel zal ik bespreken hoe de betrokkenheid bij de uitvoering van de strategie kan worden bevorderd. Maar voordat ik dat doe, wil ik een concreet voorbeeld geven van een doeltreffende institutionele strategie. Dit betreft Massport, een publieke organisatie die eigenaar is van de internationale luchthaven van Boston in Massachusetts (Logan International Airport) en terreinen voor commerciële projectontwikkeling ter waarde van miljarden dollars. Massport wilde het bloeiende Seaport District van Boston diverser en inclusiever maken. Het besloot dat te doen door middel van de toewijzing van de percelen en de contracten voor de bouw en exploitatie van hotels en ander commercieel vastgoed in het gebied. Tot dan toe werden daarbij altijd drie criteria gehanteerd: de ervaring van de projectontwikkelaar en het financiële kapitaal, het inkomstenpotentieel voor Massport, en het architectonisch ontwerp van het project. Daar voegde Massport nu een vierde criterium aan toe: 'uitgebreide diversiteit en inclusie'. Dit criterium kreeg een gewicht van 25 procent in de totale score voor een projectvoorstel, evenveel als de drie overige criteria. Deze aanpak dwong de projectontwikkelaars niet alleen om te bedenken hoe hun project de diversiteit kon bevorderen, maar ook om dat waar te maken in de praktijk. Organisaties zouden dit voorbeeld van Massport kunnen volgen. Zij zouden diversiteit en inclusie kunnen toevoegen aan de prestatiecriteria op grond waarvan medewerkers salarisverhoging en promotie krijgen. Althans, als men diversiteit en inclusie belangrijk genoeg vindt. In mijn ervaring wordt diversiteit niet zozeer belemmerd door de vraag 'wat kunnen we doen?', maar veeleer door de vraag: 'zijn we bereid om het te doen?'

HOEVEEL MENSELIJK POTENTIEEL BLIJFT ER ONBENUT IN ORGANISATIES OMDAT DE BESTAANDE BARRIÈRES NIET WORDEN ONDERKEND?

ENKELE ANDERE ARTIKELLEN OVER (HET BESTRIJDEN VAN) RACISME EN DISCRIMINATIE IN ORGANISATIES

Caver, K.A. & A.B. Livers (2002). Dear White Boss ... *Harvard Business Review*, November.

Dobbin, F. & A. Kalev (2016). Why Diversity Programs Fail. *Harvard Business Review*, July-August.

Roberts, L.M. & A.J. Mayo (2019). Toward a Racially Just Workplace. *HBR.org*, November.

Roberts, L.M. & E.F. Washington (2020). U.S. Businesses Must Take Meaningful Action Against Racism. *HBR.org*, 1 juni.

Williams, M. (2017). Numbers Take Us Only So Far. *Harvard Business Review*, November-December.

Williams, J.C. & S. Mihaylo (2019). How the Best Bosses Interrupt Bias on Their Teams. *Harvard Business Review*, November-December.

INVESTEER ALLE BENODIGDE TIJD, ENERGIE EN MIDDELEN

Op zich willen veel organisaties misschien wel meer diversiteit, rechtvaardigheid en inclusie zien in hun gelederen. Maar ze zijn bang dat dat teveel tijd, energie, middelen en inzet kost. Vaak worden bepaalde initiatieven niet genomen omdat men denkt dat het ene doel altijd ten koste gaat van het andere. Dat hoeft echter niet zo te zijn.

Toegegeven: iets wat belangrijk is, krijg je zelden of nooit cadeau. Een rechtvaardige behandeling in de organisatie kost echter vaak minder dan men zou denken. Ogenscheinlijk tegenstrijdige doelen of concurrerende verplichtingen zijn vaak betrekkelijk gemakkelijk met elkaar te verenigen – zodra de onderliggende aannames eenmaal duidelijk zijn geworden.

Gooien we als als samenleving de openbare veiligheid en de sociale orde te grabbel wanneer de politie burgers uit etnische minderheidsgroepen stevast beleefd en respectvol bejegt? Nee. Wat heet, het is

zelfs mogelijk dat de openbare veiligheid daardoor juist verbetert. Dat bleek bijvoorbeeld in de plaats Camden, in de staat New Jersey. Daar nam de geweld-dadige criminaliteit af met veertig procent na een reorganisatie van de lokale politie waarbij meer nadruk werd gelegd op de inzet van wijkagenten.

Het beleid voor werving & selectie en promotie wordt ten aanzien van talent uit etnische minderheden sterk beïnvloed door de gedachte dat diversiteit grote offers zou vragen van een werkgever. Aan die gedachte liggen minstens twee wijd verbreide veronderstellingen ten grondslag: de vrees dat een diversiteitsbeleid onrechtvaardig is en dat het ten koste gaat van de kwaliteit.

Is een diversiteitsbeleid onrechtvaardig?

Vaak wordt gedacht dat een grotere diversiteit betekent dat je als werkgever de principes van rechtvaardigheid en verdienste moet loslaten. Want, zo luidt de redenering, diversiteit vereist dat er 'bijzondere' gunsten worden gegeven aan mensen uit minderheden. Er is dan geen sprake meer van een gelijke behandeling. Bekijk echter eens de twee plaatjes hieronder. Welk van deze twee scenario's lijkt 'eerlijker' – het linker of het rechter?

Vaak wordt ervan uitgegaan dat rechtvaardigheid betekent dat iedereen precies hetzelfde wordt behandeld. Ofwel, zoals het linker figuurtje laat zien, dat iedereen één en hetzelfde kratje krijgt om op te staan. Maar eigenlijk betekent rechtvaardigheid dat iedereen *billijk* wordt behandeld. En dat kan betekenen dat sommigen anders worden behandeld, maar op een

zinnvolle manier. Zoals het rechter plaatje illustreert, kan rechtvaardigheid betekenen dat sommige mensen op een zinnvolle manier anders worden behandeld.

Wat 'zinnol' is, hangt natuurlijk af van de context en je persoonlijke mening. Is het zinvol iemand met een lichamelijke beperking een parkeerplaats dichtbij de ingang van kantoor te geven? Is het zinvol dat nieuwe ouders zes weken betaald verlof krijgen om voor hun pasgeboren baby te zorgen? Is het zinvol om militairen in actieve dienst als eersten aan boord te laten gaan van een passagiersvliegtuig uit dankbaarheid voor hun inzet? Ik zelf zou in al deze gevallen zeggen van wel. Anderen zien dat misschien anders. Daarom is het ook moeilijker om ieders steun te krijgen voor een beleid van billijke in plaats van gelijke behandeling. In het linker plaatje krijgt iedereen evenveel kratjes. Dat is de simpele oplossing. Maar is het ook rechtvaardig?

Een leider die zich in de context van de Amerikaanse samenleving afvraagt wat billijk is, zal ook moeten kijken naar de 'ongelijke speelvelden' en andere drempels die er bestaan. Tenminste, als hij of zij zich ervan bewust is dat er stelselmatig wordt gediscrimineerd. Als leider moet je dan bovendien de moed hebben om lastige of controversiële beslissingen te nemen. Het zou bijvoorbeeld zinvol kunnen zijn om een personeelsgroep voor zwarte maar niet voor blanke werknemers in te stellen. Om rechtvaardige uitkomsten te krijgen, zullen mensen misschien niet allemaal over één kam moeten worden geschoren. Een belangrijke kanttekening hierbij is overigens wel dat een 'andere' behandeling niet moet worden verward met een 'speciale' of voorkeursbehandeling, want die zou onrechtvaardig zijn.



Een leider die het verschil tussen die twee concepten begrijpt, is Maria Klawe, de bestuursvoorzitter van Harvey Mudd College in Claremont, Californië. Klawe wilde dat meer meisjes kozen voor computerwetenschappen en besloot dat mannelijke en vrouwelijke eerstejaarsstudenten in dat geval anders moesten worden behandeld. Jongens en meisjes hebben aan het begin van de hogeschool of universiteit meestal niet dezelfde ervaring met computers. Let wel: ervaring – ik heb het niet over intelligentie of potentieel. Jongens en meisjes worden op de middelbare school verschillend behandeld: jongens worden gestimuleerd om bètavakken te kiezen, meisjes een alfa-pakket. Daardoor vallen er gaten in de schoolervaring. Om dit gat, het gevolg van een maatschappelijk vooroordeel, te compenseren, ontwierp Harvey Mudd College voor het eerste deel van het eerste studiejaar twee beginnerstrajecten voor computerwetenschappen: één voor studenten zonder computerervaring, en één voor studenten die op de middelbare school wel enige ervaring hadden opgedaan met computers. De beginnerscursus voor studenten zonder enige ervaring met computers trok voor de helft meisjes, de andere beginnerscursus overwegend jongens. Na afloop van deze twee beginnerstrajecten hadden de studenten in de beide groepen hetzelfde niveau. Met deze en andere op billijkheid gerichte interventies zorgden Klawe en haar team voor een sterke stijging in het aantal vrouwelijke studenten en studenten uit minderheidsgroepen die computerwetenschappen als hoofdvak kozen en erin afstudeerden.

**‘SYSTEMISCH RACISME
IS VANDAAG DE
DAG NOG STEEDS
SPRINGLEVEND’
– MIKE KAUFMANN, CEO
VAN CARDINAL HEALTH**

velijk discriminatie. Voor de persoon uiterst links in het plaatje zijn de toetredingsdrempels lager. Is het dan niet zinvol om de andere twee mensen anders te behandelen om dat te compenseren? Moeten we dat zelfs niet doen, aangezien de verschillende uitkomsten worden veroorzaakt door het terrein en de omheining, en niet door iemands lengte? Maria Klawe vond van wel. Hoeveel menselijk potentieel blijft er onbenut in organisaties omdat we de bestaande barrières niet onderkennen?

Bedenk ook dat kwaliteit niet gemakkelijk te meten is. Geen enkele test of gesprekstechniek levert gegarandeerd de ‘beste kandidaat’ op voor een vacature. Het is heel moeilijk om van tevoren in te schatten hoe goed iemand zal presteren in een bepaalde baan. Dat blijkt bijvoorbeeld uit de resultaten van de ‘NFL Draft’, de jaarlijkse werving van nieuwe spelers in de National Football League. De clubs in de NFL hebben grote scoutingafdelingen. Ze kunnen filmbeelden van spelers bestuderen. Ze kunnen spelers uitproberen. Toch blijkt bijna de helft van de als eersten gekozen spelers niet te voldoen.⁶ Dat kan ook het geval zijn in organisaties. Sheldon Zedeck en collega’s onderzochten de werving in het bedrijfsleven hierop. Zelfs met de beste *screening* of tests voor bekwaamheid bleek slechts een kwart van de beoogde resultaten correct te worden voorspeld. Ook bleek de kwaliteit van sollicitanten beter te kunnen worden ingeschat aan de hand van ‘statistische bandbreedten’ dan met een strikte rangschikking. Dit betekent dat er in een groep van vijftig sollicitanten volstrekt geen verschil in kwaliteit hoeft te zijn tussen de kandidaat met de hoogste respectievelijk de achtste score.

Ondermijnt een diversiteitsbeleid de kwaliteit?

Een tweede gangbare veronderstelling is dat meer diversiteit betekent dat je als werkgever inlevert op kwaliteit. Kijk echter nog eens even naar die twee plaatjes waarop drie mensen achter een omheining staan. Alle drie zijn ze even ‘lang’ – lees: hebben dezelfde potentie. Het verschil zit hem echter in de hoogte van het terrein en de omheining – lees: privilege respectie-

Zoek niet langer naar ‘de beste’ kandidaat

De conclusie, al met al, kan zijn dat men als werkgever helemaal niet zoveel hoeft op te geven voor meer diversiteit. Als bij werving en selectie wordt gekeken naar een bandbreedte van scores en naar diversiteit – zodat bijvoorbeeld de sollicitant met de achtste in

plaats van de allerhoogste score wordt aangenomen – dan wordt er statistisch helemaal niet ingeleverd op op kwaliteit, ook al is men misschien geneigd te denken van wel.

Managers moeten af van het idee dat ze de ‘allerbeste’ kandidaat moeten zien te vinden. Dat is zoeken naar een witte raaf. Probeer gewoon goed gekwalificeerde mensen aan te trekken die potentie lijken te hebben. En steek er vervolgens tijd, moeite en middelen in om hen te helpen hun potentie waar te maken.

CONCLUSIE

Door de tragedies en protesten van het afgelopen jaar in de Verenigde Staten zijn het besef van en de bezorgdheid over racisme als een hardnekkig maatschappelijk probleem gegroeid. De vraag is nu: zijn wij als land bereid om al het nodige te doen om wijdverbreide houdingen, veronderstellingen, beleidsmaatregelen en praktijken te veranderen? In je privéleven kies je uit met wie je omgaat. In je werk kan dat niet. Daar zul je vaak in contact komen en samenwerken met mensen met verschillende etnische en culturele achtergronden. Laat het management daarom zorgen voor openhartige gesprekken over racisme en discriminatie: hoe staat de organisatie ervoor in elk van de vijf fasen van het PRESS-model? En houd vervolgens de ‘druk op de ketel’, zodat de organisatie aanhoudend wezenlijke vooruitgang boekt in de strijd tegen racisme en discriminatie.

Noten

1. Het etiket ‘PRESS’, ofwel ‘druk uitoefenen’, is gebaseerd op trefwoorden voor de vijf stappen van het model in de oorspronkelijke Engelse versie van dit artikel: *Problem awareness*, *Root-cause analysis*, *Empathy*, *Strategies*, *Sacrifice*. Zie ook figuur 1. (Noot vert.).
2. George Floyd stierf op 25 mei 2020 in Minneapolis (Minnesota) door verstikking als gevolg van de manier waarop agenten hem bij zijn arrestatie onder bedwang hielden. Zijn dood leidde tot grote anti-racismedemonstraties in de Verenigde Staten en daarbuiten; een protest-

manifestatie op de Dam in Amsterdam op 1 juni 2020 trok duizenden demonstranten. (Noot vert.)

3. Hampton University, in de plaats Hampton in de staat Virginia, werd in 1868 (drie jaar na het einde van de Amerikaanse burgeroorlog) opgericht door zwarte en blanke leiders van de American Missionary Association. Chesapeake Bay ligt aan de westkust van de Verenigde Staten, in de staten Maryland en Virginia. (Noot vert.).

4. Op basis van de cijfers voor het boekjaar 2019 (noot vert.).

5. Het National Memorial for Peace and Justice in Montgomery, Alabama, werd geopend op 26 april 2018. Het is de eerste gedenkplaats in de Verenigde Staten gewijd aan de geschiedenis van zwarte slaven en de zwarte slachtoffers van moordpartijen (*lynchings*), apartheid en politiegeweld in de Verenigde Staten (<https://museummandmemorial.eji.org/memorial>). (Noot vert.)

6. De ‘NFL Draft’ vindt doorgaans plaats in een weekend in april; spelers worden tijdens dit evenement in een aantal ronden uitgekozen door clubs. Zie https://nl.wikipedia.org/wiki/NFL_Draft voor meer details. (Noot vert.).

Over de auteur

Dr. R.W. Livingston is lector overheidsbeleid aan de John F. Kennedy School of Government, een onderdeel van de universiteit van Harvard. Eerder doceerde hij aan de universiteit van Wisconsin in Madison, de Kellogg School of Management (Northwestern University) en de universiteit van Sussex in Engeland, waar hij ook de leiding had over het Centre for Leadership, Ethics, and Diversity (LEAD). Bij Penguin Random House/Currency verschijnt binnenkort van zijn hand het boek *The Conversation: How Seeking and Speaking the Truth About Racism Can Radically Transform Individuals and Organizations* [Het gesprek – Door de waarheid over racisme te onderzoeken en te bespreken kunnen mensen en organisaties fundamenteel veranderen].

Translated and reprinted by permission of Harvard Business Review. This article was originally published under the English title ‘How to Promote Racial Equity in the Workplace’, by Robert Livingston, in the September-October 2020 Issue of the Harvard Business Review, vol. 98, issue 9-10. © 2020 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate); all rights reserved. This translation, © 2020 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate). Vertaling: Raymond Gijzen.