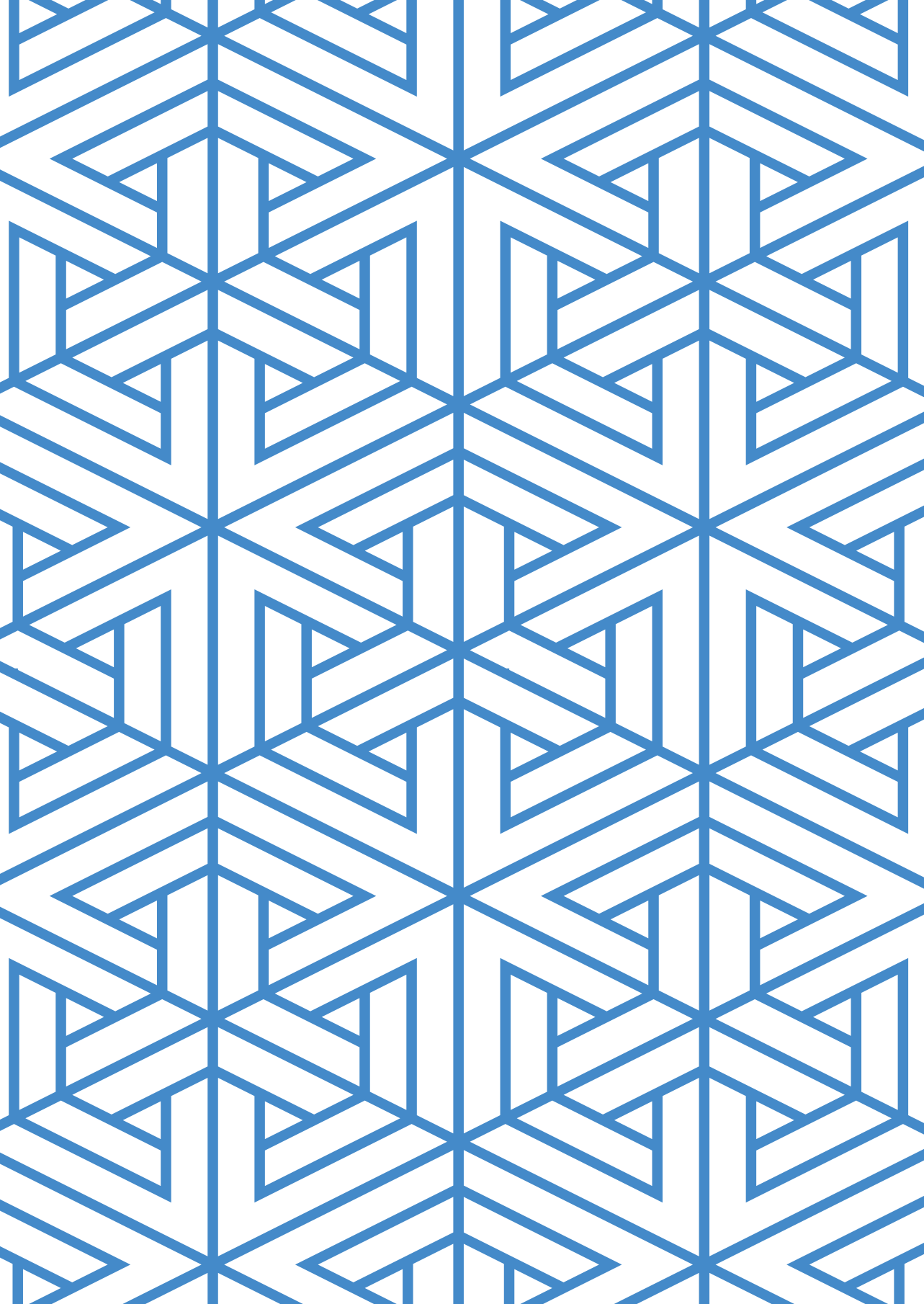


DURF
INCLUSIEF
TE
ONDER
NEMEN

Rachid Et-Taïbi

DE ROI VAN
DIVERSITEIT IN JOUW
ORGANISATIE

Lannoo
Campus

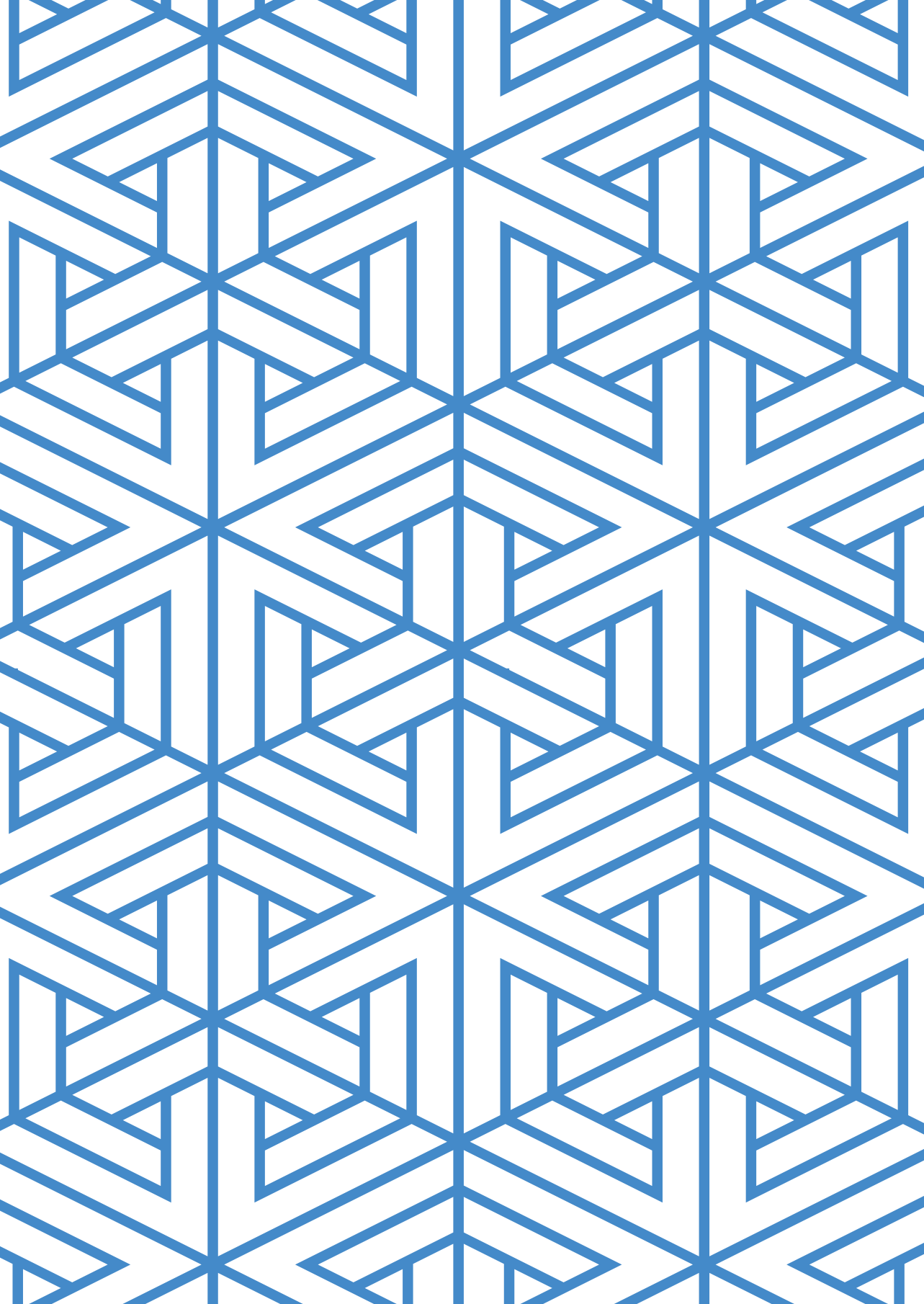


| INHOUD

Proloog	11
1 Het leven is een pad van oorzaak en gevolg	15
De grote ommekeer	18
	2
2 Diversiteit en inclusie onder de loep	25
Diversiteit en inclusie: het DNA van DNI®	25
Diversiteit en inclusie: een korte ontleding	27
De grote paradox van de arbeidskrapte	28
Diversiteit en inclusie: brandstof voor succes	33
Diversiteit en inclusie geen af te vinken items op het to-dolijstje	35
De invloed van social media	37
Homogene bedrijfsculturen verarmen	39
Dieper kijken dan de oppervlakte	41
Wat zegt de wet?	42
3 Diversiteit. Inclusie. Equity. Belonging. De vier pijlers van een goed DNI-beleid	49
Diversiteit: omarm de verschillen	50
Van diversiteit naar inclusie. Een kleine stap met grote gevolgen	51
Het belang van equity en belonging	55
Werk maken van een degelijk DNI-beleid	56

De raad van een raad	59
Het belang van de HR-afdeling	59
Aanpassen of ...?	63
Communicatie: de hoeksteen van elke goede relatie	65
DNI gaat verder dan de bedrijfsmuren	65
Een rondje feiten en cijfers	66
4 Weg met hokjes- denken	71
We kunnen iets doen aan het feit dat we er niets kunnen aan doen	72
Onzichtbare vooroordelen: wat doen we eraan?	75
5 Empathie en verbinding	79
Het belang van verbinding	79
Vroeger is niet nu	80
Een goede verbinding	82
Is empathie voldoende?	85
Empathie als strategie	85
Een aantal tips	87
Empathie tonen in drie stappen	90
6 Bewust en geëngageerd leiderschap	93
De ene leider is niet de ander	94
Transactioneel leiderschap	95
Transformationeel leiderschap	95
Dienend leiderschap	96
Democratisch leiderschap	96
Autocratisch leiderschap	96
Bureaucratisch leiderschap	97
Laisser-faire leiderschap	97
Geëngageerd leiderschap	98
Iedereen gelijk!	99
Fouten maken is een leerproces	101
Je geeft wat je krijgt	101

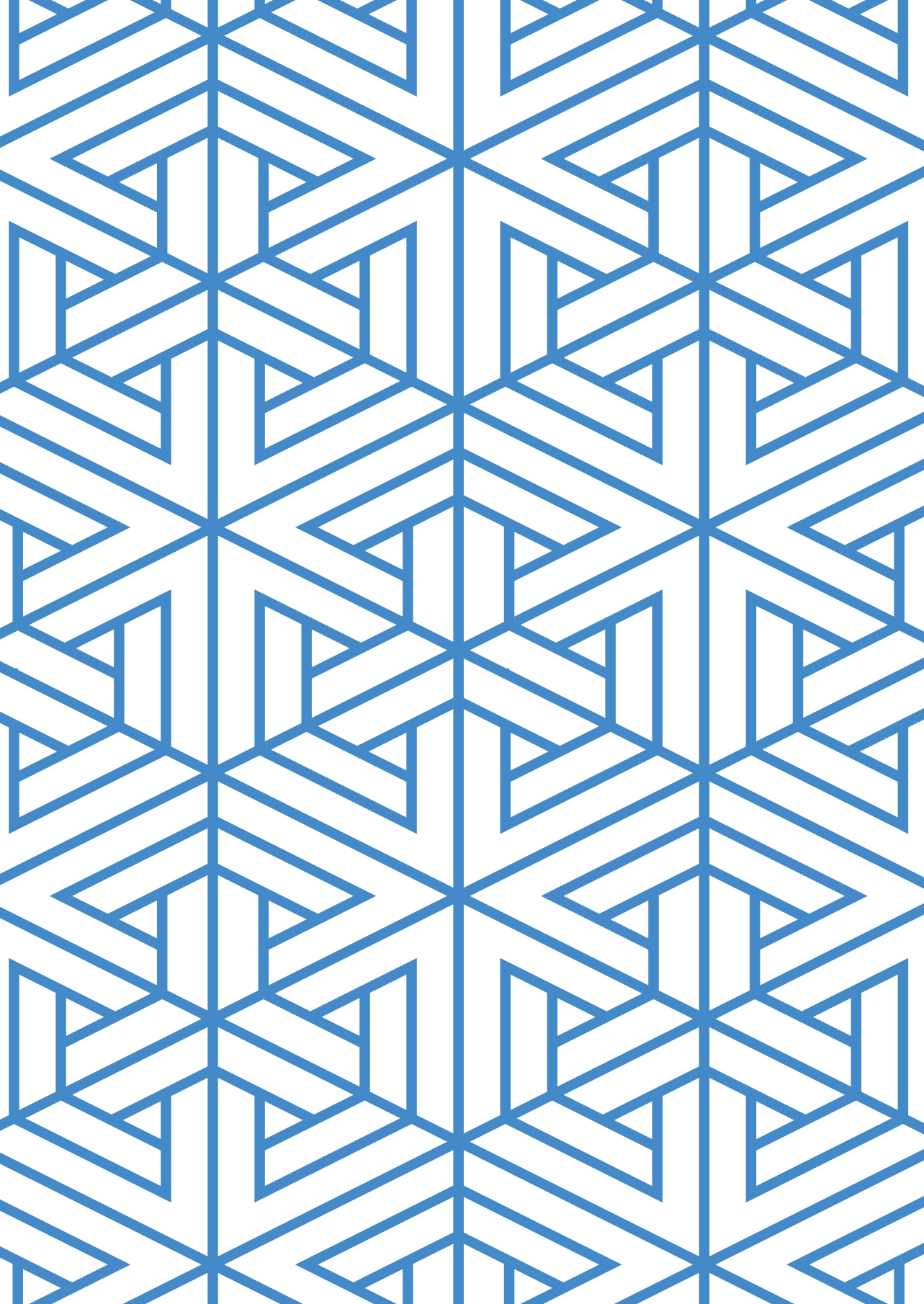
7 Communicatie als hoeksteen van je DNI-beleid	105
Oude structuren: moeten ze op de schop?	106
Hoe een open communicatie je DNI-beleid kan voeden	107
Geen probleem!	108
De stem van de stemlozen	109
Hoe kunnen we interne communicatie inclusiever maken?	113
Microagressie, macrogevolgen	115
Het gesprek als uitnodiging	117
8 Het DNI-charter	123
DNI-charter op maat van je bedrijf	124
Een DNI-charter opstellen, hoe doe je dat?	124
Waarden, richting en doel	126
9 Diversiteit en inclusie: aan de slag!	131
Het DNI-plan van aanpak	132
acht tips om equity op de werkvloer te bevorderen	136
10 DNI in een notendop	141
Bronnen	147
Dankwoord	151



A decorative border made of blue geometric lines forming a repeating pattern of triangles and squares, surrounding the central text.

“ *Be the
change you
want to
see.* ”

— *Gandhi.*



| PROLOOG

Hoe definieer je een succesvol ondernemer? Het is een vraag die me tijdens het schrijven van dit boek erg heeft beziggehouden. Gaat het om het streven naar winst en succes, of om het efficiënt uitvoeren van een vooraf minutieus uitgetekend businessplan? Is vooral een groot empathisch vermogen van belang of een intuïtie voor zakendoen? Ontstaat een succesvol ondernemer misschien door een combinatie van verschillende factoren en begin je als onbeschreven blad, terwijl je je skills ontwikkelt *as you go*?

Anno 2022 staan ondernemers voor heel wat grote uitdagingen. De afgelopen jaren belandden we van de ene crisis in de andere, gingen bedrijven en ondernemingen op slot – helaas vaak over de kop – en moesten bedrijfsleiders en ondernemers creatief uit de hoek komen om hun zaak of business boven water te houden. Een van de grootste problemen van deze tijd is arbeidskrapte. Je hoort dagelijks in het nieuws dat bedrijven een tekort aan werknemers hebben én ze ook niet vinden. Voor een onderneming is dat funest. Wat moet je doen als je je bedrijf wilt laten groeien, maar je de groei van je onderneming afgeremd ziet, doordat er niemand geschikt lijkt voor de openstaande vacatures?

In de talloze bedrijven die ik bezocht tijdens de researchfase voor dit boek hoorde ik het telkens opnieuw: 'we vinden geen personeel.' Dat is vreemd, omdat er een grote groep mensen is die wel wil werken, maar

nergens aan de bak komt. Die paradox fascineert me al jaren. Ik ben me tijdens mijn studies al in het thema gaan verdiepen. Mijn roots zijn daarin een bepalende factor geweest en hebben mijn fascinatie voor diversiteit en inclusie ongetwijfeld aangewakkerd. Het is mijn overtuiging dat iemands roots, achtergrond, geloofsovertuiging, enzovoort, voor bedrijven een meerwaarde kan zijn. Waarom zien weinig bedrijfsleiders dat zo? En waarom kijken werkgevers vaak enkel naar de kleur van wie ze voor zich krijgen, en minder of zelfs nauwelijks naar de kwaliteiten?

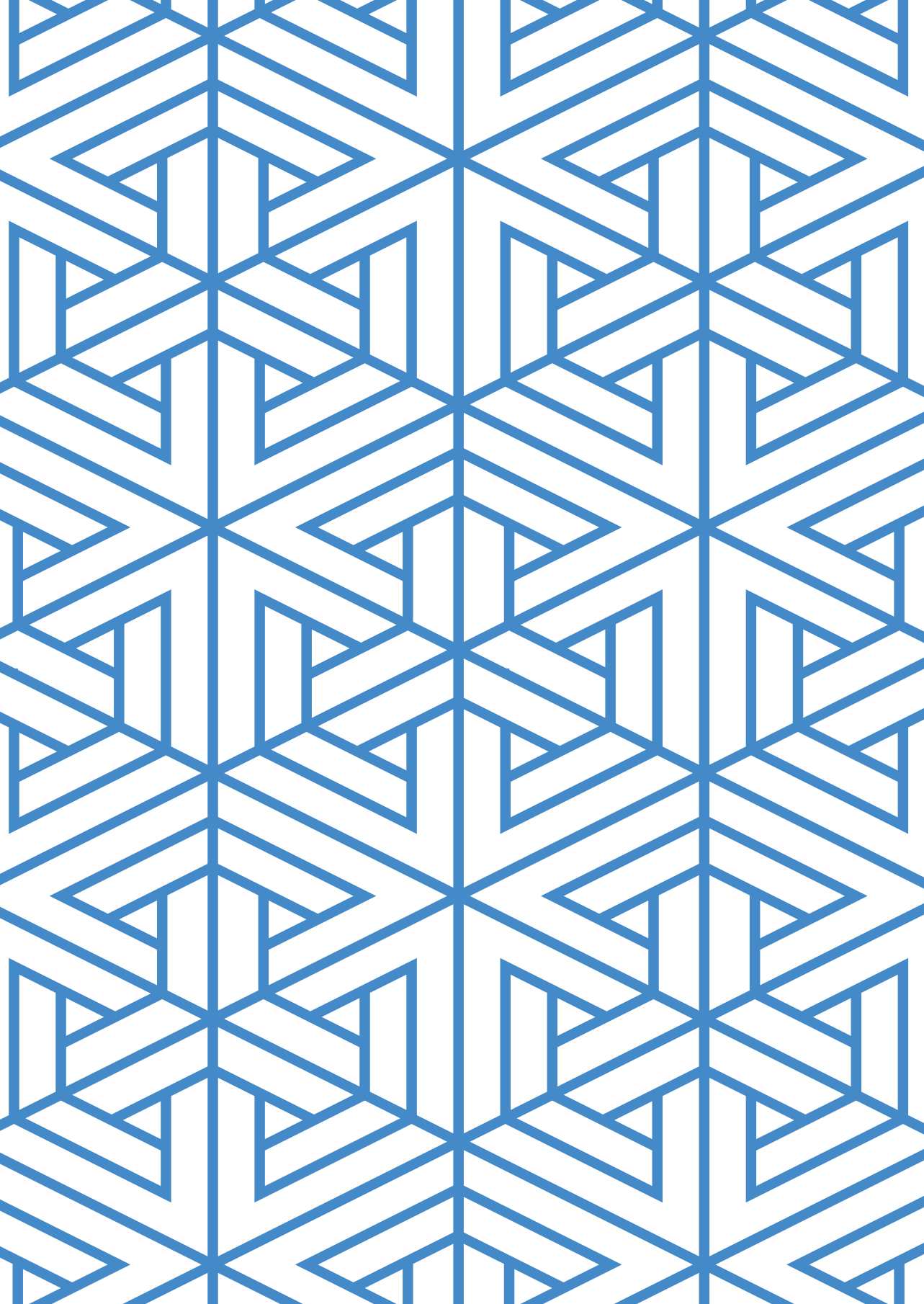
Je kunt pas met autoriteit over iets praten als je het zelf hebt meegemaakt. Toen ik jaren geleden voor een felbegeerde job solliciteerde, kreeg ik aanvankelijk het deksel op de neus. Niet geschikt. Tot ik mijn stoute schoenen aantrok en zelf bij het bedrijf ging aankloppen. Ik vertelde hen dat ik met mijn achtergrond de beste kandidaat was, wilden ze hun relaties met bedrijven uit Noord-Afrika en het Midden-Oosten verbeteren en de banden aanhalen. Ze luisterden naar mijn betoog en ik werd vrijwel meteen aangenomen. Voor ik mezelf ging voorstellen, had ik wél mijn huiswerk gemaakt. Ik wist dat het bedrijf een heel open en duidelijk diversiteitspolicy hanteerde met een nultolerantie voor discriminatie. En dat ondervond ik aan den lijve: ik voelde er mij als een vis in het water. Het gevolg was dat ik er presteerde op de toppen van mijn kunnen. Het werd een win-winsituatie voor beide partijen. Ik werd er gewaardeerd om mijn talenten en ben er nooit getaxeerd op mijn afkomst. Kortom, ik voelde me er honderd procent thuis.

Na jarenlange ervaring en jaren van keynotes, wilde ik mijn verhaal en inzichten over hoe een diversiteitspolicy inwerkt op werk en leven graag delen. Ik geloof er sterk in dat iedereen een missie heeft, een taak. Voor mij is dat 'the true essence of life'. Aangezien ik zelf zo veel gekregen heb, zoveel ervaring heb opgedaan in het zoeken naar geluk en voldoening, ben ik ervan overtuigd dat mijn verhaal een inspiratie kan zijn. Dat mag misschien wat spiritueel klinken, maar ik ben er zeker van dat ik ook anderen kan helpen om die levenswaarden te herkennen en te erkennen. Wie inziet dat het anders kan, kan zijn mindset shiften.

Het idee dat we niet meer kunnen ondernemen zonder aandacht te hebben voor diversiteit en inclusie, krijgt steeds meer vaste grond. Diversiteit en inclusie zijn onontbeerlijk willen ondernemers van hun bedrijf een succesvolle én – vooral – gezonde onderneming maken. Het is mijn ambitie om met dit boek de perceptie te verbreden. Ik reik ondernemers de tools aan om hun weg te vinden in dit toch wel complexe, maar belangrijke thema. Ik eindig graag met een quote die ik ergens onderweg oppikte: 'be the change you want to see', van Gandhi. Het is een uitspraak waar ik volledig achtersta. Als bedrijfsleider kun je een groot verschil maken door in te zetten op diversiteit en inclusie. Het maakt van je bedrijf – en de wereld rondom – een betere plek.

Veel leesplezier,

Rachid Et-Taïbi



1 HET LEVEN IS EEN PAD VAN OORZAAK EN GEVOLG

Hoe groot is de invloed van iemands achtergrond op het levenspad dat hij/zij bewandelt? Ik beantwoord de vraag maar meteen zelf: groot. Althans, zeker wat mijn leven betreft. Vandaag de dag heb ik succes als ondernemer en keynotespreker, maar dat succes is me niet in de schoot geworpen. Integendeel: als kind wees niets erop dat ik zou staan waar ik vandaag sta. Ik durf zelfs te stellen dat mijn levensverhaal iets heeft van een modern coming-of-ageverhaal, waarin het lot zich nu eens weer koppig, dan weer inschikkelijk toont. De rode draad doorheen het verhaal is wilskracht, doorzettingsvermogen en een geloof in eigen kunnen.

Ik groeide op in grote armoede, ergens in een klein dorpje in Marokko, dicht bij de grens met Algerije. De setting? Een lemen huis zonder comfort – geen stromend water, geen sanitair, geen keuken – in een gortdroge en bijwijlen vrijwel onleefbare omgeving. Ons gezin moest het stellen met nagenoeg niets, behalve wat moeizaam bijeen gewerkte dirhams en de opbrengst van een magere moestuin. Mijn vader, bezorgd om het wel-

zijn van zijn gezin, maakte eind jaren 1960 de moeilijke beslissing om zijn vaderland te verlaten en naar Europa te verkassen.

Hij reisde eerst naar Frankrijk, maar vanwege een geschil met andere familieleden trok hij na een tijdje door naar België. Hij vond er werk in een fabriek, tussen talloze andere gelijkgestemde mensen die hun leven – en vooral dat van het achtergebleven gezin – wilden verbeteren. Het werk was slecht betaald en ondermijnde zijn gezondheid, maar hij was tenminste aan de slag. Ondertussen werd ik geboren. Op mijn tweede kwam ik voor het eerst naar België. Ons gezin zou nog een paar jaar op en af reizen voor we ons definitief in België vestigden. Mijn vader bleef hard werken en vond na verloop van tijd een huis – een uitgeleefd onderkomen – dat hij kon huren voor 75 euro per maand. Een dak boven het hoofd, werk en een vast inkomen waren in vergelijking met de armoede die hij gekend had in Marokko een zegen. Wij reisden onze vader achterna. Ik belandde als zesjarige definitief in België, een land dat ik niet kende en niet meer met Marokko kon verschillen dan de dag verschilt van de nacht. Kouder, donkerder, geen woestijn en mensen die de taal niet spraken.

Die eerste jaren in België waren voor mij erg moeilijk. Ik sprak geen Nederlands, was mijn Marokkaanse vrienden kwijt en woonde samen met mijn ouders in een tochtig, vochtig huis waar het 's winters zo koud was dat het 's nachts zelfs in mijn slaapkamer vroom. Maar ik wist dat we, nu we allemaal in België waren, hier zouden blijven. Mijn leven zou zich voortaan hier afspelen en ik moest dat tegen wil en dank aanvaarden. Integreren verliep moeizaam. Mijn vader had ervoor gekozen om zich in een dorp te vestigen waar geen andere Marokkanen woonden. Hij wilde niet belanden in een gemeenschap waar de mensen enkel Arabisch spraken en waar de cultuur een identieke afspiegeling was van wat we thuis kenden. Hij wist ergens dat dat ons het leven later nog moeilijker zou maken. Al is het natuurlijk perfect begrijpelijk en normaal dat je in de buurt wilt wonen van mensen die én dezelfde taal spreken én dezelfde gewoonten hebben. Indertijd begreep ik de keuze van mijn vader niet,

maar uiteindelijk ben ik hem daar zeer dankbaar voor. We hebben toen flink door de zure appel heen moeten bijten, maar door te volharden en vooral de moed niet te laten zakken, sta ik vandaag waar ik sta.

Niet alleen in onze woonwijk was ik het enige kind met een andere kleur, ook op school was ik de enige allochtoon. Voor de meeste medeleerlingen was ik een curiosum, en bovendien iemand die de taal niet sprak. Ik wist niet hoe ik me moest uitdrukken, laat staan hoe ik moest vragen of ik naar het toilet mocht. Ik sprak geen Nederlands en dat gaf samen met mijn exotische uiterlijk genoeg aanleiding voor pesterijen. Kinderen kunnen hard zijn en ik kreeg mijn deel. Dagelijks werd ik gepest, met als gevolg dat ik helemaal in mezelf kroop, alle contact uit de weg ging en een heel introvert en timide kind werd. Ik werd een eenling. Na verloop van tijd kreeg ik het Nederlands wel onder de knie, maar ik had geen vrienden, kwam nooit buiten, ging niet uit en kende geen meisjes. Ik heb in mijn jeugd geen vriendinnetje gehad. Meisjes kwamen van een andere planeet en konden geen plek krijgen op de planeet waar ik toen zat: ergens alleen, verlegen en bang om de mensen in de ogen te kijken. Ik was een mensenschuwe jongen geworden, zonder hobby's, want ook in België hadden we het niet breed. Integendeel.

In vergelijking met mijn klasgenoten zag mijn leven er helemaal anders uit. I was the odd one out. Los daarvan ben ik altijd een dromer geweest, nieuwsgierig naar het leven en hoe je dat naar best vermogen kunt leiden. Je vond me als jongen en jongvolwassene vaak in de bibliotheek, waar ik gratis boeken kon lenen. Ik verloor me er in spannende verhalen en liet me inspireren door wat ik las. Ik heb het leven altijd positief benaderd, met een groot geloof in mezelf. Ik wist dat ik iets van mijn leven kon maken. Het is niet omdat je in een bepaalde situatie zit dat je in die situatie moet blijven hangen. Dat was alleszins – en is nog steeds – mijn overtuiging. Ik wist zeker dat ik mijn 'anders-zijn' kon gebruiken om een positieve draai te geven aan mijn leven. Waarom bij de pakken neer blijven zitten als je je leven in eigen handen kunt nemen?

DE GROTE OMMEKEER

Ik wist al tijdens mijn studies dat werk vinden geen sinecure zou worden. Ervaringen van vrienden hadden me getoond dat mensen-met-een-kleurtje veel moeilijker toegang vonden tot de arbeidsmarkt dan autochtone sollicitanten. Maar ik wist ook dat mijn kracht juist lag in het feit dat ik een andere achtergrond heb. Als ik die uit de verf kon laten komen, dan zouden potentiële werkgevers wél interesse hebben. De uitdaging was om mezelf als de juiste keuze in de etalage te zetten. Belangrijk was om die andere behandeling van niet-Belgen te onderzoeken. Het intrigeerde mij en ik maakte er het thema voor mijn eindwerk van: ik onderzocht de werkomstandigheden van de plaatsen waar mijn studiegenoten terecht kwamen. Ik stuurde tientallen enquêtes met de post. Ik wilde per se te weten komen welke bedrijven een divers en inclusief beleid voerden. En ik kreeg wat ik zocht.

1998 was een cruciaal jaar voor mij. Ik was op zoek naar werk en had een vacature gezien: een multinational zocht nieuwe medewerkers. Voor wie in die sector aan de slag wil, was het bedrijf de plek waar iedereen wilde werken en ik had daar mijn zinnen op gezet. Het bedrijf was het schoolvoorbeeld van hoe een onderneming perfect aan kan sluiten bij een maatschappij in verandering: in hun bedrijfspolicy maakten ze van diversiteit een topprioriteit. Iedereen kon er aan de slag, ongeacht de nationaliteit. Meer nog: discriminatie werd (en wordt nog steeds) in dit bedrijf absoluut niet getolereerd, en het maakt de eigen principes waar. Iemand die zich niet hield aan het huishoudelijk reglement en meer in het bijzonder zich racistisch of discriminerend uitliet over een collega-werknemer, werd op staande voet ontslagen. Deze multinational werd zelfs laureaat in de categorie ‘Mensvriendelijk Bedrijf’ in 2001. Tel daarbij het lucratieve loon, vele vakantiedagen en een opperbeste sfeer, en je kunt je wel inbeelden dat een stek er fel begeerd was. Of ik er een kans maakte? Dat was koffiedik kijken, want er kwamen heel veel sollicitanten op de vacature af. Wat ik wel zeker wist, was dat ik ervoor moest zorgen duidelijk te maken hoe waardevol ik voor het bedrijf kon zijn.

Tijdens het werken aan mijn eindwerk was ik ervan overtuigd geraakt dat ik mijn allochtone afkomst juist kon gebruiken als een positieve hefboom. Ik wist dat ik capaciteiten had die alle andere sollicitanten niet hadden, want ik ben een Marokkaan met kennis van de Arabische of Maghrebijnse wereld, spreek Arabisch en ken de gewoonten en zeden van de cultuur. Welke Vlaming kon dat zeggen? Een enkeling misschien. Hoe dan ook, ik trok mijn stoute schoenen aan, ging solliciteren en vertelde zonder omwegen dat het bedrijf mij nodig had. Stoutmoedig of arrogant? Of gewoon geloof in eigen kunnen? Ik hou het op dat laatste, omdat ik de HR-managers vertelde dat ik met mijn achtergrond het bedrijf het beste kon vertegenwoordigen. Ze hadden iemand nodig die wist hoe ondernemers in de Arabische of Maghrebijnse wereld zakenededen, en dat dit heel anders in zijn werk ging dan in België of Europa. Zo vindt bijvoorbeeld een zakenman uit Saudi-Arabië het heel normaal om bij een afspraak uren later dan afgesproken te arriveren. Een Vlaamse zakenman zou dat beschouwen als het niet nakomen van de afspraak of een gebrek aan respect. Verder kon ik vertellen dat ik naast Arabisch, ook Frans, Engels en Spaans sprak, dus dat ik mijn weg wel zou vinden in de wereld. Kort na deze sollicitatie kreeg ik het bericht dat ik was aangenomen. Mijn leven kreeg vervolgens een totaal andere wending.

Ik heb er enorm graag gewerkt. Ik reisde de wereld rond, leerde enorm veel mensen kennen en zat steevast in de businessclass. Ik, een jongen uit de Marokkaanse woestijn, zat plots in pluchen zetels op tien kilometer hoogte. En allemaal omdat ik het aangedurfd had om in mezelf te geloven. Toch was ik nog niet helemaal tevreden. De job was een droom, en ik groeide als ondernemer en werknemer, maar toch bleef dat mensenschuwe stuk van mezelf nog een te groot aandeel van wie ik was. En ik wilde daar iets aan doen. Ik wilde de mensen die ik ontmoette recht in de ogen durven te kijken, en niet mijn blik af te wenden. Mijn tijd bij het grote bedrijf was een openbaring. Ik werd er niet alleen beter in mijn vak, maar leerde er omgaan met mensen van eender welke origine. Na een tijdje zag ik de kans om in een salesfunctie te stappen. Voor mij een belangrijke stap, omdat het me verplichtte mijn mensenschuwe aard

recht in de ogen te kijken én mijn social skills bij te spijkeren. De functie hield in dat ik meer onder de mensen moest komen. Ik deed het, eerst voorzichtig, maar mijn zelfvertrouwen groeide. Voor mij voelde het aan als een overwinning. En het leidde ertoe dat ik iets later consultant werd, voor hetzelfde bedrijf.

Ondertussen zag ik dat het er op sommige werkvloeren bij andere bedrijven helemaal anders aan toeging dan ik bij mijn werkgever gewend was. Integratie? Nul. Inclusiviteit? Geen aandacht voor. Vaak was dat niet uit kwade wil, maar werd er gewoon geen aandacht aan besteed. De reden? Bedrijfsleiders of managers hadden er meestal nog nooit bij stilgestaan dat een andere aanpak, het anders benaderen van werknemers met een andere achtergrond, een voordeel zou kunnen opleveren voor hun bedrijf, ergo hun omzet. Zelf maakte ik er een erezaak van om in elk bedrijf waar ik kwam iedereen te begroeten. Kwam ik bijvoorbeeld eerst in de productieruimte van een onderneming en moest ik via die weg naar de aankoopverantwoordelijke of naar de CEO, dan vond ik het belangrijk om eerst de werknemers te begroeten. Ook zij zijn een ongelooflijk belangrijk onderdeel van het bedrijf en hebben het recht om in hun mens-zijn erkend te worden. Zij zijn niet alleen maar de werknemer-die-zoveel-units-moet-verzetten. Daarnaast stond ik nog steeds voor een andere uitdaging, mijn verlegenheid. Om dat aspect van mijn persoonlijkheid aan te pakken besloot ik met keynotes te beginnen.

In 2010 zette ik de stap en begon met mijn keynotes na veel aanmoedigingen en mezelf bemoedigend toespreken. Mijn doel was vooral om jongeren te helpen groeien en te focussen op de positieve kant van hun verhaal, net zoals ik dat gedaan had. Twee jaar later besloot ik om in bijberoep zelf consultancy aan te bieden, na een slechte ervaring met een supervisor die me verschrikkelijk arrogant had bejegend. In 2016 stapte ik samen met Youssef El Filali in bij wat later Marocconsult zou worden, de organisatie waar ik al mijn activiteiten kon onderbrengen, voornamelijk voor bedrijven die willen investeren in Marokko, Afrika en het Midden-Oosten. Met Marocconsult willen we bedrijven die hun eerste

stappen zetten op het Afrikaanse continent, van a tot z begeleiden tot een succesvolle en geslaagde lancering. Vanaf 2018 geef ik professionele keynotes aan bedrijven en instituten.

“ Vanuit een migratieachtergrond heb ik de betekenis van er niet bij te horen aan den lijve ondervonden en gezien welke impact het heeft op iemands persoonlijke evolutie. Ik tracht daarom mensen mee te nemen in mijn verhaal zodat mensen zich hierin kunnen inleven en er inzichten kunnen uithalen. ”

Mijn grootste ambitie is om mensen dichter bij elkaar te brengen. Dat is de rode draad in mijn verhaal. Het klinkt misschien paradoxaal, maar dat wat ik in mijn jeugd absoluut wou vermijden is nu mijn grootste passie. Vandaag de dag beschouw ik mezelf als professioneel grenzenverlegger. Ik wil diversiteit en inclusie (DNI) bereikbaar maken voor alle bedrijven.

Dit probeer ik te bereiken door de huidige situatie van bedrijven onder de loep te nemen, ze te screenen en te sturen, zodat ze slagen in hun groei naar meer diversiteit en inclusie met het DNI-label als bekroning. Met een DNI-label weet elke stakeholder waar het bedrijf voor staat en wat de waarden zijn. En, niet onbelangrijk, het zet meteen ook de deuren open naar talent. Het zorgt voor een gevoel van veiligheid en waardering voor eender welke sollicitant, ongeacht achtergrond, afkomst, gender enzovoort. Het sluit naadloos aan bij hoe ik zelf als jonge sollicitant te werk ging: actief op zoek naar dat ene bedrijf waar ik het beste tot mijn recht zou komen. Al mijn kennis en ervaring heb ik dan nu gebundeld in dit boek, zodat de lezer er zijn of haar voordeel mee kan doen.

Voor de goede orde: de term DNI[®] is er een die ik gelanceerd en geregistreerd heb. Als ik het verder in dit boek over diversiteit en inclusie heb, zal ik consequent DNI gebruiken.