



■ Olivia Kramers & Ria van Dinteren

In gesprek met Jacqui Brassey

Diversiteit en inclusie in de praktijk

Jacqui Brassey heeft er al enkele online sessies op zitten als we haar via Zoom spreken. Achter haar naam, onderaan op het scherm, staat tussen haakjes de aanspreekvorm die je voor haar mag gebruiken: *she/hers*. Een uit Amerika overgewaaid gebruik als expliciete uiting van een diverse en inclusieve organisatie. Jacqui promoveerde in 2011 op effectiviteit van leiderschap en diversiteit en ze houdt zich met deze thema's dan ook regelmatig bezig, zowel in de praktijk als in haar onderzoek. En dat was nou exact de aanleiding om met haar te praten.

McKinsey & Company is altijd een werkgever geweest die aan de slag ging met thema's als diversiteit en inclusie," aldus Jacqui. "Als consultancybedrijf kom je in situaties terecht die echt lastig zijn en niet vanuit één perspectief op te lossen. Daarom heb je diversiteit nodig in de teams die met deze complexe problemen aan de slag gaan. Dus diversiteit wordt al lange tijd als essentieel gezien." Zo was McKinsey een voorloper in de praktijk met hun welbekende *Women Matter*-publicaties (2017) en later *Diversity Matters*. En de lessen uit die studies werden, hoe uitdagend ook, ook intern toegepast. Het diversiteitsbeleid kreeg een versterkte focus op rassengelijkheid sinds de dood van George Floyd op 25 mei 2020 en de ontwikkelingen die daarop wereldwijd volgden. De protesten tegen institutioneel racisme en politiegeweld in Amerika, een belangrijke 'thuismarkt' voor McKinsey & Company. Een van de redenen dat dit interview veel Engelse termen bevat, heeft met die thuismarkt te maken. Ook de internationale aandacht voor de *Black Lives Matter*-beweging had weerslag op de organisatie. Het management voelde direct een grote urgentie om daar op dat moment mee aan de slag te gaan, vanuit de gedachte dat de organisatie in gesprek met haar medewerkers moet bijdragen aan deze discussie. In een recordtempo van enkele weken werd een wereldwijd programma ontwikkeld en uitgerold van tien opvolgende acties voor rassengelijkheid (2020). Een deel hiervan loopt nog steeds. Jacqui was met haar team verantwoordelijk voor het ontwerpen en uitrollen van de *Equity & Inclusion Training* voor 32.000 medewerkers wereldwijd (de tweede actie: *Firmwide anti-racism learning journey*). Verder ondersteunde zij met haar team ook een aantal andere acties die trainingen vereisten, zoals de eerste, derde en vierde actie van het programma. Met als apotheose een *Day of Service*, waarbij elke vestiging op haar eigen manier aandacht vroeg voor inclusie en diversiteit.

Jacqueline Brassey (zie de openingsfoto van dit artikel) is lid van het global learning leadership team bij McKinsey & Company. Samen met haar team is ze verantwoordelijk voor leerthema's als *inclusive leadership*, *diversity*, *mental health & wellbeing*, *professional standards & risk*, *purpose & values* en *cybersecurity*. Daarnaast is ze adjunct-professor aan IE University in Madrid en *visiting research fellow* aan de Vrije Universiteit in Amsterdam. Eind 2020 publiceerde ze, samen met Prof. Dr. Nick van Dam en Prof. Dr. Arjen van Witteloostuijn, een boek over authentiek zelfvertrouwen (2020).

Trainingsprogramma

Het trainingsprogramma bestaat uit vier digitale minimodules (bron: McKinsey):

1. Explore Equity and Inclusion: An introduction to the program itself and the first step in the journey to deepen our understanding of Equity and Inclusion (5-10 min).
2. Look in the Mirror: Build awareness of how bias leads to action or inaction, identify bias in common situations and reflect on its implications, then consider ways to alter behavior associated with the biases (20-25 min).
3. Uncover Identity and Privilege: Understand the factors that shape our identities and the role privilege can play in our lives (15-20 min).
4. Be an Ally: Learn how an ally actively promotes the culture of inclusion... and how to be one (10-15 min).

Deze digitale minimodules werden agile ontwikkeld en alle 32.000 medewerkers werden uitgenodigd om ze te volgen, ter voorbereiding op de Day of Service. Jacqui: "Dat was nog een hele klus, want de inhoud moest wereldwijd relevant zijn en dus hadden we in zeer korte tijd medewerking en input nodig van vele diverse stakeholders en experts. Het programma is geen eenmalige actie, want sinds de uitrol zullen deze modules ook geïntegreerd worden in toekomstige onboarding-programma's voor nieuwe medewerkers. Ook zijn er plannen om het programma extern relevant te maken en beschikbaar te stellen, vanuit de gedachte om nog meer positieve impact op een inclusieve wereld te kunnen hebben en om het terug te geven aan de maatschappij."

"Een klimaat voor inclusie start met het niet uit de weg gaan van het ongemak."

De Day of Service en de exacte wijze waarop het programma wordt toegepast, zagen er voor elke vestiging anders uit omdat elke vestiging een andere context heeft met betrekking tot dit onderwerp. De dag bestond uit enkele vaste onderdelen die voor iedereen gevolgd moesten worden en er was vaak een menu met verschillende onderdelen waaruit medewerkers konden kiezen. "Zo hebben sommigen probleemoplossende sessies gevolgd met teams van goededoelenorganisaties. Anderen organiseerden sportactiviteiten en koppelden daar een geldinzamelingsactie aan voor een goed doel naar keuze. Weer anderen organiseerden vrijwilligerswerk. Allemaal binnen de geldende COVID-19-

regels. Belangrijk was dat het programma werd aangepast aan de lokale relevantie en situatie, maar wel geïnspireerd bleef door diversiteit en inclusie. Dat is wellicht wel het mooiste. Diversiteit en inclusie worden in Noord-Amerika nu eenmaal anders ingevuld en beleefd dan bijvoorbeeld in Azië of Europa. Ook de gevoelde noodzaak en de situatie verschilt. Overigens niet alleen tussen werelddelen en landen, maar ook tussen generaties. In de modules en op de dag zelf werden er ook videoboodschappen en verhalen van mensen getoond. Uiteindelijk gaat het om je eigen ongemak met dit thema."

Het team van Jacqui had niet alleen in de uitvoering en ontwikkeling een rol, maar voerde ook de soms ongemakkelijke gesprekken. Want de vraag of dit nu allemaal wel nodig is, is de vraag waar het om draait. Jacqui: "Een klimaat voor inclusie start met het niet uit de weg gaan van het ongemak. En dat ongemak hebben we allemaal. Soms dachten wij ook dat het gesprek wellicht niet nodig was. De reacties op ons programma waren dan ook heel verschillend. Elk land had zo zijn eigen reactie. En over het startniveau van de mensen, ook dat verschilde overal. Een van de doelen van het programma was dan ook om iedereen met dezelfde 'basiskennis' deel te laten nemen aan de Day of Service. We waren zo'n soort dag wel gewend bij McKinsey, want een soortgelijke dag, genaamd *Values Day*, houden we tot nu toe elk jaar (McKinsey). Op die dag staan onze missie, purpose en waarden centraal. Tijdens zo'n dag pakken we een hieraan gelinkt onderwerp op waar we mee aan de slag gaan. Het gaat als het ware over de waarden die ons verbinden en wat belangrijk is voor ons. Het tienstappenprogramma sluit daar mooi op aan. Wij willen als organisatie ook echt een bijdrage leveren aan de wereld, het verschil maken. Ons bedrijf moet qua

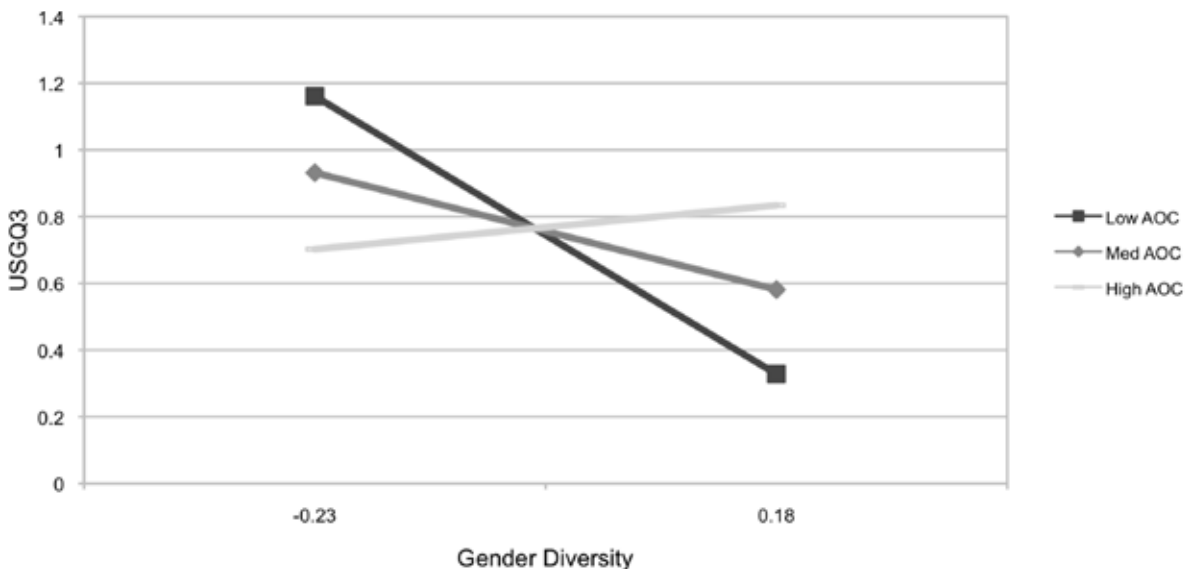
diversiteit een afspiegeling zijn van de maatschappij, om zo meer impact te kunnen hebben. En dus zijn deze zaken belangrijk om aan te pakken. We kunnen de problemen die we moeten oplossen niet vanuit één perspectief aanpakken, we hebben alle perspectieven aan tafel nodig.”

Diversiteit geeft frictie

Jacqui vervolgt: “Diversiteit heb ik in mijn proefschrift in 2011 onderzocht en – aansluitend bij andere onderzoeken – dat was helemaal niet automatisch positief. Er bleek in mijn studie zelfs een negatief verband tussen genderbalans en organisatieprestatie. Dat negatieve verband werd positief voor organisatie-units die een positieve cultuur van trots en commitment hadden. Ik vond dus een ‘interactie-effect’, zoals we dat in onderzoeksstatistieken noemen. Dus

diversiteit op zichzelf of als individu aan diversiteit doen, is niet voldoende.”

“Sterker nog,” vindt Jacqui, “soms is het best fijn of zelfs beter om met gelijkgestemde zielen iets op te pakken of samen te werken. Dat gaat vaak sneller. Maar om complexe (maatschappelijke) problemen op te lossen, moeten we door verschillende lenzen kunnen kijken. En dus heb je er baat bij om alle perspectieven aan tafel te hebben en deze ook de juiste ruimte te geven om bij te kunnen dragen. Uiteindelijk willen ook alle mensen gezien worden als wie ze zijn en wat ze kunnen brengen. Dan heb ik het bij diversiteit niet alleen over etnische achtergrond, maar ook over bijvoorbeeld gender, opleidingsachtergrond, ervaring, mentale diversiteit, leeftijd, maatschappelijke status en gezondheid. Hoe complexer het



Figuur 1. Verband tussen genderbalans en organisatieprestatie. AOC staat voor Affective Organisation Commitment, waarmee de mate van commitment van medewerkers met de organisatie wordt aangeduid. USGQ3 staat voor Underlying Sales Growth, oftewel omzetgroei. (Bron: Proefschrift Brasseley-schouten, 2011, pagina 209)

probleem, hoe beter het vaak is om als bedrijf te streven naar een bredere diverse vertegenwoordiging. En afhankelijk van het probleem geef je daar waar mogelijk ook een wisselende inhoudelijke invulling aan. Om die diversiteit als organisatie in balans te krijgen, is het soms nodig om een tijdlang een sterke focus te hebben op een bepaalde groep. Zo hebben sommige organisaties bijvoorbeeld heel lang gericht gestuurd op genderbalance, terwijl ze ook andere diversiteit in balans zouden willen krijgen, maar zij benaderen dat dan stap voor stap. Zolang je in zo'n proces maar heel goed in de gaten houdt dat het ook gebeurt op basis van kwaliteiten en verdiensten. En dat is een uitdagend proces. Zowel voor de organisatie als voor de personen in kwestie is het funest

negatieve gevolgen van ondervindt. Om je mening te kunnen geven en iemand tegen te spreken, ongeacht rol en functie, is een veilige omgeving nodig. Verschillende meningen zijn nodig om een vraagstuk van alle kanten te bezien. Als leidinggevende zie je ook dat je niet meer alles weet, je bent afhankelijk van mensen in je team. Dus is het nodig om alle skills en kwaliteiten goed te kennen. Kwetsbaarheid is dan wel het woord wat in mij opkomt. Ik merk in mijn eigen rol en bij mijn eigen team dat je zelf ook kwetsbaar moet durven zijn als leider. Je kunt best vertellen dat je iets niet weet. Dat is heel normaal, maar het vraagt wel vertrouwen in je mensen en in het functioneren van je team. Het is ook voor jezelf soms lastig om toe te geven dat je net als anderen worstelt met vooroordelen of vindt dat je een bepaalde rol zou moeten aannemen die je moeite kost. In een artikel dat ik vorig jaar heb geschreven, heb ik het over de rol van 'integratief bewustzijn' (*integrative awareness*) met daaraan gelinkte juiste respons, een vaardigheid die leiders van vandaag moeten ontwikkelen om zo goed mogelijk te kunnen functioneren, zeker in uitdagende tijden. Het gaat om de vaardigheid om voortdurend effectief te kunnen schakelen tussen wat er gebeurt in je omgeving en je eigen binnenwereld. In de neurowetenschap verwijst dit naar de link tussen exteroceptie (extern bewustzijn, waarnemen van wat er om je heen gebeurt) en interoceptie (intern bewustzijn, waarnemen hoe je daar intern op reageert). Wij hebben dat bij elkaar gebracht als integratief bewustzijn. Dit vermogen is nodig voor iedereen. Inclusie kost inspanning om het te laten werken, het gaat niet (altijd) vanzelf."

"Inclusie kost inspanning om het te laten werken, het gaat niet (altijd) vanzelf."

als het positieve discriminatie zou zijn zonder de juiste inhoud. Het is een lange reis en die is nog lang niet klaar, maar ik ben er trots op dat ook wij ons best doen om daar het goede voorbeeld in te geven."

Inclusief is ook kwetsbaar

Inclusief zijn is het streven naar het horen van alle stemmen, ongeacht de plek in de organisatie of team die iemand heeft. Daar is een hoge mate van psychologische veiligheid voor nodig, stelt Jacqui. "In onze organisatie vinden we zelfs dat er een verantwoordelijkheid is om je mening te geven als je denkt dat er iets niet in orde is. Wij noemen dat onze *obligation to dissent*. Dat zou moeten kunnen zonder dat je daar

De inclusieve cultuur

Jacqui gelooft stellig dat inclusiviteit ook een cultuuruitdaging is (Bunford, 2020). "Je zou een cultuur moeten bevorderen

die inclusiviteit omarmt en stimuleert. Ze hangen samen, inclusiviteit en cultuur. Voor mij is er een hoge mate van psychologische veiligheid nodig in de organisatie. Iedereen heeft een stem en mag – wellicht beter: moet – bijdragen. We moeten er met zijn allen actief voor zorgen dat de waarden en kwaliteiten die iedereen brengt een plek krijgen.”

Meer praktisch vindt Jacqui dat we meer aandacht moeten besteden aan psychologische veiligheid: geen negatieve consequenties ervaren van het anders zijn dan anderen. “Dat is makkelijker gezegd dan gedaan. Soms is taal op zichzelf al een barrière. Amy Edmundson’s gedachtegoed over hoge psychologische veiligheid is daarbij een mooie leidraad. In Nederland dragen Jorieke Beks en Hans van der Loo dit gedachtegoed uit in hun boeken en hun werk.” Zij laten duidelijk zien dat fouten mogen maken en die bespreekbaar maken bijdragen aan beter functionerende teams:

- Fouten mogen maken, daarvan leren, kwetsbaar mogen zijn.
- Je moet moeite doen om mensen actief te betrekken.
- Er is een zekere mate van kameraadschap in het team, je wilt er voor elkaar zijn.
- En, een hele belangrijke, je bent nieuwsgierig naar elkaar, naar de ander.

Meer over psychologische veiligheid vind je op www.psychologischeveiligheid.net.

McKinsey heeft verschillende trainingen die ingaan op psychologische veiligheid. Jacqui: “Onze training *Leading Inclusive Multidisciplinary Teams* voor teamleiders speelt bijvoorbeeld in op het effectief samenbrengen van deze concepten. We hebben daar vorig jaar bij Brandon Hall de Gold Award voor gewonnen. De training springt eruit doordat er een directe

toepassing gemaakt wordt naar actuele werksituaties. Directe integratie dus en dat is het verschil met ‘gewone’ trainingen. De koppeling naar werk, daar gaat het om.”

En dan terug naar haar proefschrift. “Diversiteit als doel op zich voegt niets toe. Het ligt genuanceerder dan dat. Je moet met elkaar vaststellen wat je met diversiteit nastreeft. Bijvoorbeeld: wil je aansluiten bij de markt, heb je een maatschappelijk doel, wil je impact vergroten? Bij McKinsey & Company vragen cliënten er bovendien ook steeds meer om. Ik zie een heldere rol voor leiderschap in de breedste zin van het woord. Dat is het wenkende perspectief dat je als leider schetst als het gaat om inclusiviteit. Leiders hebben een enorme impact op culturen. Alles wat je doet, laat of juist niet doet, heeft impact. Mede door ons actiepuntenprogramma zagen we dat er een enorme energie in de organisatie ontstond. Ook hier is een rol voor leiderschap weggelegd, want dat moet wel weer met elkaar verbonden worden. Het programma bracht veel teweeg en had impact en heeft het nog steeds. Het woord verspreiden, zorgen dat er een cultuur komt waarin diversiteit normaal is, zou heel mooi zijn. De aanleiding was verschrikkelijk, maar het heeft geleid tot veel positieve actie en energie. The journey continues – en ik kijk ernaar uit!” ■

Referenties

- Brassey, J., Van Dam, N., & Van Witteloostuijn, A. (2019). *Advancing Authentic Confidence Through Emotional Flexibility*. Morrisville: Lulu Press, Inc.
- Brassey-Schouten, J. (2011). *Leadership and diversity effectiveness in a large multinational organisation* (Proefschrift). Rijksuniversiteit Groningen, Groningen. Gedownload op 18 maart 2021, van <https://research.rug.nl/en/publications/leadership-and-diversity-effectiveness-in->