



Ministerie van Binnenlandse Zaken en  
Koninkrijksrelaties

# Handboek Succesvolle Diversiteitsinterventies



*Auteurs:*

Joep Hofhuis, MSc.

Mieke van 't Hoog, MA.

Rijksuniversiteit Groningen

Instituut voor Integratie en Sociale  
Weerbaarheid

*In opdracht van:*

Ministerie van Binnenlandse Zaken en  
Koninkrijksrelaties



# 1. Inleiding en leeswijzer

*In mijn organisatie wordt de noodzaak van diversiteit nog niet gevoeld. Met welke praktische handvatten kunnen we een visie op diversiteit ontwikkelen?*

*We voeren al jaren diversiteitsbeleid in onze organisatie, maar de boel zit op slot. We mogen geen nieuw personeel aannemen en mensen zijn diversiteitsmoe. Wat kunnen we doen om dit te veranderen?*

*We willen de diversiteit in onze organisatie benutten om de kwaliteit van onze dienstverlening te vergroten. Hoe geven we daar handen en voeten aan?*

Hoe kunt u vorm geven aan diversiteitsbeleid dat past bij uw eigen organisatie? Iedere overheidssector omvat organisaties met een geheel eigen profiel: sommige organisaties hebben al jaren ervaring met diversiteit, bij anderen moet het diversiteitsbeleid nog vanaf de grond worden opgebouwd. Bovendien heeft iedere sector/organisatie specifieke kenmerken en behoeften. Zo is er in het primair onderwijs behoefte aan mannelijke leerkrachten en hebben waterschappen vaak juist ruimte voor meer vrouwelijke functionarissen.

Met behulp van dit handboek kunt u diversiteitsbeleid formuleren dat aansluit op de wensen en behoeften binnen uw eigen organisatie. De voorbeeldinterventies bieden praktische handvatten om diversiteit op de werkvloer te bereiken, te behouden en te benutten.

## Voor- en nadelen van diversiteit

Onze samenleving is divers. Daar kunnen we niet meer om heen. Bij diversiteit denken mensen vaak aan meer vrouwen aan de top en meer kleur op de werkvloer. Diversiteit heeft echter betrekking op veel meer aspecten dan alleen geslacht, huidskleur en afkomst. Ook verschillen in bijvoorbeeld leeftijd, opleidingsniveau en sociale achtergrond zorgen voor diversiteit op de werkvloer. Diversiteit is een mes dat aan twee kanten snijdt; het kan zowel voor- als nadelen opleveren voor organisaties. [Bron: Van der Zee & Van Oudenhoven, 2006] Enerzijds biedt diversiteit kansen om de productiviteit van een organisatie te verhogen. Divers samengestelde teams, mits goed aangestuurd, zijn aantoonbaar creatiever en effectiever. Ze hebben een groter probleemoplossend vermogen en een bredere kijk op de wereld. Door gebruik te maken van verschillende invalshoeken kan een diverse organisatie gemakkelijker inspelen op ingewikkelde vragen en situaties. Diversiteit kan dus bijdragen aan de kwaliteit van de Nederlandse overheid en uiteindelijk aan de tevredenheid van burgers over haar dienstverlening. Toch gaat dit niet vanzelf. De gevolgen van diversiteit op de werkvloer zijn niet zondermeer positief. Onderzoek [Bron: Byrne, 1999] wijst uit dat mensen zich aangetrokken voelen tot anderen die op hen lijken. Wanneer men gelijke opvattingen deelt, vermindert dat onzekerheid in sociale interacties en verloopt de samenwerking soepeler. Onderlinge verschillen leiden gemakkelijk tot miscommunicatie en conflicten, waardoor werknemers zich onzeker voelen. Dit handboek kan u helpen om het diversiteitsbeleid van uw organisatie zo vorm te geven dat de voordelen van diversiteit kunnen worden benut, terwijl de mogelijke nadelen worden beperkt.

## Leeswijzer

Voordat u interventies uitzet, is het allereerst belangrijk om na te denken over het waarom van het diversiteitsbeleid in uw organisatie, en vervolgens hoe u vanuit concrete doelen kiest voor effectieve interventies. Het is hierbij belangrijk dat diversiteitsinterventies aansluiten op de specifieke kenmerken en behoeften van uw organisatie. Hoofdstuk 2 biedt een stappenplan dat u helpt om tot een effectieve keuze te komen.

### Het 'waarom' van diversiteitsbeleid

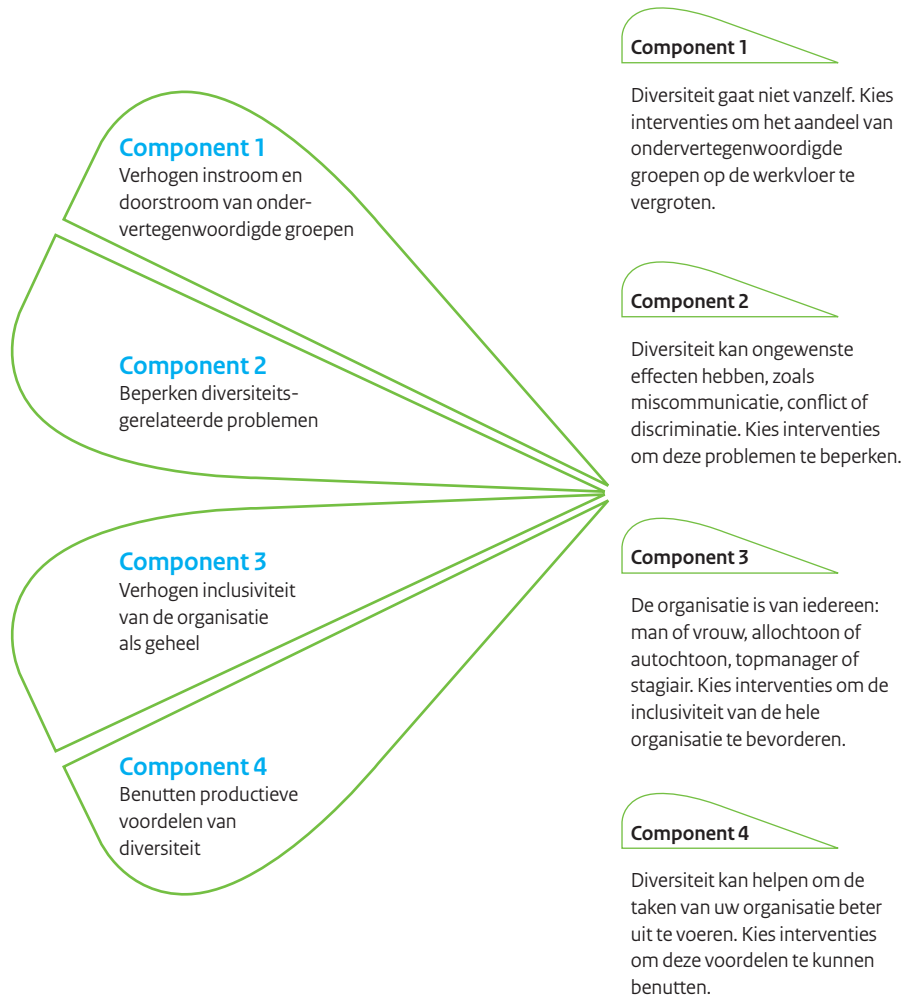
In de eerste twee stappen brengt u in kaart wat de huidige stand van zaken is rondom diversiteit in uw organisatie. Vervolgens formuleert u, vanuit de kerntaken van uw organisatie, waarom het nuttig is om diversiteitsbeleid te voeren. Onderzoek wijst namelijk uit dat diversiteitsinterventies effectiever zijn als zij aansluiten op de doelstellingen van de organisatie [Bron: Otten, Van der Zee & Tanghe, 2010].

### Van intentie tot uitvoering

In stap 3-5 vult u uw diversiteitsbeleid in met behulp van verschillende voorbeeldinterventies. Deze voorbeeldinterventies staan verderop in dit boek in detail beschreven. Als leidraad voor de keuze van interventies presenteert dit handboek vier componenten (zie figuur 1.1). Deze componenten vertegenwoordigen vier concrete doelstellingen, die kunnen helpen om diversiteit in een organisatie te bereiken, te behouden en te benutten. Het uitgangspunt van dit handboek is dat diversiteitsbeleid het meest effectief is als aan alle componenten aandacht wordt besteed.

Figuur 1.1

## Componenten van Diversiteitsbeleid



## Voorbeeldinterventies

Per component wordt in dit handboek een aantal voorbeeldinterventies beschreven. Deze voorbeeldinterventies zijn gekozen op basis van het onderzoek Succesvolle Diversiteitsinterventies bij de Nederlandse Overheid [Bron: Hofhuis & Van 't Hoog, 2010]. Een deel van de voorbeeldinterventies is gekozen omdat zij in de praktijk effectief zijn gebleken en goed toepasbaar zijn in andere organisaties. Voorbeelden van deze 'good practices' zijn Werven met ambassadeurs (Brandweer Utrecht), Ambassadeursnetwerk Diversiteit (Rijksoverheid) en Expertgroep Diversiteit (Politie). Daarnaast is een aantal vernieuwende interventies meegenomen die in de praktijk nog weinig worden toegepast, maar op basis van wetenschappelijk onderzoek veelbelovend lijken. Voorbeelden van deze interventies zijn Caleidoscoop, Definiëren kernwaarden organisatiecultuur en Multicultureel vakmanschap. Tenslotte zijn ook enkele interventies opgenomen die in de praktijk vaak worden gebruikt, maar (nog) niet altijd de gewenste resultaten opleveren, zoals Training in intercultureel management, Ontwikkelen business case en Vaststellen meetbare doelen. Bij deze interventies worden tips gegeven hoe deze het meest effectief kunnen worden ingezet. In de hoofdstukken 3 tot en met 6 vindt u een uitgebreide beschrijving van iedere component met de bijbehorende voorbeeldinterventies.

De voorbeeldinterventies verschillen in hun doelstellingen, en de (financiële of personele) inzet die nodig is om hen effectief in te zetten. Om voorbeeldinterventies te kiezen die het beste passen bij uw eigen organisatie of sector, kunt u gebruik maken van het stappenplan in Hoofdstuk 2.



## 2. Stap voor stap naar beter diversiteitsbeleid



Het uitgangspunt van dit handboek is dat diversiteitsbeleid het meest succesvol is, wanneer aandacht wordt besteed aan vier componenten. In dit hoofdstuk wordt uitgelegd hoe u in vijf stappen het diversiteitsbeleid van uw eigen organisatie kunt vormgeven of aanvullen om tot het beste resultaat te komen. Na het doorlopen van het stappenplan kunt u strategisch gebruik maken van de voorbeeldinterventies die in de hoofdstukken 3 t/m 6 in detail worden beschreven.

### Stap 1. Wat is de huidige stand van zaken rondom diversiteit in uw organisatie?

Voordat u nieuwe diversiteitsinterventies inzet, is het noodzakelijk om een beeld te krijgen van de huidige stand van zaken rondom diversiteit in uw organisatie. Probeer daarom de onderstaande vragen te beantwoorden.

Stel uzelf de volgende vragen:

1. Zijn er specifieke aandachtsgroepen waar de organisatie zich op richt in diversiteitsbeleid? Wat is de samenstelling van het personeelsbestand? Bijvoorbeeld: op welke functies en schaalniveaus zijn allochtonen, vrouwen of mannen over- en ondervetegenwoordigd?
2. Is er sprake van diversiteitsgerelateerde problemen op de werkvloer, zoals discriminatie of conflict?



## Stap voor stap naar beter diversiteitsbeleid

Het waarom van diversiteitsbeleid

### Stap 1:

**Wat is de huidige stand van zaken rondom diversiteit in uw organisatie?**

- Wat is bekend over de samenstelling van het personeelsbestand, diversiteitsgerelateerde problemen, de huidige organisatiecultuur?
- Wat is het huidige diversiteitsbeleid?

### Stap 2:

**Wat wil uw organisatie met diversiteit bereiken?**

- Wat zijn de kerntaken van uw organisatie?
- Hoe kan diversiteit helpen deze taken uit te voeren?
- Welk diversiteitsperspectief past hierbij? Maak gebruik van de perspectieven op pagina 12

### Stap 3:

**Welke component(en) krijgen prioriteit in uw beleid?**

- Maak gebruik van het vragenschema op pagina 16 en 17 om vast te stellen waarop de nadruk van uw beleid komt te liggen

### Stap 4:

**Wat kunnen de overige componenten toevoegen aan het beleid?**

- Bepaal hoe de overige componenten uw diversiteitsbeleid effectiever kunnen maken, eventueel met behulp van de voorbeelden op pagina 18

### Stap 5

**Vul het beleid in met behulp van voorbeeldinterventies**

- Maak gebruik van de voorbeeldinterventies in de hoofdstukken 3 t/m 6 om uw beleid in te vullen.

3. Welke invloed heeft de organisatiecultuur op diversiteit? Hoe wordt in uw organisatie omgegaan met werknemers die 'anders zijn'? Bijvoorbeeld: is er sprake van een 'mannencultuur' of juist van feminisering? Hoe kijkt men aan tegen allochtone medewerkers die hun eigen cultuur (willen) uiten op het werk?
4. Welke interventies vinden er al plaats rondom diversiteit? Wordt er rekening gehouden met diversiteit in de huidige procedures rondom instroom en doorstroom? Vinden er diversiteitstrainingen plaats? Hoe wordt diversiteit onder de aandacht gebracht? Wie is er verantwoordelijk voor het huidige diversiteitsbeleid?
5. Hoe kijken werknemers zelf aan tegen diversiteit? In de bijlage van dit handboek vindt u een vragenlijst die bedoeld is om te achterhalen welke voor- en nadelen van diversiteit werknemers zelf ervaren. Dit instrument is speciaal voor de Nederlandse overheid ontwikkeld en het omvat zes voordelen en vier nadelen van diversiteit op de werkvloer. Deze informatie kan u helpen om uw beleid beter aan te sluiten op de beleving van medewerkers in uw organisatie. De vragenlijst is toegespitst op culturele diversiteit, maar kan ook worden gebruikt voor andere vormen van diversiteit.

*[Om deze vragen te beantwoorden kunt u ook gebruik maken van instrumenten zoals de Diversiteitsindex, Cultuurbarometer en Diversiteits-audit. Voor meer informatie, zie [www.denkdivers.nl](http://www.denkdivers.nl) of het Kennisweb Diversiteit Rijk.]*

## Stap 2. Wat wil uw organisatie met diversiteit bereiken?

De volgende stap in het formuleren van succesvol diversiteitsbeleid is bepalen waarom uw organisatie kiest voor meer diversiteit op de werkvloer.

Stel uzelf de volgende vragen:

1. Wat zijn de kerntaken van uw organisatie? Wat is het 'eindproduct' van het werk? Wie zijn hiervan de 'gebruikers'?
2. Hoe kan diversiteit helpen om deze taken uit te voeren? De onderstaande perspectieven kunnen hierbij als leidraad gebruikt worden.

### Perspectieven van diversiteitsbeleid

Organisatiepsychologen Robin Ely en David Thomas hebben onderzocht wat redenen kunnen zijn voor het voeren van diversiteitsbeleid. [Bron: Ely & Thomas, 2001] Zij onderscheiden op basis van hun onderzoek in de Verenigde Staten drie perspectieven op diversiteit die in organisaties vaak voorkomen. Hun bevindingen kunnen u helpen het waarom van diversiteit in uw eigen organisatie duidelijker te verwoorden:

1. Het **discrimination & fairness**-perspectief is gebaseerd op het morele uitgangspunt dat ieder mens gelijk is en ook gelijkwaardig behandeld moet worden. Discriminatie is not done. Alle groepen moeten een eerlijke en gelijke kans hebben op de werkvloer en het personeelsbestand dient een afspiegeling te zijn van de maatschappij. Organisaties die dit perspectief hanteren hebben vaak de neiging om onderlinge verschillen te negeren, om zo het risico op diversiteitsgerelateerde problemen te beperken. Denk hierbij aan uitspraken als "Wij kijken niet naar cultuur, bij ons wordt iedereen op dezelfde manier behandeld." Collega's die 'anders zijn' worden geacht zich aan te passen aan de normen en waarden die in de

organisatie bestaan. Door te kiezen voor deze 'kleurenblinde' visie kan een deel van de onzekerheden die zich voordoen rondom diversiteit worden beperkt. Dit maakt de werkvloer overzichtelijker. Het nadeel van deze insteek is dat collega's die het moeilijk vinden zich aan te passen aan de huidige normen en waarden, zich sneller buitengesloten voelen en eerder geneigd zijn tot vertrek [Bron: Hofhuis, Van der Zee & Otten, 2008]. Bovendien worden de unieke bijdragen van werknemers met een andere invalshoek niet of nauwelijks benut.

2. Het tweede perspectief, **access & legitimacy**, gaat vooral uit van de kansen die diversiteit voor de markt biedt: het vergaren van kennis over en het vinden van aansluiting bij verschillende groepen in de samenleving. In veel overheidsinstanties is het bijvoorbeeld nuttig om werknemers in dienst te hebben, die ervaring hebben met de taal en cultuur van verschillende groepen in de maatschappij. Als ervaringsdeskundigen hebben zij beter zicht op de behoeften van deze groepen en kunnen zij de wederzijdse communicatie verbeteren. Daarnaast kan een diverse organisatie ook beter inspelen op de arbeidsmarkt, en talent uit verschillende groepen in de samenleving beter benutten. Dit perspectief benadrukt dus de externe voordelen van diversiteit. Organisaties die dit perspectief hanteren, zien juist voordelen in het feit dat er verschillen bestaan tussen werknemers. Onderlinge verschillen in taal of cultuur zorgen er in hun ogen voor dat de organisatie beter aan kan sluiten op de samenleving.
3. In het derde perspectief, **integration & learning**, wordt diversiteit gezien als een interne bron van productiviteit. Door gebruik te maken van de inzichten en benaderingen van collega's met een andere achtergrond, kunnen teams of afdelingen op een creatievere en flexibele manier omgaan met complexe vraagstukken. Diversiteit is dus







goed voor innovatie en levert strategische voordelen op voor de organisatie.

Organisaties die het integration & learning-perspectief hanteren, hebben baat bij een werkomgeving waarbinnen werknemers hun verschillende invalshoeken en ervaringen ook kunnen uitdragen. Uit onderzoek blijkt dat organisaties die uitgaan van dit perspectief het meeste voordeel uit diversiteit kunnen halen en daarnaast het minst last hebben van diversiteitsgerelateerde problemen, zoals miscommunicatie en conflict. [Bron: Luijters, 2008]

De drie bovengenoemde perspectieven geven antwoord op de vraag waarom uw organisatie voordelen kan halen uit diversiteit. U zult waarschijnlijk kenmerken van elk perspectief herkennen in uw organisatie. Het is zinvol te kiezen voor een perspectief dat het meest aansluit bij de kerntaken van uw organisatie. Afhankelijk van het gekozen perspectief kunt u in de volgende stap bepalen waar voor u de belangrijkste prioriteiten liggen. Echter, u heeft nog steeds de mogelijkheid om interventies te kiezen die passen bij de andere perspectieven.

#### **Beleving van werknemers zelf rondom diversiteit**

Voordat u doorgaat naar de volgende stap, is het goed om stil te staan bij de vraag hoe diversiteit en de bovenstaande perspectieven door de werknemers zelf worden beleefd. Zoals eerder genoemd, kunt u hierbij gebruik maken van de vragenlijst in de bijlage van dit handboek. Deze vragenlijst is specifiek voor de Nederlandse overheid ontwikkeld, om na te gaan welke voor- en nadelen van culturele diversiteit de werknemers van uw organisatie in de praktijk ervaren.

Voor het doorlopen van de volgende stappen is het nuttig om na te gaan of het perspectief dat u kiest, ook leeft onder werknemers zelf. Wanneer dit niet het geval is, hoeft dat niet problematisch te zijn, maar het betekent wel dat u extra aandacht moet besteden aan het communiceren en uitdragen van het waarom van diversiteit in uw organisatie.



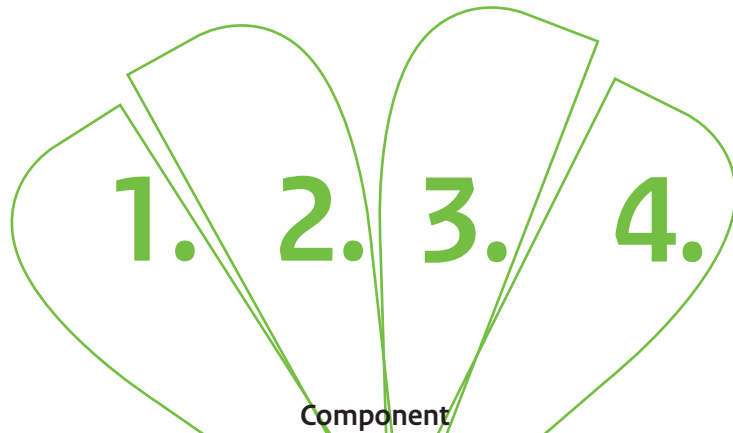
#### **Stap 3. Welke component(en) krijgen prioriteit in uw beleid?**

In de eerste stap hebt u een overzicht gekregen van de huidige stand van zaken rondom diversiteit in uw organisatie. In de tweede stap hebt u bepaald waarom uw organisatie diversiteit nastreeft, met behulp van drie diversiteitsperspectieven. Door deze informatie naast elkaar te leggen, kunt u bepalen welke component(en) prioriteit krijgen in toekomstig diversiteitsbeleid (zie figuur 1.1, op pagina 6).

Dit kan uiteraard per organisatie verschillen. Een organisatie die diversiteit nastreeft om een afspiegeling te zijn van de maatschappij (discrimination & fairness-perspectief) zal vooral aandacht besteden aan de in- en doorstroom van ondervertegenwoordigde groepen. Hiermee komt de nadruk te liggen op de eerste component. Een organisatie die diversiteit nastreeft om flexibeler en innovatiever te worden (integration & learning-perspectief), zal eerder de nadruk leggen op de vierde component: het benutten van de productieve voordelen van diversiteit.

Om te bepalen welke component in uw organisatie prioriteit krijgt, kunt u gebruik maken van de vragen-schema's op de volgende pagina's.

## Welke component(en) krijgen prioriteit in uw beleid?



### 1. discrimination & fairness – perspectief

Iedereen moet een eerlijke en gelijke kans hebben op de werkvloer en het personeelsbestand dient een afspiegeling te zijn van de maatschappij.

Zijn alle groepen voldoende vertegenwoordigd binnen alle niveaus van onze organisatie?

**Indien nee, besteed aandacht aan Component 1**

Is de organisatie in staat om diversiteitsgerelateerde problemen op de werkvloer te beperken en waar nodig op te lossen?

**Indien nee, besteed aandacht aan Component 2**

Voelen alle groepen zich voldoende gewaardeerd binnen de organisatie?

**Indien nee, besteed aandacht aan Component 3**

### 2. access & legitimacy – perspectief

Diversiteit biedt ons de mogelijkheid om in ons werk beter aan te sluiten op verschillende groepen in de samenleving.

Zijn alle groepen voldoende vertegenwoordigd binnen alle niveaus van onze organisatie?

**Indien nee, besteed aandacht aan Component 1**

Is de organisatie in staat om diversiteitsgerelateerde problemen op de werkvloer te beperken en waar nodig op te lossen?

**Indien nee, besteed aandacht aan Component 2**

Voelen alle groepen zich voldoende gewaardeerd en erkend binnen de organisatie?

**Indien nee, besteed aandacht aan Component 3**

Maakt de organisatie voldoende gebruik van de kansen die diversiteit biedt om aan te sluiten op verschillende groepen in de samenleving? Worden de externe voordelen benut?

**Indien nee, besteed aandacht aan Component 4**

### Stap 4. Wat kunnen de overige componenten bijdragen aan het beleid?

De vier componenten in dit handboek vormen een totaalpakket. Het uitgangspunt is dat u de beste resultaten boekt, als alle vier componenten in zekere mate vertegenwoordigd worden in het diversiteitsbeleid. Ze hangen met elkaar samen. Een organisatie kan, op basis van het gekozen perspectief, meer aandacht besteden aan één component. Echter, dit leidt niet vanzelfsprekend tot succes als andere componenten helemaal niet aan bod komen. Een organisatie die zich louter richt op het werven en selecteren van nieuwe werknemers uit ondervertegenwoordigde groepen (component 1) loopt het risico dat deze nieuwe werknemers zich minder thuis voelen op de werkvloer.

### 3. integration & learning – perspectief

Diversiteit leidt tot meer creativiteit, flexibiliteit en innovatie in teams, door gebruik te maken van verschillende invalshoeken van werknemers.

Zijn alle groepen voldoende vertegenwoordigd binnen alle niveaus van onze organisatie?

**Indien nee, besteed aandacht aan Component 1**

Is de organisatie in staat om diversiteitsgerelateerde problemen op de werkvloer te beperken en waar nodig op te lossen?

**Indien nee, besteed aandacht aan Component 2**

Voelen alle groepen zich voldoende gewaardeerd en erkend binnen de organisatie? Krijgen alle werknemers de ruimte om op hun eigen manier te werken, ook als dit afwijkt van de bestaande 'norm'?

**Indien nee, besteed aandacht aan Component 3**

Maakt de organisatie voldoende gebruik van de kansen die diversiteit biedt voor de creativiteit, flexibiliteit en innovatie in teams? Worden de interne voordelen benut?

**Indien nee, besteed aandacht aan Component 4**

### Voorbeeld:

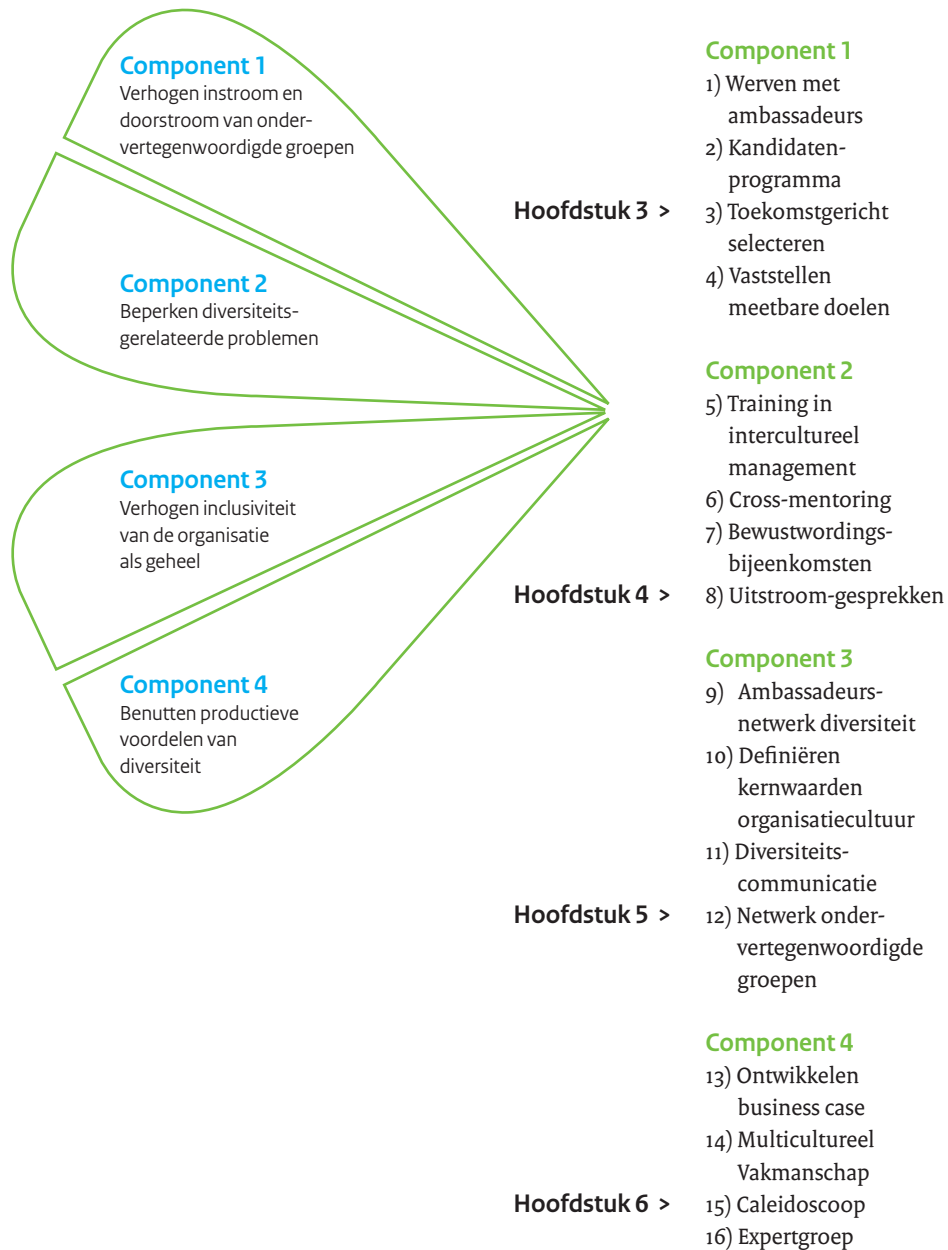
Een middelgrote gemeente heeft de doelstelling geformuleerd om meer vrouwen aan te nemen om zo een evenwichtiger afspiegeling te zijn van de bevolking. Met behulp van specifieke wervingsacties wordt een groep talentvolle vrouwen aangenomen, maar na verloop van tijd blijkt dat veel van hen relatief snel weer uitstromen. Als hen gevraagd wordt hoe dit komt, blijkt dat zij het gevoel hebben dat ze niet worden gewaardeerd door de overige collega's. Ze 'liggen niet lekker in de groep' en voelen zich niet begrepen door de collega's. Deze situatie komt veel voor in organisaties, die wel activiteiten ontplooiën uit component 1, maar daarbij nalaten om ook aan de andere componenten aandacht te geven. Een organisatie die geen rekening houdt met mogelijke negatieve gevolgen van diversiteit op de werkvloer, zal te maken krijgen met hoge uitstroom van werknemers uit ondervertegenwoordigde groepen. Door ook interventies te plegen om diversiteits-gerelateerde problemen te beperken (component 2) en de organisatie inclusiever te maken (component 3) worden de activiteiten rondom werving en selectie op lange termijn effectiever. Binnen een politiekorps bestaat het voornemen om meer allochtone agenten te werven, om beter om te kunnen gaan met de verschillende bevolkingsgroepen in de regio. De nadruk in het diversiteitsbeleid ligt op het benutten van de voordelen van diversiteit. Echter, het blijkt dat maar weinig allochtone kandidaten afkomen op de werving van de korpsen, waardoor de doelstellingen moeilijk worden gehaald. Uit onderzoek blijkt dat onder allochtonen het beeld bestaat dat de politie in de regio een 'witte-mannen-bolwerk' is, waar zij geen carrière zouden kunnen maken. Hierdoor zijn zij terughoudend om bij de politie te solliciteren. Als een organisatie de nadruk legt op de voordelen van diversiteit (component 4), leidt dit niet vanzelfsprekend tot succes als andere componenten geen aandacht krijgen. Zo zullen ook interventies moeten worden gepleegd gericht op werving en selectie van ondervertegenwoordigde groepen (component 1). Bovendien kan het nuttig zijn dat de organisatie probeert meer inclusiviteit uit te stralen (component 3), bijvoorbeeld door het creëren van een opener organisatiecultuur en heldere communicatie over diversiteit. Dit kan eraan bijdragen dat ondervertegenwoordigde groepen zich meer aangesproken voelen, waardoor wervingsacties op termijn



Het resultaat is dat zij sneller de neiging hebben de organisatie weer te verlaten. Het instroombeleid zal op de lange termijn succesvoller zijn als ook aandacht wordt besteed aan het beperken van diversiteitsgerelateerde problemen op de werkvloer (component 2) en het verhogen van de inclusiviteit van de organisatie (component 3). Echter, in sommige gevallen kunnen dergelijke interventies weerstand oproepen bij zittende werknemers. Het benadrukken van de productieve voordelen van diversiteit (component 4) kan deze weerstand doen verminderen. Het combineren van interventies uit verschillende componenten kan zo de effectiviteit van het totale diversiteitsbeleid verhogen. De bijgevoegde voorbeelden geven u een idee hoe dit in de praktijk in zijn werk kan gaan.

### Stap 5. Vul het beleid in met behulp van voorbeeldinterventies

Op basis van de vragen die zijn gesteld in de bovengenoemde stappen heeft u het toekomstig diversiteitsbeleid van uw organisatie geformuleerd. In de hoofdstukken 3 t/m 6 van dit handboek staan, per component, voorbeeldinterventies beschreven die kunnen worden gebruikt om het diversiteitsbeleid praktische invulling te geven. Bijgevoegd schema geeft een overzicht van de voorbeeldinterventies die in dit handboek zijn opgenomen. De voorbeeldinterventies in dit handboek verschillen van elkaar wat betreft het type organisatie waar zij kunnen worden ingezet en de (personele en financiële) inzet die nodig is om ze te kunnen ontplooiën. In de beschrijvingen verderop in dit handboek bespreken we succesfactoren en randvoorwaarden, die u kunnen helpen tot een effectieve keuze te komen. De genoemde interventies zijn voorbeelden, die ook kunnen worden aangepast afhankelijk van de behoeften van de organisatie.



### 3. Component 1. Verhogen instroom en doorstroom van ondervertegenwoordigde groepen



De eerste component van diversiteitsbeleid omvat interventies die specifiek gericht zijn op het verhogen van de arbeidsparticipatie van ondervertegenwoordigde groepen binnen de organisatie. Een veelgebruikte reden voor dergelijke interventies is dat de organisatie een (morele dan wel wettelijke) plicht voelt om gelijke kansen te bieden aan alle verschillende groepen in de samenleving. Veel organisaties in de publieke sector streven naar een werkvloer die, in termen van sekse, leeftijd, culturele achtergrond, een afspiegeling is van de maatschappij. Een veelgebruikte eerste stap is het formuleren van meetbare doelstellingen, in de vorm van streefcijfers of streefcijfers (interventie 4). Om deze doelstellingen te bereiken kunnen interventies gepleegd worden om de instroom van ondervertegenwoordigde groepen te verhogen, bijvoorbeeld door de selectiecriteria van de organisatie onder de loep te nemen (interventies 1 en 3). Naast interventies rondom instroom, kan ook aandacht worden besteed aan de doorstroom van talent uit specifieke groepen, om op deze manier ook diversiteit te bevorderen in de hogere lagen van een organisatie (interventie 2). Het streven naar een hoger aandeel van ondervertegenwoordigde groepen op de werkvloer is een goed begin. Echter, uit onderzoek is gebleken dat het risico bestaat dat veel van de nieuw aangetrokken medewerkers ook op korte termijn weer vertrekken, bijvoorbeeld doordat zij zich minder thuisvoelen op de werkvloer. Interventies in deze component zijn op lange termijn effectiever als ook aandacht wordt besteed aan het beperken van diversiteitsgerelateerde problemen op de werkvloer, zoals miscommunicatie, vooroordelen en discriminatie (zie component 2).

## Interventie 1: Werven met ambassadeurs

### Wat is het?

Deze interventie is een effectieve methode om sollicitanten te werven die met een standaard wervingscampagne niet of nauwelijks worden bereikt. Zo kunt u het aandeel van ondervertegenwoordigde groepen in het personeelbestand van de organisatie verhogen. De ambassadeurs zijn werknemers uit de groep(en) die u wilt bereiken, die zelf op pad gaan om mogelijke kandidaten te werven. Zij treden op als rolmodel en visitekaartje voor uw organisatie. Bovendien brengen zij kennis in over de manier waarop, en op welke plaatsen de werving het beste plaats kan vinden.

### Wat kan deze interventie uw organisatie opleveren?

- Het aantal sollicitanten uit de beoogde ondervertegenwoordigde groepen neemt toe. Bijvoorbeeld, bij het brandweerkorps Utrecht is normaal gesproken 6-8% van de sollicitanten allochtoon. Na een wervingsacties met ambassadeurs is dat 12-20%.
- Ambassadeurs leveren een positieve bijdrage aan het imago van uw organisatie.
- Het draagvlak voor diversiteit op de werkvloer neemt toe. De ambassadeurs maken diversiteit op de werkvloer 'normaler'.

### Past deze interventie bij uw organisatie?

- Uw organisatie moet medewerkers in dienst hebben die de organisatie als ambassadeurs kunnen en willen vertegenwoordigen.
- De ambassadeurs moeten goed zichtbaar zijn als representant van uw organisatie. Organisaties met geüniformeerd personeel zoals politie, brandweer en defensie kunnen tijdens de werving goed gebruik maken van de herkenbaarheid van dit uniform. Het maakt de ambassadeur als rolmodel nog duidelijker zichtbaar voor de groepen die ze willen bereiken.



### Hoe moet u deze interventie organiseren?

- Vraag een aantal medewerkers uit de groepen die u wilt bereiken of zij als ambassadeur willen optreden.
- Benoem iemand van de personeelsafdeling die de ambassadeurs ondersteunt en begeleidt.
- Betrek de ambassadeurs bij het opzetten van de wervingscampagne.
- Gebruik foto's van de ambassadeurs voor wervingsmateriaal zoals folders, de website, busreclame etc.
- Laat de ambassadeurs meedenken over de plaatsen waar nieuwe kandidaten kunnen worden benaderd, zoals buurthuizen, winkelcentra, scholen, etc.
- Bedenk, samen met de ambassadeurs, welke media de doelgroep het meeste aanspreken.
- Laat de ambassadeurs ook in hun eigen netwerk werven.

“Mensen zeiden: ‘Ja, ze gaan toch geen buitenlanders aannemen bij de brandweer?’ Waarop wij reageerden: ‘Ja, wat doen wij hier dan?’ Dan valt het kwartje. “

*Citaat ambassadeur*



## Waar moet u rekening mee houden om de interventie succesvol te maken?

### Do's:

- Maak gebruik van enthousiaste ambassadeurs.
- Laat de ambassadeurs mensen actief benaderen tijdens de werving. Ze moeten de doelgroep aanspreken, voorlichting geven, vragen beantwoorden, vooroordelen wegnemen.
- Zorg voor laagdrempeligheid. Bied sollicitanten de mogelijkheid om de ambassadeurs ook buiten de wervingsactiviteiten telefonisch te benaderen voor vragen.
- Laat sollicitanten vooraf duidelijk weten wat de selectiecriteria zijn. Bekijk of de selectieprocedure elementen bevat die voor sollicitanten een struikelblok vormen maar die in relatief korte tijd zijn weg te nemen. Goed kunnen zwemmen is voor de brandweer bijvoorbeeld een selectie criterium. Allochtone kandidaten hebben niet vanzelfsprekend een zwemdiploma maar kunnen dat wel in korte tijd behalen.
- Zorg voor een goede selectie en een zorgvuldige communicatie bij afwijzing van een sollicitant om te voorkomen dat een ambassadeur persoonlijk wordt aangekeken op een mislukte sollicitatie.
- Houd rekening met relatief hoge uitval van sollicitanten tijdens selectie.  
Door het enthousiasme van ambassadeurs besluiten mensen wellicht sneller om te solliciteren terwijl ze niet goed nagedacht hebben of ze wel geschikt zijn voor de functie.

### Don't:

- Pas de kwaliteitseisen niet aan. Werven met ambassadeurs kan bij zittende werknemers de angst oproepen dat de werving ten koste zal gaan van de kwaliteit van het personeel. Om dit te voorkomen is het van belang duidelijk te communiceren over de kwaliteitseisen die gehanteerd worden bij de selectie.

### Randvoorwaarden:

- Zorg dat ook het management betrokken is bij de werving en selectie.
- Geef de ambassadeurs de mogelijkheid om tijdens werktijd de wervingsactiviteiten uit te voeren. Werven met ambassadeurs hoeft niet kostbaar te zijn maar kost wel veel tijd.
- Geef de ambassadeurs een korte training gericht op het geven van voorlichting.

### Waar is de interventie gebruikt?

Brandweer Utrecht

### Waar vindt u meer informatie?

Brandweerkorps Utrecht

[www.brandweervanbinnennaarbuiten.nl](http://www.brandweervanbinnennaarbuiten.nl)





## Interventie 2: Kandidatenprogramma

### **Wat is het?**

Het kandidatenprogramma is een traject waarmee talentvolle leidinggevenden versneld kunnen doorstromen naar een hogere functie. Kenmerkend voor het programma is de drie-eenheid van vakkennis (ken je vak), persoonlijke ontwikkeling (ken jezelf) en de positie van de organisatie in de maatschappij (ken de wereld).

### **Wat kan deze interventie uw organisatie opleveren?**

- De kandidaten gaan zelfverzekerder en met meer zelfstandigheid leiding geven aan hun carrière.
- De kandidaten zijn duidelijker zichtbaar in de organisatie.
- Collega's en leidinggevenden hebben meer vertrouwen in de kandidaten. Ze worden eerder gevraagd te solliciteren op vacatures of voor specifieke projecten.
- Een groot deel van de kandidaten kan tijdens het programma al een hogere functie aan.
- De kandidaten vormen een nieuw, divers netwerk in de organisatie.

“Juist als het gaat om vrouwen en allochtonen, dan gaat het erom dat je vanuit vertrouwen je omgeving benadert. Heel vaak zie je in deze groepen, dat er iets is met het zelfvertrouwen. ‘Kan ik het wel? Is het wel voor mij, gunnen ze het mij? Ben ik niet hier gekomen omdat het toevallig een kandidatenprogramma is? ‘Allemaal remmingen die veroorzaken dat je niet zo snel naar een bepaalde positie gaat. En die moet je overwinnen. Daar kan het kandidatenprogramma je bij helpen, maar je moet er wel zelf voor gaan. Je moet zelf die stap kunnen en durven zetten.”

*Citaat deelnemer kandidatenprogramma*

“Kandidaten worden langzaamaan gezien als ‘die moet je hebben’. Ze worden zichtbaar. Voor vacatures komen ze nu bij mij: Heb je nog kandidaten? Of ze komen met vragen als: Kunnen de kandidaten op onze bijeenkomst een praatje komen houden? Heb je kandidaten die mee willen denken in strategische sessies of bijeenkomsten voor visieontwikkeling? Er is behoefte aan jonge talentvolle mensen met een frisse blik.”

*Citaat programmaleider kandidatenprogramma*

### Past deze interventie bij uw organisatie?

- Uw organisatie wil diversiteit in leiderschap stimuleren.
- Uw organisatie heeft talentvolle medewerkers in dienst, waarmee een diverse kandidatengroep gevormd kan worden.
- Uw organisatie heeft de mogelijkheid om kandidaten binnen het programma tijdelijk te laten wisselen van werkplek.
- Uw organisatie heeft de mogelijkheid om de kandidaten door te laten groeien naar een hogere functie.
- Uw organisatie staat open voor het herkennen en stimuleren van talenten.

### Hoe moet u deze interventie organiseren?

- Benoem een programmaleider.
- Zorg voor duidelijke communicatie in de organisatie over het doel en de inhoud van het kandidatenprogramma en de voorwaarden voor deelname.
- Denk goed na over het selectieproces. Wie is er verantwoordelijk voor de selectie van de kandidaten? Mogen alleen leidinggevend en voordragen of kunnen kandidaten zichzelf aanmelden? Houd in dit

proces rekening met machtsverschillen en de neiging om kandidaten te selecteren die lijken op zittende leidinggevend en in de organisatie.

- Houd een intakegesprek met de geselecteerde kandidaten waarin u beoordeelt of ze voldoende gemotiveerd zijn voor het programma.
- Streef naar een groep van ca. 25-30 kandidaten. Dit geeft voldoende massa, maar is niet te groot zodat het leereffect optimaal is.
- Het programma duurt normaal gesproken anderhalf tot twee jaar.
- Het programma omvat idealiter een collectief en een individueel gedeelte. In het collectieve gedeelte krijgen de deelnemers les van gastsprekers, experts, docenten en rolmodellen van binnen en buiten de organisatie. Het individuele gedeelte bestaat uit begeleiding, advies en opleiding op maat, passende bij de leervragen van de kandidaat.
- Laat kandidaten binnen het programma wisselen van functie, rol en werkomgeving.



## Waar moet u rekening mee houden om de interventie succesvol te maken?

### Do's:

- Zorg voor een goede selectie van de kandidaten. Durf buiten de bekende paden te treden.
- Zorg voor een diverse samenstelling van de groep (man, vrouw, allochtoon, autochtoon ouderen en jongeren.) Dit vergroot het draagvlak in de organisatie en er ontstaat een gemengd netwerk.
- Formuleer eventueel streefcijfers voor het gewenste aandeel vrouwen en allochtonen in de groep kandidaten. In de praktijk blijkt dat streefcijfers als stok achter de deur kunnen dienen om te zorgen dat er nadrukkelijker wordt gezocht naar allochtoon of vrouwelijk talent.
- Besteed in het programma nadrukkelijk aandacht aan diversiteitsprocessen in de groep. Een divers samengestelde groep leidt niet automatisch tot een diversiteitsbevorderende houding bij de kandidaten.
- Zorg dat zowel directe leidinggevenden als de top van de organisatie zich committeren aan het programma en de ontwikkeling van de kandidaten. Uit ervaringen bij de politie blijkt bijvoorbeeld dat het soms nodig is dat iemand uit de top zich expliciet uitspreekt voor de bevordering van een kandidaat.



### Don'ts:

- Doe geen concessies aan de kwaliteitseisen om de streefcijfers te halen.
- Houd kandidaten niet uit de wind. De ontwikkeling van de kandidaten gaat veel sneller wanneer ze daadwerkelijk eindverantwoordelijkheid krijgen voor een project of de leiding van een team.
- Waak voor frustratie bij kandidaten die sneller veranderen dan de organisatie.
- Waak voor vrijblijvendheid. De organisatie biedt de kandidaat de mogelijkheid om met het programma versneld door te groeien naar een hogere functie. Deelname aan het programma betekent voor de kandidaat dat hij of zij die kansen ook moet benutten.

### Randvoorwaarden:

- Uw organisatie heeft de financiële middelen om het programma op te zetten en uit te voeren.
- Kandidaten kunnen het programma tijdens werktijd volgen.

### Waar is de interventie gebruikt?

Politie (kandidaten uit alle korpsen)

Algemene Bestuursdienst (kandidaten uit verschillende ministeries)

### Waar vindt u meer informatie?

[www.algemenebestuursdienst.nl](http://www.algemenebestuursdienst.nl)

[www.lecd.nl](http://www.lecd.nl)

[www.politietopdivers.nl](http://www.politietopdivers.nl)





## Interventie 3: Toekomstgericht selecteren

### Wat is het?

Met een training Toekomstgericht selecteren leren selecteurs hoe zij de geschiktheid van een kandidaat met een andere (culturele) achtergrond goed kunnen beoordelen. Voor een organisatie die meer diversiteit in het personeelsbestand wil bereiken en de diversiteit wil (gaan) benutten is het belangrijk om bij de selectie te kijken naar de toegevoegde waarde die een kandidaat voor de organisatie kan hebben. In de praktijk blijkt dat niet eenvoudig, omdat sprake kan zijn van een mismatch tussen de waardepatronen van de selecteur en die van een kandidaat met een andere achtergrond.

“Meestal is de eerste vraag in een selectiegesprek: ‘Waarom wil je in onze organisatie werken?’ Deze vraag lijkt heel open en gemakkelijk, maar is voor de sollicitant een confrontatie als er sprake is van een ander waardesysteem.”

*Citaat trainer Toekomstgericht selecteren*



Trainingen voor selecteurs kunnen op veel verschillende manieren vorm krijgen. In deze voorbeeldinterventie wordt een beschrijving gegeven van een training die is uitgevoerd bij de politie. Deze was gebaseerd op drie pijlers:

**1. Aanbieden van een integraal gedachtegoed: een andere manier van kijken naar diversiteit en de context van het selectiegesprek.**

In de training wordt het gedachtegoed vertaald naar de cultuur van de organisatie, de persoonlijke waarden van de selecteur en concreet gedrag dat kandidaten tijdens het gesprek laten zien. Selecteurs leren dat competenties in verschillende culturele contexten verschillende gelaagdheden en andere verschijningsvormen hebben. De training van de politie is gebaseerd op het model van Spiral Dynamics (Bron: Beck, 1996) en de vier kwadranten van Ken Wilber (Bron: Wilber, 1996). Het uitgangspunt is dat mensen door verschillende brillen kijken naar de werkelijkheid. In het model van Spiral Dynamics worden menselijke overtuigingen en drijfveren gerepresenteerd door acht waardesystemen die van toepassing zijn op zowel individuen als op culturen. De waardesystemen ontstaan in relatie tot de omgeving waarin mensen leven.

**2. Ervaringsgericht.**

Selecteurs oefenen tijdens de training veel in het voeren van gesprekken en het beoordelen om de nieuwe inzichten te leren toepassen. De selecteurs krijgen ook begeleiding tijdens een selectiegesprek in de praktijk en in een individueel gesprek met de begeleider over dilemma's in het selectiegesprek.

**3. Onderlinge uitwisseling van ervaringen.**

Er is tijdens de training veel gelegenheid om onderlinge ervaringen uit te wisselen en van elkaar te leren. Het laatste onderdeel van de training is een terugkomdag in de vorm van een gezamenlijke supervisiebijeenkomst.

**Wat kan deze interventie uw organisatie opleveren?**

- Selecteurs nemen kwalitatief goede kandidaten aan die anders niet geselecteerd zouden worden.
- Bij afwijzing van een kandidaat kan een selecteur dit beter onderbouwen.
- Selectiegesprekken verlopen meer ontspannen en zijn gericht op wat de kandidaat beweegt.
- Er komt meer diversiteit in het personeelsbestand van uw organisatie.

**Past deze interventie bij uw organisatie?**

- Uw organisatie heeft selecteurs in dienst die betrokken zijn bij de selectie voor de instroom en doorstroom van personeel.
- Uw organisatie wil de productieve voordelen van diversiteit benutten.

**Hoe moet u deze interventie organiseren?**

- Probeer vooraf te beschrijven wat belangrijke waardepatronen van de organisatie zijn.
- Zorg dat de vereiste criteria en competenties van een kandidaat helder omschreven zijn.
- Maak gebruik van een ervaren trainer met een ruime kennis van diversiteitsprocessen.
- Selecteurs mogen deelnemen als zij een basisopleiding hebben in het voeren van een selectiegesprek en enige praktijkervaring.



## Waar moet u rekening mee houden om de interventie succesvol te maken?

### Do's:

- Laat de training aansluiten bij de dagelijkse praktijk van de selecteurs.  
Wanneer selecteurs aan den lijve ervaren welke problemen er tijdens selectiegesprekken spelen is er een besef van de noodzaak van de training en zal deze meer succes opleveren.
- Zorg dat de selecteurs veel oefenen tijdens de training en tijdens het werk.  
Het toepassen van de opgedane kennis en inzichten in de gespreksvoering kost veel tijd.
- Houd er rekening mee dat de training confronterend kan zijn voor selecteurs.  
Selecteurs willen openstaan voor kandidaten met een andere achtergrond maar ontdekken tijdens de training dat ze toch kandidaten selecteren die lijken op henzelf of op de zittende werknemers.

### Don't:

- Leg de nadruk van de training niet alleen op kennis en inzicht. Alleen kennis nemen van het gedachtegoed is niet voldoende. Selecteurs moeten veel oefenen om het geleerde in de praktijk te brengen.

### Randvoorwaarde:

- Selecteurs krijgen de ruimte om de opgedane kennis en vaardigheden in praktijk te brengen.

### Waar is de interventie gebruikt?

Politie (selecteurs uit alle korpsen)

### Waar vindt u meer informatie?

Brochure 'Good Practices. Multicultureel Vakmanschap & Diversiteit', maart 2009, LECD [www.lecd.nl](http://www.lecd.nl)

## Interventie 4: Vaststellen meetbare doelen

### Wat is het?

Meetbare doelstellingen kunnen worden gebruikt voor het bevorderen van de instroom en doorstroom van werknemers uit ondervertegenwoordigde groepen. Denk hierbij aan streefcijfers voor bepaalde groepen in de organisatie (bijvoorbeeld: 10% allochtonen in het personeelsbestand), of op bepaalde niveaus (bijvoorbeeld: 50% vrouwen in leidinggevende functies). Ook is het mogelijk streefcijfers in te stellen voor de instroom in bijvoorbeeld stages of traineeships. Dergelijke doelen worden vaak van bovenaf opgelegd. Echter, elke overheidsorganisatie is in principe verantwoordelijk voor haar eigen personeelsbeleid, dus kunnen zij de doelstellingen naar eigen inzicht invullen. Streefcijfers zijn een omstreden onderwerp, dat binnen organisaties, maar ook in de bredere samenleving, veel discussie oproept (zie kader). Het is dus zaak om zorgvuldig om te gaan met deze interventie en rekening te houden met mogelijke weerstanden.

**Voorbeeld:**

In 2008 spraken de korpsbeheerders en hoofd-commissarissen van de politie met de Minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties af dat op korpsleidingniveau, tot 2011, vijftig procent vrouwen of allochtonen benoemd zou worden. De citaten laten zien dat dit heftige reacties opleverde, zowel positief als negatief.

*Algemeen Dagblad, 11 maart 2010 – Blanke mannen ongewenst in politietop*

Eén van de opgestapte politietopmannen kreeg te horen dat hij 'kon solliciteren tot hij blauw zag', maar toch pas na vrouwen en allochtonen aan de beurt zou komen. 'Ik heb niets tegen vrouwen en allochtonen in de top, maar het gebeurt nu te geforceerd'.

*Binnenlands Bestuur, 13 februari 2009 - Politietop blijft blankemannenbolwerk*

Volgens [een korpschef] is quoterings de enige manier om korte termijn tot een diverse politietop te komen: 'Je hebt een breekijzer in je bedrijf nodig. Mijn ondernemingsraad staat er volledig achter. [...] Het bedrijfsleven heeft bewezen dat divers samengestelde managementteams effectiever zijn.'

**Wat kan deze interventie uw organisatie opleveren?**

- Het hoofddoel van het formuleren van streefcijfers is het verhogen van het aandeel van ondervertegenwoordigde groepen binnen de organisatie, in de instroom van nieuw personeel of de doorstroom naar hogere functies.
- Meetbare doelen geven een extra impuls aan diversiteitsbeleid. In sommige organisaties komt het onderwerp diversiteit niet uit zichzelf op de agenda; er is een 'breekijzer' nodig. Door doelstellingen te formuleren worden organisaties gedwongen zich ermee bezig te

houden, en wordt diversiteit een minder vrijblijvend onderwerp.

- Het hanteren van streefcijfers kan ook risico's met zich meebrengen. Door de nadruk te leggen op in- en doorstroom van ondervertegenwoordigde groepen, kan weerstand ontstaan bij zittende werknemers die zich bedreigd voelen in hun eigen carrièrekansen. Bovendien kan in sommige gevallen negatieve beeldvorming optreden: het idee dat nieuwe werknemers alleen worden aangenomen omdat zij onder een bepaalde doelgroep vallen, en niet omdat zij de beste kandidaat zijn voor de functie. Beide problemen zijn nadelig voor de positie van ondervertegenwoordigde groepen op de werkvloer.

**Past deze interventie bij uw organisatie?**

In het geval dat u voor de keuze staat om meetbare diversiteitsdoelen te formuleren binnen uw organisatie, is het goed om rekening te houden met de volgende vragen:

- Wat zijn de kenmerken van de arbeidsmarkt waarin uw organisatie nieuwe werknemers werft? Een krappe arbeidsmarkt maakt het lastiger om streefcijfers te kunnen behalen, omdat er simpelweg minder te kiezen valt; u bent afhankelijk van degenen die solliciteren. Deze interventie heeft vooral succes in een ruimere arbeidsmarkt, waarin organisaties een keuze kunnen maken uit meerdere geschikte kandidaten voor het vervullen van vacatures.
- Heeft u te maken met een inkrimping of reorganisatie? De onzekerheid die dit met zich meebrengt onder zittend personeel, kan ertoe leiden dat weerstand ontstaat tegen de diversiteitsdoelstellingen. Anderzijds kan een reorganisatie juist de mogelijkheid geven om talent uit ondervertegenwoordigde groepen te behouden of te laten doorstromen naar leidinggevende functies, in de vorm van een vernieuwingsimpuls, mits de weerstand hiertegen niet te groot is.

### Hoe moet u deze interventie organiseren?

- Denk eerst na over de manier waarop u de doelstelling het beste kunt behalen. Om het totaal aandeel ondervertegenwoordigde groepen binnen de organisatie te verhogen, kunt u de nadruk leggen op nieuwe werving- en selectieprocedures, bijvoorbeeld door gebruik te maken van eerdergenoemde interventies als Werven met ambassadeurs (Pagina 23) en Toekomstgericht selecteren (pagina 37).
- In het geval dat binnen uw organisatie een te groot risico bestaat op weerstand of negatieve beeldvorming, is het mogelijk om deze interventie in het begin niet op de gehele organisatie toe te passen, maar enkel op stage- of traineeplaatsen. Op deze manier kunt u de instroom van ondervertegenwoordigde groepen bevorderen, zonder dat zittend personeel zich bedreigd voelt in hun eigen carrièrekansen.

### Waar moet u rekening mee houden om de interventie succesvol te maken?

#### Do's:

- Benadruk dat bij werving en selectie niet zal worden getoerd aan kwaliteitseisen.
- Train selecteurs in het omgaan met verschillen. Ga specifiek op zoek naar talent uit ondervertegenwoordigde groepen, door gebruik te maken van nieuwe selectiemethoden (zie overige interventies behorende bij component 1).

- Investeer in het behoud van nieuwe werknemers. Om diversiteitsdoelstellingen te halen is het belangrijk ook te investeren in interventies om de uitstroom van nieuwe medewerkers te beperken (zie interventies behorende bij component 2 en 3).
- Denk na over mogelijke sancties die kunnen worden opgelegd als de doelen niet worden gehaald, of juist over beloningen die worden gegeven als dit wel het geval is.

#### Don't:

- Zeg niet dat 'diversiteit nu eenmaal moet'. Forceren helpt niet, het verhoogt juist weerstand onder zittende medewerkers. Een organisatie die enkel noemt hoe diversiteit bereikt moet worden nodigt tegenstanders uit om de negatieve kanten te benoemen. Communicatie over het waarom van diversiteit nodigt eerder uit tot nadenken over de positieve kanten van deze interventie.

### Waar is de interventie gebruikt?

O.a Rijksoverheid (BZK), politie.



4. **Component 2.**  
Beperken diversiteits-  
gerelateerde problemen  
op de werkvloer

2.

Diversiteit kan in sommige gevallen leiden tot vooroordelen en discriminatie op de werkvloer, en verhoogt het risico op miscommunicatie en conflict in teams. Collega's die afwijken van de heersende norm voelen zich eerder buitengesloten. Dit kan leiden tot lagere werktevredenheid en een grotere geneigdheid een organisatie te verlaten. Er bestaat een breed scala aan interventies die gericht zijn op het voorkomen van dergelijke diversiteitsgerelateerde problemen op de werkvloer. Denk bijvoorbeeld aan trainingen in intercultureel management (interventie 5). Deze zijn nuttig voor alle werknemers, maar met name leidinggevendenvullen een sleutelrol; zij drukken een zware stempel op de gedragsnormen van een team en hebben een voorbeeldfunctie als het gaat om sociale omgangsvormen. Daarom is het nuttig om hen ook competenties en specifieke handvatten mee te geven waarmee zij leren op een positievere manier met diversiteit om te gaan. Ook het creëren van bewustwording kan helpen mogelijke problemen te voorkomen (interventie 7). Mensen die zich bewust zijn van hun psychologische valkuilen (zoals stereotypen, vooroordelen), zijn minder geneigd hier ook naar te handelen. Interventies gericht op het beperken van diversiteitsgerelateerde problemen hebben een positieve invloed op de manier waarop collega's en leidinggevendenvoorgegaan met individuele verschillen. Een mogelijk kritiekpunt van dit type interventies, ook van allochtonen of vrouwen zelf, is dat steeds de nadruk wordt gelegd op hun 'anders zijn'. Vrouwelijke leidinggevendenvoorgegaan met een andere culturele of etnische achtergrond willen vaak juist af van het idee, dat zij afwijken en extra hulp nodig zouden hebben. Om deze beeldvorming te voorkomen en interventies uit de tweede component nog effectiever te maken, is een omslag nodig in het denken van een organisatie. Diversiteit is niet 'het probleem van de afwijkende collega's'; diversiteit is van iedereen en gaat de hele organisatie aan. Probeer daarom, naast interventies uit component 2, ook aandacht te besteden aan component 3, om zo de effectiviteit van het totale diversiteitsbeleid te verhogen.

## Interventie 5: Training in intercultureel management

### Wat is het?

Een training in intercultureel management geeft praktische tips aan leidinggevendenvoorgegaan met de omgang met een cultureel divers team. Culturele diversiteit levert soms lastige situaties op in teams, en de leidinggevende speelt een belangrijke rol in het effectief oplossen van deze problemen op de werkvloer. Inhoudelijk kunnen deze trainingen sterk van elkaar verschillen. Er zijn drie hoofddoelen die, in verschillende combinaties, in veel diversiteitstrainingen gebruikt worden. Een goede training besteedt aandacht aan alle drie onderstaande doelen:

#### - Kennis

Leidinggevendenvoorgegaan kennis en achtergronden over cultuurverschillen en de manier waarop deze invloed hebben op de samenwerking binnen teams. Hierbij kan het gaan om kennis over specifieke culturen bijvoorbeeld: waarom reageren Marokkaanse medewerkers soms anders dan Hindoestaanse of Nederlandse collega's? Maar het is vaak nuttiger om informatie te geven over de psychologische processen die zich voordoen in interactie met collega's met een andere cultuur bijvoorbeeld: hoe komt het dat mensen vaak defensief reageren als ze een collega niet goed begrijpen?

#### - Competenties

Leidinggevendenvoorgegaan worden getraind aan de hand van een set managementcompetenties, die bevorderlijk zijn voor het leiding geven aan een divers team en de omgang met cultuurverschillen. Denk hierbij aan eigenschappen als openheid, culturele empathie en flexibiliteit.



#### - Toepassen

Leidinggevend en krijgen tips hoe ze de nieuwe kennis en competenties ook daadwerkelijk kunnen implementeren op de werkvloer, door middel van bijvoorbeeld rollenspellen of voorbeeldsituaties.

#### Wat kan deze interventie uw organisatie opleveren?

- Op de korte termijn kan deze interventie de relaties in cultureel diverse teams verbeteren, en diversiteitsgerelateerde problemen wegnemen.
- Dit kan de werktevredenheid van medewerkers met een andere achtergrond verhogen en uitstroom uit deze groepen beperken.
- Op de lange termijn kunnen leidinggevend en die op een verstandige manier omgaan met cultuurverschillen hiermee ook de mogelijke voordelen van diversiteit voor hun team ontsluiten.

#### Past deze interventie bij uw organisatie?

- De interventie is essentieel binnen organisaties waar sprake is van diversiteitsgerelateerde problemen (denk aan miscommunicatie, onbegrip, conflict of discriminatie) en/of hoge uitstroom van medewerkers uit ondervertegenwoordigde groepen.
- Ook kunnen deze trainingen goed worden ingezet in teams die, in de uitvoering van hun werk, worden geconfronteerd met groepen waarin ook cultuurverschillen een rol spelen. Denk bijvoorbeeld aan het trainen van onderwijsinspecteurs, jeugdwerkers, politieagenten e.d.

#### Hoe moet u deze interventie organiseren?

In de regel worden deze trainingen gegeven door externe partijen. De vorm en opzet kan erg uiteenlopen. In de meeste gevallen gaat het om een training van een of twee dagdelen. Soms beslaat de training meerdere dagen, vaak inclusief terugkomdagen om te evalueren of de deelnemers het geleerde ook daadwerkelijk toepassen in de praktijk.

- Bekijk offertes van verschillende aanbieders en probeer te kiezen op basis van onderstaande do's en don'ts.
- Zorg dat een training aansluit op de directe werkomgeving van de deelnemers. Het is verstandig om eerst met mogelijke deelnemers en de partij die de training geeft, te overleggen welk type training het meest representatief is voor de diversiteit waar leidinggevend en in de praktijk mee te maken krijgen.
- Denk na over de vraag of een training verplicht wordt gesteld. In veel organisaties worden managementtrainingen op vrijwillige basis aangeboden, waardoor geen weerstand of 'diversiteitsmoehed' optreedt. Nadeel is dat zo juist de leidinggevend en bereikt worden die het minst baat hebben bij de training; degenen die diversiteit niet als een prioriteit voelen zijn minder geneigd om zich op te geven.



## Waar moet u rekening mee houden om de interventie succesvol te maken?

### Do's:

- Kies een training waarin aandacht wordt besteed aan kennis en competenties, maar zeker ook aan de praktische toepassing van het geleerde in de praktijk.
- Evalueer of de deelnemers de training prettig en bruikbaar vonden. Probeer ook na te gaan of zij hun gedrag op de werkvloer ook daadwerkelijk veranderen.
- Kies een training die gebruik maakt van kennis en competenties die gebaseerd zijn op wetenschappelijk onderzoek (evidence-based). Vraag hiernaar bij de uitvoerende partij.
- Kies een training die aansluit op de concrete werksituatie van de deelnemers, of vraag de uitvoerder expliciet hier rekening mee te houden. Leidinggevenden besteden kostbare tijd aan het volgen van deze training, en als zij het gevoel hebben dat deze niet op hen van toepassing is, kan weerstand optreden.

### Don'ts:

- Pas op dat leidinggevenden niet te veel trainingen en workshops verplicht moeten doorlopen. De hoeveelheid diversiteitsactiviteiten en –trainingen zorgt bij sommige leidinggevenden voor een gevoel van overdaad. Men raakt 'diversiteitsmoe'.
- Let op dat deelnemers zich niet aangevallen voelen. Diversiteit is een gevoelig en lastig onderwerp. Benader leidinggevenden die moeite hebben met cultuurverschillen op de werkvloer niet alsof zij iets 'niet goed doen'. Benadruk dat zij zelf juist voordeel kunnen halen uit diversiteit door de training te doorlopen.

### Randvoorwaarden:

- Een mogelijke oplossing voor de vraag of de training wel/niet verplicht wordt gesteld, is om intercultureel management onderdeel te maken van standaard managementopleidingen. Het is vanzelfsprekend dat alle leidinggevenden hieraan deelnemen, zonder dat het onderwerp 'diversiteit' een negatieve ondertoon krijgt.
- Maak intercultureel management onderdeel van de beoordeling van leidinggevenden, bijvoorbeeld in functioneringsgesprekken. Dit verhoogt de motivatie om actief deel te nemen aan trainingen.
- Onderzoek laat zien dat trainingen het meest effectief zijn als de organisatiecultuur ook ruimte geeft aan de deelnemers om hun gedrag na afloop aan te passen. Interventies gericht op het creëren van een open organisatiecultuur (zie component 3) kunnen hierbij helpen.

### Waar is de interventie gebruikt?

Deze interventie is in verschillende sectoren gebruikt, bijvoorbeeld binnen de Rijksoverheid (o.a. BZK, Defensie, Justitie, OCW) en diverse grote gemeenten (o.a. Amsterdam, Rotterdam).



## Interventie 6: Cross-mentoring

### **Wat is het?**

Cross-mentoring is een vorm van mentorschap waarbij de nadruk ligt op wederkerigheid. Een senior medewerker (mentor) helpt een junior medewerker (mentee) kennis en vaardigheden op te doen die belangrijk zijn voor het functioneren in de organisatie. Omgekeerd maakt de mentor kennis met de invalshoeken van de mentee. De mentor leert over de onzekerheden, ideeën en visie op de organisatie van de mentee. Wanneer cross-mentoring op grote schaal wordt toegepast kan er een opener klimaat in de organisatie ontstaan, door sterkere verbinding tussen medewerkers met verschillende achtergronden.

### **Wat kan deze interventie uw organisatie opleveren?**

- De mentor en mentee kijken door een andere bril naar zichzelf en de organisatie.
- Mentees vinden beter en sneller hun weg in de organisatie.
- Mentees voelen zich meer thuis.
- Mentees ontdekken hun eigen kracht en kernkwaliteiten.
- Mentoren leren om te reflecteren op hun eigen ervaringen.

“We proberen kritisch naar elkaar te kijken. Het gaat echt twee kanten op, niet zo van: kom maar meisje, ik zal je wel helpen.”

*Citaat mentee*

“Je kunt er beiden wat van leren. Het is goed om andere standpunten te horen. Te zien hoe een ander met verschillende situaties omgaat. Mentor zijn geeft voldoening.”

*Citaat mentor*

*Bron: [www.politietopdivers.nl](http://www.politietopdivers.nl) (14-10-2010)*

### **Past deze interventie bij uw organisatie?**

Cross-mentoring is in iedere organisatie te gebruiken voor alle groepen.

### **Hoe moet u deze interventie organiseren?**

- Selecteer mentoren en mentees, op basis van vrijwilligheid.
- Bereid mentoren en mentees voor op hun rol door vooraf informatie te geven over het doel en de opzet van cross-mentoring. Laat de mentoren en mentees vooraf hun verwachtingen van de cross-mentoring op papier zetten.
- Train mentoren vooraf in luistervaardigheden en gesprekstechnieken.
- Houd bij de samenstelling van de koppels rekening met hiërarchie. De mentor mag niet de directe leidinggevende van de mentee zijn. Denk ook na over voorkeuren van de mentee (bijvoorbeeld voor een mentor van hetzelfde geslacht) en praktische factoren (werktijden, eventueel reisafstand).
- De mentee formuleert vooraf leerdoelen. De inhoud van de gesprekken bepalen de koppels zelf.
- Bepaal vooraf de lengte van de periode en de frequentie waarin de gesprekken plaats zullen vinden.
- Zorg dat de gesprekken lang genoeg zijn om voldoende diepgang te bereiken. De aanbevolen lengte is ongeveer 2 uur.
- Evalueer de gesprekken regelmatig met de afzonderlijke deelnemers.

## Waar moet u rekening mee houden om de interventie succesvol te maken?

### Do's:

- Uit ervaringen blijkt dat een 'klik' tussen de mentor en mentee heel belangrijk is voor het onderlinge vertrouwen.
- Het is belangrijk dat de mentor en mentee een open en onbevooroordeelde houding ten opzichte van elkaars verschillende normen, waarden en gewoontes hebben. Er mag geen sprake zijn van onderlinge afhankelijkheid.
- Mentor en mentee moeten kunnen schakelen tussen eigen ervaring en die van de ander.

### Don't:

- Laat de mentor niet te sterk de rol van coach, adviseur of probleemoplosser innemen. Verschil in status en macht kan hier een rol in spelen. De mentor vergeet gemakkelijk dat hij of zij ook van de mentee kan leren. Het belang van wederkerigheid moet daarom steeds benadrukt worden.

### Randvoorwaarde:

- Bied de mentor en mentee tijd en ruimte om de gesprekken te voeren.

### Waar is de interventie gebruikt?

Politie (wederkerig mentorschap), Ministerie van Buitenlandse Zaken, Ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschap, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (duo-coaching), Hogeschool INHOLLAND, Hogeschool van Utrecht, Hogeschool van Amsterdam (student mentorprojecten)

### Waar vindt u meer informatie?

[www.politietopdivers.nl](http://www.politietopdivers.nl)

Publicatie: Studenten begeleiden studenten. Werkwijze van het Rolmodellenproject van de opleiding Management, Economie en Recht van Hogeschool INHOLLAND (Diemen)







## Interventie 7: Bewustwordings- bijeenkomsten

### Wat is het?

Bewustwordingsbijeenkomsten zijn interventies die werknemers inzicht geven in vaak onbewuste, psychologische processen (denk aan stereotypen, vooroordelen) en uitsluitingsmechanismen die te maken hebben met diversiteit. Mensen die zich bewust zijn van hun psychologische valkuilen zijn minder geneigd er ook naar te handelen. Voorbeelden van deze interventies zijn:

- Ontmoetingsbijeenkomsten om werknemers in contact te brengen met leden van andere groepen, zoals een gezamenlijke maaltijd. Doel is om eventuele stereotypen en vooroordelen te ontkrachten of weg te nemen.
- Workshops die deelnemers bewust maken van hun eigen psychologische mechanismen in intercultureel contact, bijvoorbeeld d.m.v. rollenspellen. Een goed voorbeeld is deelnemers onverwacht te confronteren met een situatie waarin ze niet op de hoogte zijn van de normen en waarden die op dat moment gelden. Ze worden in een oncomfortabele positie gebracht, om te laten zien hoe ze daadwerkelijk reageren op bijvoorbeeld lastige interculturele situaties.



### **Wat kan deze interventie uw organisatie opleveren?**

- Verminderen van de problemen die optreden als gevolg van vooroordelen en stereotypen over gestigmatiseerde groepen op de werkvloer.
- Bewustwording bij werknemers over onbedoelde uitsluitingsmechanismen.
- Verminderen van het wij-zij gevoel en verbeteren van sociale relaties tussen verschillende groepen.
- Bevorderen van zelfreflectie over cultuurverschillen op de werkvloer.



### **Past deze interventie bij uw organisatie?**

Interventies van dit type kunnen binnen elke organisatie worden toegepast. Wel is het een vereiste dat er sprake is van een zekere mate van diversiteit op de werkvloer zelf. Juist op het moment dat binnen uw organisatie sprake is van veel diversiteitsgerelateerde problemen, of een sterk wij-zij gevoel, is het zinvol om deze bijeenkomsten te organiseren om de negatieve effecten van diversiteit te verminderen.

### **Hoe moet u deze interventie organiseren?**

- Ontmoetingsbijeenkomsten kunt u zelf gemakkelijk organiseren. Kies een gepast moment, bijvoorbeeld rondom een religieuze feestdag (kerstmaaltijd, iftar, suikerfeest) om verschillende groepen in een informele sfeer bij elkaar te brengen. Ook iets formelere activiteiten kunnen bijdragen aan bewustwording. Denk bijvoorbeeld aan een ronde-tafel-sessie waarin autochtonen en allochtonen gezamenlijk praten over diversiteit op de werkvloer.
- Bewustwordingsbijeenkomsten, in de vorm van workshops, vergen iets meer planning. Vaak worden deze workshops aangeboden door externe partijen, die een succesvolle formule hebben ontwikkeld om deelnemers 'op het verkeerde been te zetten' en ze op deze manier te confronteren met hun eigen psychologische valkuilen.

## Waar moet u rekening mee houden om de interventie succesvol te maken?

### Do's:

- Zorg voor een positieve sfeer. Eén van de belangrijkste voorwaarden voor het slagen van ontmoetingsbijeenkomsten is gelijkwaardigheid tussen verschillende groepen. In situaties waarin de ene groep het gevoel heeft zich te moeten verdedigen ten opzichte van de andere, verdwijnen de positieve effecten. Deze interventies werken alleen, wanneer verschillende groepen op een veilige manier met elkaar in contact kunnen komen, zonder zich bedreigd te voelen in de eigen normen en waarden.
- Plan tijd in voor discussie. Uitgebreide bewustwordingsbijeenkomsten hebben vaak een behoorlijke psychologische impact. Uit gesprekken met deelnemers blijkt dat ze als positief worden ervaren, maar dat deelnemers naderhand behoefte hebben om te reflecteren over wat ze hebben meegemaakt. Erover praten met anderen geeft de deelnemers de mogelijkheid om na te gaan wat ze van deze ervaring hebben geleerd.
- Zorgvuldige communicatie is essentieel. Bij bewustwordingsworkshops is het verrassingselement erg belangrijk. Denk goed na over de communicatie. In veel gevallen is het beter om de deelnemers van tevoren niet te laten weten waar de workshop precies over gaat. Zodra mensen door hebben wat er gaat gebeuren, is de workshop al minder effectief.

### Don'ts:

- Gebruik gevoelige termen zo weinig mogelijk. Het grootste gevaar van deze interventies is dat deelnemers zich aangevallen voelen. Op het moment dat iemand bewust wordt gemaakt van eigen 'vooroordelen' of 'stereotypen' wordt vaak de indruk gewekt dat hij of zij iets fout doet. Deze termen hebben een negatieve bijklank, waardoor deelnemers bijvoorbeeld bang zijn te worden getypeerd alsof zij mensen uitsluiten. Een veelgehoorde reactie is 'ik doe niet aan stereotypen, ik discrimineer toch niet'.
- Stel aanwezigheid niet verplicht. Het is raadzaam om deze interventies niet verplicht te stellen voor alle werknemers, maar juist te benadrukken dat het gaat om een vrijwillige en vooral inspirerende bijeenkomst. Elke vorm van externe druk of verplichting kan ten koste gaan van de positieve sfeer, en dus van de effectiviteit van de interventie.

### Waar is de interventie gebruikt?

Rijksoverheid (o.a. VROM, Justitie)

Politie (o.a. politieregio IJsselland, Utrecht, Flevoland, Rotterdam-Rijnmond)

Onderwijs (Hogeschool Utrecht)

### Waar vindt u meer informatie?

Van der Zee, K. & Van Oudenhoven, J.P. (2006)  
Culturele Diversiteit op het werk: Achtergronden  
en Interventies. Assen: Van Gorcum.





## Interventie 8: Uitstroomgesprekken

### Wat is het?

In uitstroomgesprekken kunnen vertrekkende medewerkers vrijuit spreken over de problemen die zij mogelijk hebben ervaren als gevolg van diversiteit in teams. Deze blijven vaak buiten het zicht van de personeelsafdeling. Om hier toch effectief op in te kunnen spelen is het noodzakelijk om in kaart te brengen waar de knelpunten precies liggen. Werknemers die met diversiteitsgerelateerde problemen worden geconfronteerd, zijn minder snel geneigd deze te rapporteren op het moment dat zij in dienst zijn bij de desbetreffende afdeling, bijvoorbeeld uit angst voor repercussies. Op het moment dat het dienstverband afloopt, zijn mensen vaak opener over mogelijke problemen die zich hebben voorgedaan.

### Wat kan deze interventie uw organisatie opleveren?

- Met uitstroomgesprekken kunt u in kaart brengen waar precies de problemen rondom diversiteit zich voordoen in uw eigen organisatie. Met deze kennis kunt u gericht interventies toepassen om problemen te beperken.
- U krijgt een beter beeld van de bestaande organisatiecultuur en de manier waarop werknemers daadwerkelijk met elkaar omgaan op de werkvloer.
- Het voeren van uitstroomgesprekken verhoogt onder werknemers gevoel dat de organisatie betrokken is bij hun welzijn..
- Uitstroomgesprekken kunnen eventuele imagoschade beperken. Werknemers die vertrekken uit ontevredenheid kunnen zich in de toekomst negatief uitlaten over de organisatie, met name als er sprake is van diversiteitsgerelateerde problemen.

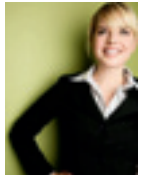


### Past deze interventie bij uw organisatie?

- In principe kunnen uitstroomgesprekken in elk type organisatie worden toegepast. Wel is de grootte van een organisatie van invloed. Binnen een kleine organisatie is het gemakkelijker om inzicht te krijgen in de cultuur en sfeer op de werkvloer, maar neemt het belang van anonimiteit toe. Binnen een grotere organisatie moeten meer gesprekken gevoerd worden om een helder beeld te krijgen van bestaande problemen, en helpt het om na te denken over het gestructureerd benaderen van vertrekkende werknemers.

### Hoe moet u deze interventie organiseren?

- Zodra u weet dat een werknemer gaat vertrekken, benadert u hem/haar voor een uitstroomgesprek. Het is het beste om het gesprek plaats te laten vinden voordat hij/zij daadwerkelijk is weggegaan. Mocht dat niet lukken, plan het gesprek dan zo snel mogelijk erna.
- Uitstroomgesprekken duren meestal ongeveer een uur.
- Kies voor een neutrale locatie (eventueel buiten de organisatie) waar de persoon zich op zijn of haar gemak voelt en vrijuit kan praten.
- Stel bij voorkeur één of meer vaste medewerkers van de personeelsafdeling aan om de gesprekken te voeren.
- Bied de uitvoerder van het interview een korte training aan.
- Laat de interviewers op regelmatige tijden hun bevindingen rapporteren.



## Waar moet u rekening mee houden om de interventie succesvol te maken?

### Do's:

- Het is belangrijk om uitstroomgesprekken te laten voeren door een getrainde interviewer. Een goede vuistregel is dat er altijd twee redenen zijn waarom een werknemer besluit tot vertrek: de genoemde reden en de achterliggende reden. De genoemde reden is vaak een sociaal wenselijk antwoord, terwijl de achterliggende reden vaak niet benoemd wordt omdat de werknemer zich er zelf niet van bewust is, of omdat hij/zij ervoor kiest deze voor zich te houden. Het is de taak van de interviewer om alle vertrekredenen te achterhalen.
- Maak gebruik van een gestructureerd interviewschema. Er bestaat een oneindige hoeveelheid redenen om een organisatie te verlaten. Deze zijn wel echter wel onder te verdelen in een beperkt aantal categorieën. Bevrage in een uitstroomgesprek al deze categorieën, om zeker te weten dat alle mogelijke vertrekredenen benoemd worden [voor een voorbeeld van een interviewstructuur, zie Hofhuis, Van der Zee & Otten, 2008].

### Don'ts:

- Laat de (voormalig) leidinggevende niet het uitstroomgesprek voeren. Dit levert vaak niet de gewenste resultaten op, omdat hij/zij minder afstand heeft tot de vertrekkende werknemer. In sommige gevallen kan dezelfde leidinggevende juist oorzaak zijn van ontevredenheid en vertrek.

- Maak de inhoud van uitstroomgesprekken nooit openbaar. Anonimiteitsgarantie is absoluut een vereiste. Werknemers zullen niet geneigd zijn om persoonlijke informatie te delen, als deze kan worden teruggevoerd op hun persoon, of als zij de angst voelen op een later tijdstip met hun uitspraken te worden geconfronteerd. Rapporteer bevindingen alleen in algemene zin.

### Randvoorwaarden:

- Zorg dat één of meer medewerkers van de personeelsafdeling verantwoordelijk zijn voor het voeren van uitstroomgesprekken. Zorg dat zij tijd beschikbaar hebben om de gesprekken te voeren.
- Maak het uitstroomgesprek een standaard onderdeel van de vertrekprocedure.
- Faciliteer met enige regelmaat rapportagemomenten, waarin de bevindingen van de gesprekken worden besproken.

### Waar is de interventie gebruikt?

Uitstroomgesprekken worden in verschillende vormen toegepast in de meeste overheidsorganisaties.

### Waar vindt u meer informatie?

Hofhuis, J., Van der Zee, K. & Otten, S. (2008). Uitstroom van Allochtonen bij de Rijksoverheid. Den Haag: A&O Fonds Rijk.  
Emans, B. (1990). Interviewen: Theorie, techniek en training. Groningen: Wolters Noordhoff.



5. **Component 3.**  
Verhogen inclusiviteit van  
de organisatie als geheel

3.



In component 2 ligt de nadruk vooral op het beperken van de negatieve kanten van diversiteit die op de werkvloer zelf optreden. Echter, om diversiteitsbeleid beter tot zijn recht te laten komen kan een organisatie nog een stap verder gaan, door ook rekening te houden met de – minder tastbare – beelden die bestaan rondom diversiteit in de organisatie als geheel.

Met inclusiviteit wordt bedoeld dat alle werknemers zich betrokken kunnen voelen bij de organisatie, ongeacht leeftijd, sekse of culturele achtergrond. Een organisatie wordt inclusiever wanneer medewerkers een eenheid vormen, maar binnen die eenheid ook de ruimte krijgen op hun eigen manier te werken; ook als deze werkwijze op sommige punten afwijkt van de heersende norm. Dit betekent dat diversiteit niet alleen een kwestie is van het binnenhalen en behouden van ondervertegenwoordigde groepen, maar een proces dat de hele organisatie aangaat. Diversiteitsbeleid is een vorm van organisatieverandering waarin alle werknemers, in alle lagen van de organisatie, een rol spelen. Ook betrokkenheid van het topmanagement is hierbij essentieel.

Interventies die onder deze component vallen, zijn vaak wat abstracter van aard en richten zich op niet-tastbare zaken als organisatiecultuur en beeldvorming. Dit maakt hen echter niet minder belangrijk voor de effectiviteit van diversiteitsbeleid. Een organisatie die zich kenmerkt door inclusiviteit en openheid, zal meer succes hebben in bereiken en behouden van diversiteit.

## Interventie 9: Ambassadeursnetwerk Diversiteit

### Wat is het?

Binnen een ambassadeursnetwerk nemen leidinggevenden met een topfunctie voor een jaar persoonlijke verantwoordelijkheid voor het bevorderen van diversiteitsbeleid in hun eigen organisatie. Iedere ambassadeur bepaalt zelf de richting en speerpunten die binnen zijn of haar organisatie relevant zijn. Tijdens het jaar vinden er bijeenkomsten en symposia plaats waar de ambassadeurs onderling kunnen discussiëren en vorderingen kunnen uitdragen. Elke ambassadeur is gekoppeld aan een duo-partner - een beleidsmedewerker met een andere achtergrond, van een ander organisatieonderdeel of andere organisatie binnen de sector. Deze persoon dient als sparringpartner voor de ambassadeur.



### **Ervaringen met Ambassadeursnetwerk Diversiteit Rijk 2009:**

*(Bron: Ambassadeurs en Duo-partners – Groeiboek Diversiteit Rijk)*

Uit een gesprek met Jaap Uijlenbroek (voorzitter Ambassadeursnetwerk Diversiteit Rijk 2009) en Yasmina Haïfi (duo-partner, projectleider diversiteit ministerie van Justitie):

#### *Netwerk verbindt twee werelden*

Praten, aandacht en tijd, dat is wat het onderwerp diversiteit nodig heeft. Het Ambassadeursnetwerk blijkt daarvoor een goed instrument. Diversiteit is erg gaan leven, merkt Uijlenbroek. DG's en directeuren zijn met elkaar in gesprek geraakt, hebben elkaar concrete toezeggingen gedaan in de vorm van actiepunten en zijn zich ervoor verantwoordelijk gaan voelen. Van zijn aanvankelijke aarzeling bij het netwerk ("is het circusgehalte niet te hoog?") is dan ook niets overgebleven. Ook Haïfi is positief. Voor haar zit de meerwaarde vooral in de uitwisseling van standpunten en belevingen en in de samenwerking. "Twee werelden ontmoeten elkaar en gaan samen aan de slag. Dat prikkelt."

#### *Nieuwe inzichten en nuances*

"We hebben leuke gesprekken gehad", evalueert Uijlenbroek de samenwerking met zijn duopartner. "Juist omdat we allebei een andere kijk op de wereld hebben. Dat heeft nieuwe inzichten opgeleverd, nuances aangebracht." Haïfi heeft op haar beurt van Uijlenbroek geleerd. "Hij kijkt vanuit een bestuurlijke invalshoek naar kwesties en voegt er een rijksbrede, nationale of internationale dimensie aan toe. Ik leer van zijn macroblik, al probeer ik steeds de vertaalslag te maken naar het microniveau. Daar zit steeds de spanning, daarover gaan onze discussies."

### **Wat kan deze interventie uw organisatie opleveren?**

- Een groter draagvlak voor diversiteitsbeleid in de bovenste laag van de organisatie. Door topambtenaren persoonlijk verantwoordelijk te maken zijn zij gemotiveerder om met het onderwerp bezig te gaan.
- Met steun van de ambassadeurs vinden nieuwe diversiteitsinterventies gemakkelijker doorgang.
- Ambassadeurs en duo-partners leren van elkaars perspectief.
- Er ontstaat een netwerk van werknemers in de top van de organisatie die diversiteit een belangrijk onderwerp vinden.

### **Past deze interventie bij uw organisatie?**

De organisatie moet groot genoeg zijn of er moeten voldoende organisaties uit de sector deelnemen om ieder jaar een groep ambassadeurs (bestaande uit 6 tot 12 topambtenaren) samen te kunnen stellen.

### **Hoe moet u deze interventie organiseren?**

- Benoem een (diversiteits)medewerker die de verantwoordelijkheid heeft voor het opzetten en onderhouden van het ambassadeursnetwerk.
- Benader topmanagers met de vraag of zij een jaar diversiteitsambassadeur willen zijn voor hun organisatie.
- Zoek duo-partners binnen verschillende organisaties die kunnen worden gekoppeld aan de ambassadeurs.
- Laat elke ambassadeur een document opstellen met daarin in de doelstellingen die hij/zij wil bereiken in het komende jaar.
- Organiseer bijeenkomsten met de ambassadeurs onderling, en met hun duo-partners, waar zij hun ervaringen kunnen uitwisselen.
- Organiseer een startsymposium, waar de ambassadeurs officieel worden benoemd. Geef hen de ruimte hun doelstellingen uit te dragen.

- Organiseer een eindsymposium om resultaten te communiceren. Mocht de interventie vervolg krijgen, gebruik dan deze bijeenkomst ook als startsymposium om de nieuwe lichter ambassadeurs voor het volgende jaar te benoemen.

### Waar moet u rekening mee houden om de interventie succesvol te maken?

#### Do's:

- Wees zorgvuldig en professioneel in de benadering en benoeming van de ambassadeurs. Zij zijn de belangrijkste spelers in deze interventie, dus het is essentieel dat zij het project tot aan het eind blijven steunen.
- Zorg voor goede communicatie over de (positieve) resultaten van het project. De kern van de interventie is dat het draagvlak voor diversiteit verhoogd wordt, dus ambassadeurs moeten ook de ruimte krijgen hun vorderingen uit te dragen binnen hun organisatie. Anderzijds is het, voor de transparantie van het traject, ook verstandig om eventuele negatieve effecten en weerstanden te benoemen in communicatie.

#### Don't:

- Zie deze interventie niet als een éénmalig project. Door de tijdelijke benoeming van de ambassadeurs bestaat het risico dat het onderwerp na hun benoemingsperiode weer van de agenda verdwijnt. Continuïteit in het ambassadeursnetwerk verhoogt de effectiviteit en houdt het onderwerp op de agenda.

### Randvoorwaarden:

- Het is belangrijk om een (diversiteits)medewerker aan te stellen die de verantwoordelijkheid neemt voor het opzetten en onderhouden van het ambassadeursnetwerk. Let op dat deze persoon beschikt over organisatietalent, en voldoende gewicht heeft om de ambassadeurs te benaderen en te benoemen.
- Daarnaast is het essentieel om financiële middelen beschikbaar te stellen voor het organiseren van bijeenkomsten.
- Stel de ambassadeurs en duo-partners in de gelegenheid hun rol te vervullen (gesprekken voeren, activiteiten ontplooiën).

### Waar is de interventie gebruikt?

Rijksoverheid, verschillende organisaties in het bedrijfsleven.

### Waar vindt u meer informatie?

Ambassadeurs en Duo-partners –  
Groeiboek Diversiteit Rijk, Deel IV 'Oogsten'.  
[www.ambassadeursnetwerk.nl](http://www.ambassadeursnetwerk.nl)





## Interventie 10: Definiëren kernwaarden organisatiecultuur

### Wat is het?

De organisatiecultuur is van grote invloed op de manier waarop een organisatie omgaat met diversiteit. Het doel van deze voorbeeldinterventie is niet om het traject van cultuurverandering in detail te beschrijven, maar om u tips te geven hoe u kernwaarden rondom diversiteit kunt meenemen in een dergelijk proces. Uit de wetenschap komen twee kenmerken van de organisatiecultuur naar voren die in dit kader belangrijk zijn. Voor organisaties met een divers personeelsbestand is het waardevol om deze kenmerken te definiëren als kernwaarden van hun cultuur, om zo de inclusiviteit van de organisatie te bevorderen [zie ook Cox, 1994].

- Openheid voor diversiteit: Binnen een organisatie met een open cultuur is het voor alle werknemers mogelijk om hun eigen manier van werken te kiezen, ook als deze afwijkt van wat geldt als de huidige norm. Dit houdt ook in dat deze dergelijke verschillen in cultuur en gedrag geaccepteerd worden en dat het mogelijk is hier open over te communiceren.
- Waardering voor diversiteit: Een inclusieve cultuur kenmerkt zich door de gedachte dat diversiteit positief en waardevol is voor de organisatie als geheel. Verandering van een organisatiecultuur is geen eenvoudige opgave en dient zorgvuldig te worden aangepakt. Bovendien is het een traject van de 'lange adem' [voor meer informatie zie Straathof & Van Dijk, 2003].

## Waar moet u rekening mee houden om de interventie succesvol te maken?

### Do's:

- Integreer openheid en waardering, waar mogelijk, in bestaande documenten over de kernwaarden van de organisatiecultuur.
- Maak gebruik van bestaande literatuur rondom verandering van organisatiecultuur (zie meer informatie).
- Houd rekening met weerstand. Met name als deze cultuurverandering gericht is op diversiteit, kan dit bij zittende werknemers het gevoel oproepen dat de bestaande normen en waarden van de organisatie zullen worden aangetast. Een organisatie die meer ruimte biedt aan gedrag dat afwijkt van de heersende norm, kan dus leiden tot negatieve reacties van de werknemers die juist veel waarde hechten aan de bestaande manier van werken. Creëer draagvlak voor de nieuwe kernwaarden, en verbind ze aan bestaande waarden binnen de organisatie.

### Don't:

- Zet niet te veel druk van bovenaf. Een organisatie die enkel benadrukt hoe cultuurverandering bereikt moet worden, nodigt tegenstanders uit om de negatieve kanten te benoemen. Communicatie over het waarom nodigt eerder uit tot nadenken over de positieve kanten, waarbij de organisatieverandering sneller wordt gezien als een uitdaging voor de toekomst en niet als een aantasting van de huidige organisatie.

### Waar is de interventie gebruikt?

Hoewel binnen sommige overheidsorganisaties wordt nagedacht over de invloed van organisatiecultuur op diversiteitsbeleid, worden de kernwaarden zoals hierboven geformuleerd nog nergens actief gebruikt.

### Waar vindt u meer informatie?

Cox, T. (1994). *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice*. San Francisco: Berrett-Koehler.

Straathof, Alex & Rita van Dijk (2003). *Cultuurverandering bij de Overheid; Sturen of Sleuren?* Den Haag: Boom Juridische Uitgevers.





## Interventie 11: Diversiteitscommunicatie

### **Wat is het?**

Diversiteitscommunicatie is een breed inzetbare interventie waarmee werknemers in alle lagen van de organisatie vertrouwd worden gemaakt met diversiteit. Door informatie te geven over diversiteit en de visie op diversiteit uit te dragen kan een organisatie het draagvlak voor diversiteit bij het personeel verhogen. Wanneer werknemers regelmatig zien en horen dat de organisatie diversiteit belangrijk vindt voelen zij zich wellicht meer thuis bij de organisatie. Diversiteitscommunicatie kan zo bijdragen aan het verhogen van de inclusiviteit van de organisatie als geheel.





“De reacties op onze promotiefilm zijn positief, enthousiast. De film straalt iets krachtigs uit, namelijk dat de top van Justitie unaniem is in het bewust kiezen voor diversiteit en de noodzaak ervan.”

*Citaat projectleider diversiteit ministerie van Justitie*

### **Wat kan deze interventie uw organisatie opleveren?**

- Diversiteit wordt een bekend en vertrouwd onderwerp in uw organisatie.
- Communicatie vergroot draagvlak voor diversiteit bij de medewerkers in alle lagen van uw organisatie.
- Met behulp van een kleine, relatief goedkope, activiteit kan het gevoel van inclusiviteit van veel werknemers al worden verhoogd.

### **Past deze interventie bij uw organisatie?**

Diversiteitscommunicatie is voor iedere organisatie een onmisbaar onderdeel van het diversiteitsbeleid.

### **Hoe moet u deze interventie organiseren?**

- Inventariseer hoe werknemers aankijken tegen diversiteit.
- Stel vast welke visie op diversiteit u wilt uitdragen en waarom u dat wilt.  
Wilt u benadrukken dat iedereen gelijk is en gelijke kansen moeten krijgen? Of juist dat verschillen belangrijk zijn en benut moeten worden? Is diversiteit voor uw organisatie belangrijk omdat u een afspiegeling wilt zijn van de maatschappij of omdat het noodzakelijk is om goed te kunnen functioneren?
- Bepaal op welke doelgroep(en) de communicatie gericht is. Wilt u een specifieke groep werknemers, bijvoorbeeld managers, bereiken? Of is de boodschap bedoeld voor alle werknemers in de organisatie?

- Bepaal op basis van bovenstaande punten, in dialoog met werknemers, hoe u de boodschap wil overbrengen.
- Kies de communicatiekanalen. Voorbeelden van mondelinge communicatie zijn: agendapunten tijdens vergaderingen, aandacht voor diversiteit tijdens nieuwjaarstoespraak, themabijeenkomsten, organiseren iftar-maaltijd. Voorbeelden van schriftelijke communicatie, eventueel in combinatie met visuele informatie, zijn: nieuwsbrieven, nieuwsbulletin op intranet, folders, brochures, advertentieteksten voor nieuw personeel, promotiefilms.
- Maak ook gebruik van sociale media zoals twitter, blogs, linkedin-groepen etc.
- Bepaal op welk moment en met welk ritme u de communicatie inzet.
- Evalueer de resultaten en stel zo nodig bij.

### Waar moet u rekening mee houden om de interventie succesvol te maken?

#### Do's:

- Practice what you preach. Diversiteitscommunicatie is effectief wanneer het overeenkomt met wat werknemers ervaren. Aparte sanitaire voorzieningen voor vrouwen bij de brandweer geeft hen het gevoel dat er daadwerkelijk ruimte is om anders te zijn.
- Leg de nadruk op de voordelen die diversiteit biedt voor de organisatie en de werknemers.
- Maak gebruik van voorbeelden en vooral succesverhalen uit de praktijk van uw organisatie.
- Laat werknemers uit verschillende lagen van uw organisatie aan het woord, zowel van de top als de werkvloer. Zorg dat er een dialoog op gang komt tussen werknemers uit verschillende lagen in de organisatie.
- Maak de boodschap kort en krachtig.

- Maak het materiaal multifunctioneel zodat het ook te gebruiken is voor bijvoorbeeld wervingsactiviteiten.
- Maak diversiteit zichtbaar in al uw communicatiemateriaal, dus niet alleen in materiaal dat gaat over diversiteit.
- Gebruik verschillende communicatiekanalen zodat u kunt inspelen op de verschillende manieren waarop mensen informatie het beste opnemen en waarop zij willen reageren.
- Zorg voor regelmaat in de diversiteitscommunicatie en houd het vol.

#### Don't:

- Laat niet alleen minderheidsgroepen zien. Diversiteit is veel breder. Te eenzijdige nadruk op bijvoorbeeld allochtonen kan weerstand oproepen bij autochtone werknemers. Bovendien kan het allochtone werknemers het gevoel geven dat het alleen gaat om hun afkomst en niet om hun kwaliteiten.

#### Randvoorwaarden:

- Goede vormgeving van schriftelijke en visuele communicatie.
- Financiële middelen om de communicatie te realiseren.
- Iemand die directe verantwoordelijkheid heeft voor de diversiteitscommunicatie.

#### Waar is de interventie gebruikt?

In alle sectoren wordt gebruik gemaakt van diversiteitscommunicatie.

#### Waar vindt u meer informatie?

Voorbeelden:

Groeiboek Diversiteit Rijk, [www.rijksoverheid.nl](http://www.rijksoverheid.nl)

Brochure 'Welkom op school', [www.surfgroepen.nl](http://www.surfgroepen.nl)

Werken bij Brandweer Utrecht (VRU), [www.utrecht.nl](http://www.utrecht.nl)





## Interventie 12: Netwerken ondervertegenwoordigde groepen

### **Wat is het?**

Netwerken kunnen worden gebruikt voor verschillende doelen. Zo kan het de arbeidsmarktpositie van een specifieke doelgroep (bijvoorbeeld allochtonen, vrouwen, jongeren) verbeteren. De kernactiviteit bestaat dan uit het organiseren van periodieke bijeenkomsten gericht op onderling netwerken en het verspreiden van vacatures. Hiermee fungeert het netwerk als een soort talentenpool. Ook kan een netwerk de zichtbaarheid van de doelgroep vergroten, bijvoorbeeld door het organiseren van symposia en themadagen. Verder kan het netwerk dienen als kennisplatform of onafhankelijk medezeggenschapsorgaan van de doelgroep binnen de sector of organisatie, door contacten te leggen met het hoger management en de personeelsafdelingen. Deze laatste functie is de reden waarom deze interventie is opgenomen in component 3; door ondervertegenwoordigde groepen een eigen stem te geven wordt de inclusiviteit van de organisatie verhoogd.

### **Wat kan deze interventie uw organisatie opleveren?**

- Verbeteren arbeidsmarktpositie van de doelgroep.
- Verbeteren zichtbaarheid van en beeldvorming over de doelgroep.
- Vertegenwoordiging van de doelgroep binnen de organisatie als geheel.

### **Casus: Multicultureel Netwerk Rijksambtenaren**

Het Multicultureel Netwerk Rijksambtenaren (MNR) werd enkele jaren geleden opgericht door vrijwilligers, om het onderling contact te bevorderen tussen allochtone medewerkers van de Rijksoverheid. Onder de initiatiefnemers leefde de zorg dat er een negatief beeld was ontstaan rondom het label 'allochtoon' en dat werknemers met een andere culturele achtergrond niet volledig deel konden nemen aan de ontwikkelingen binnen het Rijk. De belangrijkste doelstelling van het MNR was om de positie van deze groep binnen de sector te verbeteren.

De netwerkbijeenkomsten van het MNR hebben bijgedragen aan de arbeidsmarktpositie van allochtone Rijksambtenaren. Het onderling netwerken en uitwisselen van vacatures lijkt zijn vruchten af te werpen. Ook wat betreft de zichtbaarheid van de doelgroep zijn goede resultaten geboekt, bijvoorbeeld d.m.v. het uitreiken van diversiteitsprijzen en het organiseren van symposia over diversiteit. Veel van de verantwoordelijke leidinggevenden aan de top van de Rijksoverheid zijn bekend met het MNR. Het netwerk heeft invloed gehad op bijvoorbeeld de vormgeving van coachingstrajecten voor allochtone medewerkers, en het aanstellen van werkgroepen over het onderwerp diversiteit.

### **Past deze interventie bij uw organisatie?**

Het MNR (zie kader) richt zich niet op één organisatie, maar op de gehele sector Rijk. Eenzelfde type initiatief zou kunnen plaatsvinden binnen andere sectoren, zoals de gemeenten. Bij de grotere overheidsinstellingen (denk bijvoorbeeld aan universiteiten of hogescholen) is het zinnvoller een eigen organisatiebreed netwerk op te richten.

### **Hoe moet u deze interventie organiseren?**

- Ga na welke doelgroep belang zou kunnen hebben bij een netwerk. Zijn er groepen werknemers die ondervertegenwoordigd zijn in de doorstroom naar hogere functies? Zijn er groepen die minder zichtbaar zijn of baat kunnen hebben bij meer medezeggenschap binnen de organisatie?
- Ga op zoek naar vertegenwoordigers van deze groep(en) die het netwerk willen opstarten en bijeenkomsten willen organiseren.
- Geef het netwerk ruimte en (financiële) middelen om hun activiteiten te ontplooien (zie ook Randvoorwaarden).

### **Waar moet u rekening mee houden om de interventie succesvol te maken?**

#### **Do's:**

- Voor het imago naar buiten toe is het essentieel dat een netwerk gekenmerkt wordt door transparantie, een open houding, en waar nodig zelfkritiek.
- Goede communicatie over de vorderingen in de organisatie is nodig om zichtbaar te blijven.
- Een positieve uitstraling en professionaliteit kunnen ertoe bijdragen dat de organisatie het netwerk ziet als een bron van kennis en inzicht, en niet als een belangenbehartiging van een kleine groep leden.

### **Don't:**

- Het netwerk moet niet slechts worden gezien als een 'belangenclubje'. Juist voor de meerderheidsgroep in de organisatie is het gemakkelijk het initiatief af te doen als subgroepvorming: een manier voor ondervertegenwoordigde groepen om zich af te zonderen van de rest van de organisatie. Een mogelijke oplossing is om het netwerk ook open te stellen voor meerderheidsleden, om op die manier de communicatie te verbeteren.

### **Randvoorwaarden:**

- Het is belangrijk dat er middelen beschikbaar zijn voor het netwerk. Het opzetten van een netwerk voor uitwisseling van vacatures hoeft niet veel tijd te kosten en kan op vrijwillige basis gebeuren. Echter, als een netwerk groeit tot een orgaan met een functie als kennisplatform is het wenselijk hier de organisatoren ook voor te compenseren.
- De initiatiefnemers van het MNR (zie kader) benadrukken dat het essentieel is dat de onafhankelijkheid van het netwerk gewaarborgd blijft, en dat het geen politiek instrument wordt. Juist onafhankelijkheid en transparantie geven een netwerk de ruimte om vernieuwende activiteiten te ontplooien.

### **Waar is de interventie gebruikt?**

Voorbeelden van netwerken zijn het 'Multicultureel Netwerk Rijksambtenaren' (MNR), 'Politie Vrouwen Netwerk' (PVN) en 'Vrouwen in Hoger OverheidsManagement' (HOM).

### **Waar vindt u meer informatie?**

[www.multicultureelnetwerkrijksambtenaren.nl](http://www.multicultureelnetwerkrijksambtenaren.nl)

[www.politievrouwennetwerk.nl](http://www.politievrouwennetwerk.nl)

[www.svn-hogeroverheidsmanagement.nl](http://www.svn-hogeroverheidsmanagement.nl)



6. **Component 4.**  
Benutten van de  
productieve voordelen  
van diversiteit

4.



De eerste drie componenten zijn met name gericht op het aanpassen van de sociale omgeving binnen een organisatie. Echter, diversiteit heeft ook invloed op de productieve uitkomsten van de organisatie. Organisaties in de publieke sector zijn in hun kerntaken sterk verbonden met de maatschappij. Het kan dus nuttig zijn dat binnen deze organisaties kennis en inzicht bestaat over wat er speelt binnen de verschillende groepen in deze maatschappij. Op deze manier kan het beleid (en de uitvoering daarvan) optimaal afgestemd worden op de doelgroepen. Diversiteit op de werkvloer is de beste manier om de nodige kennis in huis te halen. Daarnaast is gebleken dat diverse teams, mits goed aangestuurd, creatiever en innovatiever zijn en daardoor beter kunnen omgaan met de complexe problemen waar veel organisaties mee te maken krijgen. Diversiteit kan dus zowel interne als externe voordelen opleveren. De laatste component omvat dan ook interventies die specifiek gericht zijn op het ontsluiten van deze voordelen.

## Interventie 13: Ontwikkelen business case

### Wat is het?

Een business case beschrijft welke concrete voordelen diversiteit kan opleveren voor een organisatie. Deze interventie geeft antwoord op de vraag: hoe kan diversiteit ons helpen onze kerntaken beter uit te voeren? In de praktijk is niet altijd helder wat de voordelen precies zijn. Dit komt deels doordat de voordelen van diversiteit sterk kunnen verschillen per organisatie, bijvoorbeeld afhankelijk van het type werk wat wordt uitgevoerd. Ook binnen organisaties kan de business case afwijken, aangezien verschillende afdelingen sterk uiteenlopende kerntaken kunnen hebben.

### Wat kan deze interventie uw organisatie opleveren?

- Een heldere business case verhoogt draagvlak en heeft een 'katalysatorfunctie'. Het eindproduct wordt ingezet om mensen enthousiast te maken over diversiteit en om twijfelaars over de streep te trekken.
- Als helder is waar de voordelen van diversiteit precies liggen voor de uitvoering van de kerntaken, kunnen werknemers vervolgens bepalen hoe deze voordelen ook daadwerkelijk benut kunnen worden.

### Past deze interventie bij uw organisatie?

De kracht van de business case is juist dat deze overal anders kan zijn. Het is dus nuttig deze interventie in elke afdeling afzonderlijk in te zetten.



### Hoe moet u deze interventie organiseren?

- Stel een werkgroep samen die gaat bepalen waar de voordelen van diversiteit precies liggen. Deze werkgroep komt een aantal malen bijeen om gezamenlijk de business case te schrijven.
- De eerste stap is het helder definiëren van de kerntaken van de afdeling.
- De tweede stap is te bedenken hoe diversiteit kan helpen deze taken uit te voeren. Hierbij kan gebruik worden gemaakt van de voorbeelden in bijgevoegd kader.
- Vervolgens stelt de werkgroep een officieel document samen waarin de business case duidelijk en helder wordt geformuleerd. Dit document kan vervolgens worden gecommuniceerd aan de rest van de collega's, bijvoorbeeld in een kort symposium of een lunchbijeenkomst.

### Mogelijke voordelen van diversiteit

Leidinggevend bij de Rijksoverheid werd gevraagd wat, in hun optiek, voordelen van diversiteit kunnen zijn voor hun afdeling. Hieronder ziet u de resultaten, met citaten van de leidinggevend zelf.

Imago: Diversiteit heeft een positieve invloed op het imago van de afdeling naar buiten toe. Men wil uitstralen dat alle groepen dezelfde kansen krijgen, dit is goed voor de beeldvorming.

*'Ik zou graag willen laten zien dat op mijn afdeling niet wordt gediscrimineerd en dat we rekening houden met verschillende culturen. Hierdoor laten we zien dat we maatschappelijk verantwoord bezig zijn.'*

Arbeidsmarkt: Het aannemen van allochtone werknemers is noodzakelijk om alle vacatures te kunnen vullen. Bovendien zorgt diversiteit dat potentieel talent uit alle groepen in de samenleving benut kan worden.

*'Ik geef leiding aan een groep juristen. [...] Tegenwoordig stikt het op de universiteit van de allochtone rechtenstudenten. Die lui zijn hartstikke goed bezig, ze zijn slim en enorm gemotiveerd. Ik zou er veel voor over hebben om een paar van hen in dienst te hebben.'*

Sociale Omgeving: Diversiteit heeft een positieve werking op de manier waarop men met elkaar omgaat, de sfeer op de afdeling.

*'Het feit dat we verschillende soorten mensen hebben rondlopen brengt behoorlijk wat leven in de brouwerij. Er is altijd wel weer wat nieuws aan de gang, er wordt gepraat over wie er nu weer een feestdag viert of bijvoorbeeld over hoe je dingen soms heel anders kan interpreteren dan ze bedoeld zijn. We kunnen er hier altijd om lachen. Eigenlijk is het best leuk.'*

Afstemming op doelgroepen: Een diverse afdeling kan beter inspelen op een diverse maatschappij: diversiteit creëert een beter zicht op bestaande ontwikkelingen in de maatschappij en zorgt ook voor een bredere afzetmarkt voor eigen beleid.

*'Als wij iets moeten ontwikkelen voor allochtone vrouwen is het heel handig als iemand mij wat basisinformatie kan verschaffen. Ik weet er zelf niet zoveel van, dan is het goed als ik iemand heb rondlopen die deze dingen aan den lijve heeft ondervonden. Ik kan ze gebruiken als ervaringsdeskundigen.'*

**Creativiteit:** Diversiteit verhoogt het probleemoplossend vermogen van een team en zorgt voor een grotere verscheidenheid aan nieuwe ideeën/inzichten om het werk goed te kunnen uitvoeren.

*'Laatst hadden we ons wekelijks overleg. We zaten met een heel lastig vraagstuk waar we moeilijk uitkwamen. Je merkt dan gewoon dat je in cirkeltjes blijft redeneren. We hebben sinds kort een allochtone dame in dienst die over het algemeen nogal stil en verlegen is, maar nu zei ze ineens iets waardoor de discussie weer helemaal werd opgebroken. Ik was nogal verbaasd maar je ziet dus wel dat je soms de neiging hebt elkaar na te praten. Dan is het prettig als je iemand erbij hebt die de zaak van een andere kant bekijkt.'*

**Lerend vermogen:** Binnen een diverse afdeling kunnen werknemers hun ervaring overdragen op de andere teamleden, wat het totaal aan beschikbare kennis vergroot. Daarnaast laat het werknemers op een open manier kijken naar het werk: hun visie is niet de enige. Men staat meer open voor andere manieren, gedragingen, normen, waarden.

*'Ik zie dat het team erg is veranderd afgelopen jaar met de komst van een aantal nieuwelingen. De oude garde zat al jaren bij elkaar en deed alles al tijden hetzelfde, en ze hebben toch moeten inzien dat dit niet per se de meest effectieve manier was. Sommigen hadden daar behoorlijk moeite mee, maar die relativering heeft er wel voor gezorgd dat we nu beter draaien.'*

(Bron: Hofhuis J., Van der Zee, K.I. & Otten, S. (2010) Kansen en Dreigingen van Diversiteit bij de Rijksoverheid, onderzoeksverslag. Rijksuniversiteit Groningen, Instituut voor Integratie en Sociale Weerbaarheid.)



### Waar moet u rekening mee houden om de interventie succesvol te maken?

#### Do's:

- Het is belangrijk dat niet alleen leidinggevend, maar juist ook de uitvoerende medewerkers in de werkgroep zitting nemen. Zij hebben vaak beter zicht op de dagelijkse werkzaamheden en dus ook op de praktische invulling van de voordelen van diversiteit.
- Het business case document moet concreet en goed leesbaar zijn. Maak gebruik van praktische voorbeelden en situaties die goed aansluiten op de dagelijkse werkzaamheden van de afdeling.
- Communicatie is essentieel voor het slagen van de business case interventie. Zorg dat het document niet 'in een la' wordt geschoven, maar draag het uit en maak het onderdeel van de missie van de afdeling.

### **Don't:**

- Het is niet raadzaam om de business case van andere afdelingen te kopiëren. Om deze interventie effectief te maken, is het belangrijk om voor elke afdeling een business case vanaf de grond op te bouwen. Hierdoor sluit het eindproduct beter aan op de dagelijkse werkzaamheden van de medewerkers zelf. Uiteraard kan wel de business case van de gehele organisatie als uitgangspunt worden gebruikt.

### **Waar is de interventie gebruikt?**

Op afdelingsniveau wordt deze interventie nog maar weinig toegepast. Wel zijn in een samenwerkingsverband van div-management en diverse A&O Fondsen, trajecten opgestart om de business case voor diversiteit te formuleren voor de verschillende sectoren van de Nederlandse overheid. Deze Sectorale Business Case heeft een vrij breed karakter, omdat niet per organisatie of afdeling wordt gekeken naar voordelen van diversiteit, maar voor een relatief grote groep organisaties tezamen.

### **Waar vindt u meer informatie?**

Plan van Aanpak: Impulsversterking culturele diversiteit sectoren gemeenten, provincies en waterschappen.  
A&O Fonds Gemeenten, A&O Fonds Provincies, A&O Fonds Waterschappen.

Hofhuis J., Van der Zee, K.I. & Otten, S. (2010) Kansen en Dreigingen van Diversiteit bij de Rijksoverheid, onderzoeksverslag. Rijksuniversiteit Groningen, Instituut voor Integratie en Sociale Weerbaarheid.





## Interventie 14: Multicultureel vakmanschap

### Wat is het?

Multicultureel vakmanschap omvat activiteiten gericht op het ontwikkelen van een beroepshouding waarmee werknemers op een professionele wijze om kunnen gaan met diversiteit in de praktijk. Voor werknemers zoals docenten en politieagenten, die in hun dagelijkse werk te maken hebben met vele verschillende culturen en leefstijlen in onze samenleving is het van belang dat zij beschikken over kennis, vaardigheden en een houding waarmee ze optimaal in kunnen spelen op deze verschillen. De activiteiten die multicultureel vakmanschap omvat zijn bijvoorbeeld trainingen, invoering van competentiesystemen, richtlijnen voor handelen in kritieke situatie en opname van multicultureel vakmanschap in het curriculum van de opleiding. Een belangrijk uitgangspunt van deze activiteiten is dat werknemers de aanwezige kennis en vaardigheden integraal leren toepassen in multiculturele situaties.



### Wat kan deze interventie uw organisatie opleveren?

- Het introduceren van multicultureel vakmanschap stimuleert bij medewerkers het besef dat diversiteit nuttig en noodzakelijk is voor de organisatie.
- Multicultureel vakmanschap faciliteert het inzetten van interventies, trainingen, en workshops die gericht zijn op verwerven en toepassen van competenties die werknemers nodig hebben in het omgaan met diversiteit in de dagelijkse praktijk. Voorbeelden van deze competenties zijn: cultureel inlevingsvermogen, lerend vermogen, respect, authenticiteit en onzekerheidstolerantie.
- Multicultureel vakmanschap stimuleert het delen en benutten van kennis die al bij collega's aanwezig is over onderwerpen zoals eerwraak, taalverwerving bij anderstaligen, andere godsdiensten en straatcultuur.
- Multicultureel vakmanschap kan een richtlijn bieden voor dilemma's in de praktijk. In het onderstaande kader wordt een voorbeeld gegeven.



### Voorbeeld van multicultureel vakmanschap in de praktijk

Er is ingebroken in een moskee in een grote stad. Het glas van het kapotte raam ligt in de gebedsruimte voor de mannen. De imam belt de politie. Een vrouwelijke politiemedewerker gaat er naartoe en meldt zich bij de imam. Deze weigert haar een hand te geven. Ze neemt dit voor kennisgeving aan, handen schudden is niet de kerntaak van de politie. De imam vraagt om een mannelijke collega omdat de vrouw niet de gebedsruimte voor mannen in mag. De vrouwelijke politiemedewerker weigert dit omdat de politie bij de inzet geen onderscheid maakt tussen mannen en vrouwen. Ze vraagt aan de imam hoe zij respect kan tonen voor zijn godsdienst. De imam vraagt haar om haar hoofd te bedekken en haar schoenen uit te doen. Dat laatste wil ze niet omdat er glas op de vloer ligt. Ze stelt voor om oversokken van het DNA-pak aan te trekken. Zo komen ze er samen uit.

Bron: [www.websitevoordepolitie.nl](http://www.websitevoordepolitie.nl) (6-8-2010)





### Past deze interventie bij uw organisatie?

- Deze interventie wordt gebruikt door organisaties waar medewerkers dagelijks direct contact hebben met burgers met verschillende achtergronden.
- Werknemers in uw organisatie voelen zich aangesproken door de term 'multicultureel vakmanschap', het sluit nauw aan bij de dagelijkse praktijk van de werknemers en hun werkbeleving. De term appelleert aan 'trots zijn op het vak' en het vak optimaal willen uitoefenen. Het straalt ambachtelijkheid uit. Wanneer werknemers zich aangesproken voelen door de term is het gemakkelijker om hen te motiveren voor de verandering in de beroepshouding die van hen wordt gevraagd.

### Hoe moet u deze interventie organiseren?

- Formuleer zo concreet mogelijk wat multicultureel vakmanschap voor uw medewerkers inhoudt, bijvoorbeeld welke specifieke competenties van belang zijn.
- Zorg voor draagvlak in alle lagen van de organisatie. Inventariseer tegen welke dilemma's medewerkers aanlopen. Vraag medewerkers welke kennis en vaardigheden ze eventueel missen. Laat medewerkers meedenken over oplossingen.
- Zorg voor een duidelijke communicatie over het doel van multicultureel vakmanschap voor uw medewerkers en hoe dat bereikt kan worden. Blijf dit op gezette tijden herhalen en communiceer via veel verschillende kanalen (schriftelijk, mondeling, visueel).
- Integreer multicultureel vakmanschap in het beleid van de gehele organisatie. Neem het op in het curriculum van de opleiding, het personeelsbeleid, het kwaliteitsbeleid etc.

### Waar moet u rekening mee houden om de interventie succesvol te maken?

#### Do's:

- Zorg dat de inhoud van multicultureel vakmanschap in de uitwerking de werknemers echt raakt en helpt bij hun werk.
- Laat medewerkers en studenten meedenken in ontwikkeling van het multiculturele vakmanschap.
- Communiceer over de feitelijke resultaten en succesverhalen.
- Zorg voor ritme in communicatie en activiteiten en blijf het volhouden.
- Zorg dat iemand direct verantwoordelijk is voor het op de agenda houden van multicultureel vakmanschap.

#### Don't:

- Ga niet te snel. Houd er rekening mee dat verandering in een beroepshouding veel tijd kost.

#### Randvoorwaarde:

- Zorg voor betrokkenheid van directe leidinggevend en de top van de organisatie. Bij de politie heeft de top bijvoorbeeld een aantal principiële dilemma's doordacht en standpunten over deze dilemma's geformuleerd. Zij biedt daarmee steun aan de individuele politieagenten op straat.

### Waar is de interventie gebruikt?

Lerarenopleidingen Amsterdam  
Politie

### Waar vindt u meer informatie?

[www.cop.hva.nl](http://www.cop.hva.nl), [www.lecd.nl](http://www.lecd.nl)

[www.websitevoordepolitie.nl](http://www.websitevoordepolitie.nl), [www.politieacademie.nl](http://www.politieacademie.nl)

De Vries, S. (2009). E=MCV\_, ofwel, Effectiviteit=Multicultureel vakmanschap\_. Lectorale rede Politieacademie 24 september 2009.



## Interventie 15: Caleidoscoop

### Wat is het?

Caleidoscoop is een interventie voor het doorbreken van barrières rond diversiteit en het leren benutten van diversiteit bij creatieve processen. De interventie is geschikt voor divers samengestelde teams die functioneren op strategisch niveau. Wanneer managementteams zelf de voordelen van diversiteit ervaren, zullen zij zich eerder committeren aan het diversiteitsbeleid van de organisatie.

Inhoudelijk bestaat het programma uit groepsessies van drie dagen, die gericht zijn op:

#### 1. Ontwikkeling van een meer inclusieve identiteit:

het creëren van een eenheid in de groep waarbinnen mensen erbij kunnen horen en ook uniek kunnen zijn. Dit gebeurt in het programma door in verschillende oefeningen steeds te vertrekken vanuit de filosofieën van individuele groepsleden op het vraagstuk dat ter tafel ligt. Bijvoorbeeld: Hoe kunnen wij onze eigen diversiteit optimaal benutten? De filosofieën worden met elkaar gedeeld en op basis daarvan komt de groep tot een gezamenlijke filosofie. Gevolg is dat bij de gezamenlijke probleemaanpak de input van alle leden vertegenwoordigd is.

#### 2. Effectief omgaan met angst en weerstand:

zicht krijgen op eigen angsten en weerstanden rond diversiteit en daar iets mee doen. Het programma bevat oefeningen waarin deelnemers in een onzekere situatie worden gebracht. Door te ervaren hoe je reageert op de situatie en elkaar en door elkaars reacties te spiegelen, ontstaat inzicht in constructieve en destructieve reacties op onzekerheid.

### 3. Zien en ervaren van de waarde van diversiteit:

het daadwerkelijk voelen van de energie die loskomt wanneer verschillen de ruimte krijgen en het definiëren van de kansen die diversiteit biedt voor het team. In het programma gaat de groep bijvoorbeeld aan de slag met een concreet vraagstuk waar zij in de dagelijkse praktijk mee te maken heeft. Door haar werkwijze zo te construeren dat de individuele inbreng van alle leden aan bod komt en er een constructieve uitwisseling plaatsvindt van ideeën en oplossingsrichtingen, krijgen groepsleden de kans om de meerwaarde van het verschil te ervaren.

### Wat kan deze interventie uw organisatie opleveren?

- Uit evaluatieonderzoek blijkt dat deelnemers na het programma meer kansen en minder bedreigingen ervaren rond diversiteit.
- Deelnemers zijn zich beter bewust van hun eigen beperkingen in het omgaan met diversiteit en houden daar rekening mee in de dagelijkse omgang.
- Teams leren op een open manier met elkaar samen te werken.
- Teams leren in visieontwikkeling en dagelijkse besluitvorming beter gebruik maken van de aanwezige diversiteit aan inzichten in het team.
- Het geleerde kan meteen worden toegepast in de onderlinge interactie op de werkvloer en in creatieve besluitvorming.

### Past deze interventie bij uw organisatie?

- Uw organisatie ervaart belemmeringen rond diversiteit en/of wil de meerwaarde van diversiteit benutten.
- Uw organisatie heeft divers samengestelde teams op strategisch of tactisch niveau. Het is van belang dat de teamleden wederzijds afhankelijk zijn en de mogelijkheid hebben om richting te geven aan de eigen doelen en werkwijze.

### Hoe moet u deze interventie organiseren?

- Maak gebruik van een ervaren trainer met een ruime kennis van diversiteitsprocessen.
- Het is van belang dat de trainer de veiligheid in de groep bewaakt en zeer alert is op de processen die zich in de groep afspelen.

### Waar moet u rekening mee houden om de interventie succesvol te maken?

#### Do's:

- Laat teamleden vrijwillig deelnemen.
- Zorg voor een groep met minimaal twee leden uit ondervertegenwoordigde groepen Wanneer een minderheidslid alleen meedoet aan het programma neemt hij of zij teveel een uitzonderingspositie in om voldoende invloed te kunnen uitoefenen op het groepsproces.





### **Don'ts:**

- Biedt als organisatie niet te weinig ruimte om de voordelen te benutten. Dit leidt tot teleurstelling als het team tijdens het programma de voordelen van diversiteit heeft ervaren, maar er vervolgens in de praktijk niets mee kan doen.
- Er moeten geen grote onderhuidse conflicten heersen in de groep. In dat geval gaat er teveel energie zitten in het oplossen van de problemen.

### **Randvoorwaarden:**

- Uw organisatie beschikt over de financiële middelen en de tijd om een team het driedaagse programma te laten volgen op een locatie buiten de organisatie.
- Aan een sessie kunnen maximaal 15 deelnemers meedoen, het minimum is 10.

### **Waar is de interventie gebruikt?**

Politie (twee onderdelen)

Zorg (een projectteam van leden uit zorgorganisaties)

### **Waar vindt u meer informatie?**

[www.instituutisw.nl](http://www.instituutisw.nl)

Van Oudenhoven-van der Zee, K, Hamming, H. (2010). Caleidoscoop. In: De Vries, S. (red.) Diversiteit: hoofd, hart en buik. De inclusieve aanpak (pp. 17-39). Assen: Van Gorcum.





## Interventie 16: Expertgroep Diversiteit

### Wat is het?

Een expertgroep diversiteit bestaat uit werknemers met diverse achtergronden. Deze werknemers hebben specifieke kennis over en ervaring met werken in de multiculturele samenleving. Een expertgroep biedt ondersteuning op maat, aan collega's die bij hun werk (in direct contact met burgers) te maken krijgen met diversiteit.

### Wat kan deze interventie uw organisatie opleveren?

Uit praktijkervaringen met deze interventie blijkt dat de kennis en ervaring op het gebied van het omgaan met diversiteit toeneemt. Zowel binnen als buiten de organisatie zijn effecten zichtbaar.

### Binnen de organisatie:

- Collega's zijn na advies en begeleiding door de expertgroep beter in staat om zelf diversiteitsgerelateerde vraagstukken aan te pakken.
- De expertgroep wordt ook ingeschakeld voor advies bij het omgaan met diversiteit binnen de organisatie, zoals bij werving, selectie en doorstroom.



**Buiten de organisatie:**

- Er ontstaat intensiever contact met burgers met een andere culturele achtergrond. Wanneer het advies van de expertgroep leidt tot een goede oplossing neemt het vertrouwen van deze burgers in de organisatie toe. In de praktijk zoeken zij daardoor eerder hulp bij de organisatie wanneer er problemen zijn. - Andere organisaties in de regio, die vergelijkbare problemen tegenkomen in hun werk in de multiculturele samenleving, zoeken samenwerking met de expertgroep.
- De expertgroep levert een positieve bijdrage aan het imago van de organisatie.



“Neem eergerelateerd geweld. Het bijzondere is dat het onderwerp eigenlijk niet genoeg bekend was in onze regio. Het probleem was niet goed zichtbaar voor ons omdat er onvoldoende binding was met de doelgroep. Het is nu zo dat we door de expertgroep laagdrempeliger zijn geworden en de gemeenschap [waar eergerelateerd geweld speelt] ook het contact zoekt met onze organisatie. Daardoor krijg je wel een hoos van meldingen, maar ik denk dat dat alleen maar goed is. Bijkomend effect is dat wij op die manier ook weer verbinding kunnen maken met de gemeenschap. Zij weten nu de weg naar ons te vinden. Doordat wij wat meer in de cultuur zitten hebben zij ook iets meer van: ze begrijpen in ieder geval hoe dingen in elkaar steken.”

*Citaat teamleider regionale expertgroep*



### Past deze interventie bij uw organisatie?

Deze interventie past bij een organisatie die de verschillen tussen werknemers herkent en waardeert en de productieve voordelen van diversiteit wil benutten. De expertgroep diversiteit is met name effectief in organisaties die, in de uitvoering van hun taak, een directe relatie hebben met mensen uit verschillende bevolkingsgroepen. Het principe van een expertgroep kan echter ook toegepast worden in andere organisaties.

### Hoe moet u deze interventie organiseren?

- Stel een groep samen van werknemers met diverse achtergronden die specifieke kennis en ervaring hebben op het gebied van het werk in de multiculturele samenleving. Zorg voor een afspiegeling in geslacht, culturele achtergrond, leeftijd en functieniveau.
- Geef de leden van de expertgroep een opleiding/training voor het overdragen van kennis en het begeleiden van collega's.
- Communiceer binnen en buiten de organisatie actief over wat de expertgroep is en wat ze voor collega's kunnen betekenen.
- Benoem een ondersteuner. De adviesaanvragen komen bij deze persoon binnen en hij of zij bekijkt welke leden van de expertgroep bij het advies betrokken moeten worden.

### Waar moet u rekening mee houden om de interventie succesvol te maken?

#### Do's:

- Maak gebruik van het concept 'collega's voor collega's'. De expertgroep heeft kennis van, en ervaring met het werk van binnenuit en kent de cultuur van de organisatie. Daardoor kan de expertgroep maatwerk leveren op een praktische en pragmatische wijze.

- Neem het leereffect als uitgangspunt. De expertgroep begeleidt collega's in het vinden van een effectieve aanpak zodat zij het later zelf op te kunnen lossen.
- Blijf actief communiceren over wat de expertgroep doet en welke resultaten ze hebben geboekt, binnen en buiten de organisatie.
- Integreer de expertgroep in bestaande werkprocessen en eventueel in de opleiding zodat de kennis en ervaring gewaarborgd blijft.

#### Don'ts:

- Het is belangrijk dat de expertgroepleden niet te nadrukkelijk de rol in van expert innemen.
- De leden van de expertgroep moeten de collega's begeleiden, niet het werk van hen overnemen.
- Houd rekening met weerstand. Uit eerdere ervaringen blijkt dat de expertgroep kan worden gezien als een aanpassing aan de normen van nieuwkomers. In reactie op deze weerstand is het van belang te benadrukken dat het delen van kennis en ervaring de professionaliteit vergroot als culturele achtergronden van burgers worden meegenomen. Bovendien moet duidelijk zijn dat er geen concessies worden gedaan aan de kwaliteit en rechtsnormen.

#### Randvoorwaarde:

- Waak voor overbelasting. Zorg dat de leden van de expertgroep tijd krijgen om het werk voor de expertgroep binnen werktijd uit te voeren.

### Waar is de interventie gebruikt?

Politie (een landelijke en een regionale expertgroep)

### Waar vindt u meer informatie?

Brochure 'Good Practices. Multicultureel Vakmanschap & Diversiteit', maart 2009, LECD ([www.lecd.nl](http://www.lecd.nl))



## Bronnen

Beck, D.E. & Cowan, C.C. (1996). *Spiral Dynamics: Mastering values, leadership and change*. Cambridge, MA: Blackwell Business.

Byrne, D.S. (1999). *Social Exclusion*. Buckingham: Open University Press.

Ely, R.J. & Thomas, D.A. (2001). *Cultural diversity at work: the effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes*. *Administrative Science Quarterly*, 46, 229-273.

Hofhuis, J., Van der Zee, K. & Otten, S. (2008). *Uitstroom van Allochtonen bij de Rijksoverheid*. Den Haag: A&O Fonds Rijk.

Hofhuis, J. & Van 't Hoog, M. (2010). *Succesvolle Diversiteitsinterventies bij de Nederlandse Overheid*. Rijksuniversiteit Groningen, Instituut voor Integratie en Sociale Weerbaarheid.

Luijters, K. (2008). *Making Diversity Bloom: Coping effectively with cultural differences at work*. Proefschrift, Rijksuniversiteit Groningen.

Otten, S., Van der Zee, K. & Tanghe, J. (2010). *Werkt Diversiteit? Arbeidsintegratie en Vertrouwen in een Kleurrijke Samenleving*. Rijksuniversiteit Groningen, Instituut voor Integratie en Sociale Weerbaarheid.

Van der Zee, K. & Van Oudenhoven, J.P. (2006). *Culturele Diversiteit op het Werk: Achtergronden en Interventies*. Assen: Van Gorcum.

Wilber, K. (1996). *A brief history of everything*. Dublin: Newleaf.

## Bijlage 1:

Vragenlijst 'Ervaren voor-  
en nadelen van diversiteit  
op de werkvloer'

### **Uitleg:**

Deze vragenlijst bestaat uit 24 uitspraken over de voordelen van diversiteit en 19 uitspraken over de nadelen van diversiteit. U kunt de werknemers van uw organisatie deze uitspraken voorleggen met het verzoek de items te scoren op een schaal van 1 tot 10. Hierbij staat de score 10 voor “helemaal mee eens” en de score 1 voor “helemaal niet mee eens”. Hieronder staat per blok uitgelegd op welk voordeel of nadeel de uitspraken zijn gebaseerd.

Deze vragenlijst is ontwikkeld om de ervaring met culturele diversiteit te meten, en is ook als zodanig gevalideerd. Met kleine aanpassingen kunnen de vragen ook worden toegepast op andere vormen van diversiteit.

## **Voordelen van culturele diversiteit op de werkvloer**

### **Imago:**

Diversiteit heeft een positieve invloed op het imago van de afdeling naar buiten toe. Men wil uitstralen dat alle groepen dezelfde kansen krijgen, dit is goed voor de beeldvorming.

#### *Culturele diversiteit op de werkvloer...*

1. ...is goed voor ons imago naar buiten toe.
2. ...zorgt dat de buitenwereld op een positievere manier naar de afdeling kijkt.
3. ...zorgt dat alle groepen in de samenleving positief naar de afdeling kijken.
4. ...is goed voor het imago van de afdeling onder allochtone groepen in de samenleving.

### **Arbeidsmarkt:**

Het aannemen van allochtone werknemers is noodzakelijk om alle vacatures te kunnen vullen. Bovendien zorgt diversiteit dat potentieel talent uit alle groepen in de samenleving benut kan worden.

#### *Culturele diversiteit op de werkvloer...*

1. ...is nodig om alle vacatures op de afdeling te kunnen vervullen.
2. ...is noodzakelijk om voldoende nieuw personeel te kunnen aannemen.
3. ...zorgt dat we meer keuze hebben bij de werving en selectie van nieuw personeel.
4. ...is noodzakelijk om te kunnen inspelen op een veranderende arbeidsmarkt.

### **Sociale Omgeving:**

Diversiteit heeft een positieve werking op de manier waarop men met elkaar omgaat, de sfeer op de afdeling.

#### *Culturele diversiteit op de werkvloer...*

1. ...levert een positieve bijdrage aan de sfeer.
2. ...zorgt voor een prettige werkomgeving.
3. ...is leuk.
4. ...maakt dit een interessante plek om te werken.

### **Afstemming op verschillende doelgroepen:**

Een diverse afdeling kan beter inspelen op een diverse maatschappij: diversiteit creëert een beter zicht op bestaande ontwikkelingen in de maatschappij en zorgt ook voor een bredere afzetmarkt voor eigen beleid.

*Culturele diversiteit op de werkvloer...*

1. ...zorgt dat we ons beleid beter af kunnen stemmen op de verschillende doelgroepen in de maatschappij.
2. ...zorgt dat we beter inzicht krijgen in de behoeften van verschillende groepen in de samenleving.
3. ...zorgt dat we een groter deel van de samenleving kunnen bereiken met ons beleid.
4. ...zorgt dat we de ontwikkelingen in de maatschappij beter kunnen begrijpen.

### **Creativiteit/Innovatie:**

Diversiteit verhoogt het probleemoplossend vermogen van een team en zorgt voor een grotere verscheidenheid aan nieuwe ideeën/inzichten om het werk goed te kunnen uitvoeren.

*Culturele diversiteit op de werkvloer...*

1. ...zorgt dat we beter in staat zijn complexe problemen op te lossen.
2. ...zorgt dat we meer ideeën bedenken.
3. ...zorgt dat we betere ideeën bedenken.
4. ...maakt ons innovatiever.

### **Lerend vermogen:**

Binnen een diverse afdeling kunnen werknemers hun ervaring overdragen op de andere teamleden, wat het totaal aan beschikbare kennis vergroot. Daarnaast laat het werknemers op een open manier kijken naar het werk: hun visie is niet de enige. Men staat meer open voor andere manieren, gedragingen, normen, waarden.

*Culturele diversiteit op de werkvloer...*

1. ...zorgt dat collega's kunnen leren van elkaars kennis en ervaring.
2. ...zorgt dat collega's leren open te staan voor andere manieren van werken.
3. ...kan verouderde normen en regels doorbreken.
4. ...zorgt dat werknemers beter worden in de omgang met andere culturen.

## **Nadelen van Culturele Diversiteit op de werkvloer:**

### **Eigen positie:**

Diversiteit kan een bedreiging zijn voor de eigen carrière, macht, status.

*Culturele diversiteit op de werkvloer...*

1. ...zorgt voor minder carrièrekansen voor autochtone werknemers.
2. ...gaat ten koste van de status van autochtone werknemers.
3. ...zorgt dat er minder aandacht is voor de behoeften van autochtone werknemers.
4. ...zorgt dat autochtone werknemers zich minder gewaardeerd voelen.
5. ...zorgt dat de autochtone werknemers zich minder zeker voelen over hun eigen positie.



## **Werk en Productiviteit**

Diversiteit kan ten koste gaan van de uitvoering van het werk: een diverse afdeling is moeilijk te managen, het kost tijd en energie en de productiviteit van de afdeling gaat omlaag.

*Culturele diversiteit op de werkvloer...*

1. ...maakt dat de leidinggevende meer tijd kwijt is aan individuele begeleiding van sommige werknemers.
2. ...maakt onze afdeling moeilijker te managen.
3. ...zorgt dat ons werkproces minder soepel verloopt.
4. ...maakt het lastig om helder te communiceren met collega's.

## **Verandering normen en waarden:**

Dreiging voor het eigen normen/waarden stelsel. Angst om dingen 'anders' te moeten doen dan men gewend is, of om te worden geconfronteerd met een wereldbeeld wat niet overeenkomt met het eigen.

*Culturele diversiteit op de werkvloer...*

1. ...zorgt voor wrijving tussen collega's met verschillende normen en waarden.
2. ...leidt tot een ongunstige verandering van de cultuur op de afdeling.
3. ...dwingt werknemers om zich anders te gaan gedragen dan ze gewend zijn.
4. ...heeft als gevolg dat autochtone werknemers worden gedwongen zich aan te passen aan een andere cultuur.
5. ...vormt een bedreiging voor bestaande normen en waarden op de afdeling.

## **Omgangsvormen met andere culturen:**

De angst en onzekerheid die voortkomt uit directe omgang met mensen met een andere achtergrond. De ander is onvoorspelbaar, men weet niet hoe ze te benaderen of hoe hun gedrag te interpreteren.

*Culturele diversiteit op de werkvloer...*

1. ...zorgt dat collega's elkaar moeilijk kunnen peilen.
2. ...zorgt voor ongemakkelijke situaties.
3. ...zorgt dat werknemers niet altijd weten welke houding ze moeten aannemen.
4. ...zorgt dat werknemers zich minder op hun gemak voelen in de omgang met collega's.
5. ...roept onzekerheid op in de omgang met collega's.





Dit is een uitgave van:

Ministerie van Binnenlandse Zaken en  
Koninkrijksrelaties  
Directie Arbeidszaken Publieke Sector  
Postbus 20011 | 2500 EA Den Haag  
[www.rijksoverheid.nl](http://www.rijksoverheid.nl)

65884/B-5047 / November 2010