

Werken met Human Capital: de integratie van verschillen

Dit Seba-artikel werd gepubliceerd in het JM Journaal van april 2001.

JM Journaal is het maandblad van Jong Management (VNO-NCW)

Wat is de overeenkomst tussen allochtone en hoogbegaafde werknemers? Beide groepen werken temidden van een meerderheid die in wisselende mate tolerant staat tegenover de (vermeende) verschillen die hoogbegaafden en allochtonen met zich mee brengen. Het daadwerkelijk benutten van hun Capital blijkt dan ook geen vanzelfsprekendheid te zijn. Zij worden nogal eens geconfronteerd met gestelde normen waarin zij zich niet herkennen.

Zo moeten allochtonen integreren. Daarover bestaat brede overeenstemming. Maar wie gaat praten over definities van integratie merkt dat iedereen er wat anders onder lijkt te verstaan. Voor de een heeft het met taal te maken, voor de ander met zelfredzaamheid, voor de derde met kennis over onze vaderlandse geschiedenis, voor de vierde met in Nederland begraven willen worden en ga zo maar door. Door al die definities is het niet gemakkelijk te bepalen wie geïntegreerd is en wie niet, en wie op grond daarvan bv. in staat geacht moet worden te werken, managementposities te bekleden of representatieve functies te vervullen, en wie (nog) niet. Een serieuze studie van definities leidt tot twijfel of een autochtoon meer geïntegreerd is dan een allochtoon. Het is bekend dat hoogbegaafden zich vaak niet geïntegreerd voelen. Menigeen heeft zijn lidmaatschap van Mensa, de wereldwijde vereniging voor hoogbegaafden, dan ook beschreven als thuiskomen.

Ook werkgevers leggen nogal eens het accent op integratie. Ze willen wel allochtonen in dienst nemen als ze zich aanpassen. Deze houding leidt zelden tot een personeelsbestand waarin verschillende groepen vertegenwoordigd zijn. Klachten over gebrek aan kwaliteit bij solliciterende allochtone kandidaten zijn aan de orde van de dag. 'We willen wel, maar...', is het motto. Toch zijn er bedrijven die allochtoon talent gemakkelijk opsporen en benutten. Hoewel het nog onderzocht moet worden, durven wij vanuit onze ervaring de bewering aan dat dit ook prettige werkplekken zijn voor hoogbegaafden.

Waarom draaien we het plaatje niet om? Dan is een werkvloer vol diversiteit het uitgangspunt, en betekent niet geïntegreerd zijn kortweg denken en praten in "wij" en "zij" (wij Nederlanders tegenover zij Marokkanen, wij Turken tegenover zij Surinamers). Als juist verschillen de standaard zijn, wordt het eenvoudiger om de kwaliteit daarvan te benutten. Want al dan niet vrijwillige aanpassing vraagt altijd veel energie, waardoor de prestatie vermindert. De problemen van nieuwkomers binnen Nederlandse bedrijven zijn zelden problemen die door de nieuwkomers zelf veroorzaakt worden. Het zijn bestaande, wellicht voorheen kleinere problemen die door hun komst zichtbaar worden gemaakt. Zij hebben te maken met dat deel van de organisatiecultuur dat sterk beïnvloed wordt door onze landscultuur. De komst van mensen die anders zijn, legt een verschijnsel in onze cultuur bloot waar hoogbegaafden al langer tegenaan lopen. Afwijken van de standaard is in Nederland een manier om je ongeliefd te maken.

Nederland is, zo blijkt uit wetenschappelijk onderzoek, een cultuur waarin men het graag opneemt voor de zwakkere. Welzijn is er belangrijker dan prestatie. In een dergelijke cultuur wordt van de hoogbegaafde verwacht dat hij zich richt naar degene die voor hem 'onderdoet'. Excelleren is niet gewenst, omdat de zwakkere daarmee mogelijk geconfronteerd wordt met de pijn van zijn onvermogen. De hoogbegaafde dient zich aan te passen, ook als dit betekent dat zijn Capital daarmee onderbenut blijft. Allochtonen daarentegen worden nogal eens gezien als de zwakkere, een object waarover men zich gaarne ontfermt. Enerzijds worden fouten van allochtonen verdoezeld of 'ondersteund', anderzijds worden hun kwaliteiten als die van een kind geprezen en beloond, zonder gelijkwaardigheid als uitgangspunt te hanteren. Allochtonen kunnen dan ook moeite hebben zichzelf neer te zetten als een stevige, serieuze kandidaat voor een functie, of, als ze die functie eenmaal hebben, het voor elkaar te krijgen dat ze sec op hun kwaliteiten beoordeeld worden.

De posities van allochtonen en hoogbegaafden op de werkvloer zijn twee kanten van dezelfde medaille. Want in de verwachtingen naar allochtonen en hoogbegaafden toe staat dé kernwaarde van de heersende Nederlandse cultuur niet ter discussie: dat we streven naar een veilige standaard,

zodat een redelijke consensus gewaarborgd blijft en er geen conflicten optreden in onze bestaande samenwerkings- en overlegvormen. Onze cultuur is geneigd afwijkende kwaliteiten en verschillen die als bedreigend worden ervaren, op te offeren aan deze kernwaarde.

Noodzakelijk is een verschuiving van perspectief, van de discussie over bescherming of aanpassing naar een visie op de inzet van verschillen ter versterking van de elementen die wij in onze (organisatie)cultuur graag willen behouden. Als we goede antwoorden vinden, zullen we niet alleen allochtoon of hoogbegaafd Human Capital, maar Human Capital in al zijn diversiteit kunnen benutten. En dat is nog altijd de beste manier om mensen langdurig aan een bedrijf te binden!

Herkent u als manager vragen die in dit artikel gesteld worden, en wilt u graag weten waar u kunt beginnen als u meer ruimte wilt creëren voor allochtonen en hoogbegaafden? Dan hebben wij hier een paar concrete tips voor u.

1. **Neem de cultuur van uw organisatie onder de loep met het oog op diversiteitsmanagement en besluit indien nodig tot aanpassing.** Wordt uw organisatiecultuur vooral beïnvloed door de aard van uw huidige dienstverlening of product, of door de historie van uw bedrijf, of door de cultuur van het land waarin u werkt c.q. de meerderheid van uw managers en/of personeel uit afkomstig is? Het lijkt vanzelfsprekend dat de organisatiecultuur van een bedrijf ondersteunend werkt aan de eisen die de dienstverlening stelt, maar dat is lang niet altijd het geval. In een bedrijf dat streeft naar innovatie kunnen afdelingsmanagers rondlopen die zich het meest op hun gemak voelen bij het gemiddelde. Een expliciete organisatiecultuur die haar wortels vindt in het streven naar continuïteit en goede dienstverlening werkt versterkend voor het benutten van divers talent. Maar een overwegende invloed van de historie of de landscultuur werkt in de eerste plaats versterkend voor oudgedienden en iedereen die daar een kloon van is.
2. **Neem uw eigen beelden kritisch onder de loep.** Zelfkennis is het begin van alle wijsheid. Managers die geen bewustzijn hebben van hun eigen beeldvorming, nemen geen rationele besluiten ook al weten ze het nog zo goed te verkopen. Het is bijvoorbeeld bekend (en vrij logisch) dat de meeste managers kandidaten benoemen die op henzelf lijken. Meestal vinden ze van zichzelf dat ze het behoorlijk doen. Ze nemen dan ook geen risico door iemand te benoemen die ze niet goed begrijpen, die de zaken weleens anders zou kunnen gaan aanpakken of die 'niet overkomt'. Voor het benutten van divers talent is het afzetten van een gekleurde bril en het verbreden van de eigen blik een voorwaarde.
3. **Onderken uw angst voor conflicten, en vergroot uw vaardigheden om daarmee om te gaan.** Het managen van een diversiteit aan personeel zal niet altijd volgens de idealen van het poldermodel verlopen of, duidelijker geformuleerd: als de individuele verschillen toenemen, neemt ook de kans op conflicten toe. Mits goed gemanaged, leidt dit tot meer innovatie, creativiteit en verbeterde kwaliteit van besluitvorming, zo wijst wetenschappelijk onderzoek uit. *Mits goed gemanaged*, drie woorden die nogal eens worden overgeslagen in optimistische publicaties over diversiteitsmanagement.

In onze snel veranderende samenleving kunt u bijna niet meer voorkomen dat u met die diversiteit op de werkvloer te maken krijgt. Maar u hebt het wel in eigen hand of het een klaagverhaal wordt over integratie en aanpassing of een succesverhaal van kwaliteit en verrijking.