

Werk maken van diversiteit: tien tips

Cristel van de Ven, Marivonne de Groot en Sjiera de Vries

De Nederlandse werknemerspopulatie wordt steeds diverser. Vergrijzing, de multiculturele samenleving, het steeds internationaler opererende bedrijfsleven en allerlei wetgeving omtrent arbeid en zorg, het afbouwen van de WAO en afschaffing van VUT- en prepensioenregelingen leiden tot een ander aanbod van werknemers op de arbeidsmarkt. Waar vroeger vooral sprake was van de blanke, mannelijke kostwinner hebben organisaties nu te maken met een diversiteit aan werknemers en een bijbehorende diversiteit aan talenten, wensen en behoeften. Ook de afzetmarkt van organisaties diversifieert. Het beste halen uit alle medewerkers, rekening houdend met hun verschillen én overeenkomsten, om zodoende te blijven aansluiten bij de wensen en behoeften van de klant, is dé uitdaging voor organisaties van nu.

Drs. C. van de Ven is adviseur bij TNO Arbeid. Zij adviseert en begeleidt leidinggevend en (staf-)medewerkers van profit- en non-profitorganisaties m.b.t. de optimale inzet van mensen. Daarnaast is zij coördinator van het leernetwerk Diversiteit. c.vdven@arbeid.tno.nl

Drs. M.C. de Groot is arbeid- en organisatiepsycholoog en werkzaam als onderzoeker/adviseur bij TNO Arbeid. Zij houdt zich onder andere bezig met organisatieontwikkeling en beleid- en uitvoeringsvraagstukken in de sociale zekerheid waarbij de nadruk ligt op de 'onderkant van de arbeidsmarkt'. mc.dgroot@arbeid.tno.nl

Dr. S. de Vries is senior onderzoeker/adviseur bij TNO Arbeid. Zij houdt zich daar met name bezig met de thema's diversiteit in organisaties, inzetbaarheid/employability en HRM-beleid. sdvries@arbeid.tno.nl

Hoewel de hierboven geschetste demografische ontwikkelingen in Nederland onomkeerbaar zijn, maakt het huidige economische tij (met meer aanbod van dan vraag naar arbeidskrachten) dat veel organisaties het omgaan met diversiteit tijdelijk voor zich uitschuiven. Zij blijven zoeken naar homogeniteit in hun personeelsbestand. Het werven van werknemers die qua kenmerken, behoeften en wensen overeenkomen met het huidige personeel is nog steeds een veelvoorkomend fenomeen. Toch worden de demografische ontwikkelingen in arbeidspopulatie op langere termijn voelbaar. Studies tonen aan dat er vanaf 2007 weer krapte op de arbeidsmarkt is. En ook al is de werknemerspopulatie vaak nog homogeen, de klantpopulatie is dat vaak al niet meer. De vooruitstrevende manager doet er daarom goed aan werk te maken van diversiteit in de eigen organisatie en zich voor te bereiden op het werken met werknemers van verschillend pluimage.

De toenemende diversiteit in onze maatschappij biedt bovendien nieuwe bedrijfskansen. Andere klantgroepen komen hierdoor binnen bereik, maar deze stellen vaak nieuwe eisen aan PR en marketing. Divers samengestelde teams zijn creatiever en innovatiever op dit gebied. Aandacht voor diversiteit kan tevens resulteren in een organisatiecultuur die eigenheid waardeert en stimuleert, wat op haar beurt de betrokkenheid en motivatie van werknemers ten goede komt. Onderzoeken wijzen uit dat betrokken medewerkers minder verzuimen en zich vaker opstellen als goed werknemer. Een goed werknemer is een medewerker die zijn afspraken nakomt, zich flexibel opstelt en bereid is wat extra's te doen voor zijn werkgever. Geen overbodige luxe in een tijd waarin besparingen op arbeidskosten van groot belang zijn voor de continuïteit van bedrijven!

In dit artikel geven we enkele praktische tips om binnen uw organisatie aan de slag te gaan met diversiteit. Maar eerst geven we een definitie van diversiteit en diversiteitbeleid. Daarna gaan wij in op de voordelen van een divers personeelsbestand en de positieve effecten van diversiteitbeleid voor organisaties. Ook de verschillen en overeenkomsten tussen diversiteitbeleid en beleid gericht op specifieke doelgroepen zoals allochtonen, ouderen of vrouwen komen aan bod. In het artikel gaan we vooral in op de culturele aspecten van omgaan met diversiteit en we hebben het artikel geschreven voor geïnteresseerde managers, medewerkers en adviseurs. Wij hopen dat het u nieuwe inzichten geeft om de bedrijfseconomische kansen te grijpen die diversiteit u biedt.

Diversiteit en diversiteitbeleid

In dit artikel verstaan wij onder diversiteit: *alle* aspecten waarop mensen van elkaar verschillen. Het gaat zowel om de zichtbare en relatief eenvoudig aantoonbare persoonskenmerken zoals geslacht, leeftijd en etniciteit, als om de minder zichtbare persoonskenmerken zoals competenties, wensen en behoeften, seksuele voorkeur, werkstijlen en karaktereigenschappen. Iedere medewerker heeft een eigen, unieke combinatie van dergelijke kenmerken. Organisaties brengen het begrip diversiteit vaak terug tot één dominant kenmerk van een bepaalde minderheidsgroepering. Er wordt gesproken over 'de oudere' of 'de allochtoon' of 'de arbeidsgehandicapte'. Beleid dat speciaal gericht is op zo'n groep, noemen wij doelgroepenbeleid. In dit artikel focussen wij op beleid dat van toepassing is op alle medewerkers in een organisatie, en dat dus een breder werkingsveld heeft dan doelgroepenbeleid. Onze definitie van *diversiteitbeleid* is dan ook: 'beleid dat erop is gericht optimale en duurzame inzetbaarheid en productiviteit van alle medewerkers te bereiken, rekening houdend met al hun verschillen én overeenkomsten'. Met *diversiteitsmanagement* doelen we op alle activiteiten en taken die binnen een organisatie worden uitgevoerd, gericht op het omgaan met en optimaal gebruik maken van de aanwezige diversiteit in personeelspopulatie. We kijken in dit artikel vooral naar de interne aspecten van diversiteit: Wat betekent diversiteit in werknemerspopulatie voor organisaties? Diversiteit in klantenbestand dan wel binnen klantorganisaties, laten wij buiten beschouwing.

De voordelen van divers personeel

Waarom zou uw organisatie diversiteit in personeel nastreven? Een veelgehoord argument om hier géén energie in te steken is dat diversiteit louter leidt tot misverstanden, ongewenste groepsvorming, communicatieproblemen en conflicten op de werkvloer. Zo gesteld lijkt aandacht voor diversiteit een nutteloze investering. Maar de demografische ontwikkelingen op de arbeids-

markt zijn niet te negeren. En bovendien heeft het weerspiegelen van de steeds diverser wordende arbeidsmarkt in het personeelsbestand verschillende bedrijfseconomische voordelen, namelijk:

- een divers personeelsbestand spreekt een bredere groep klanten aan, aangezien meer mensen zich kunnen identificeren met (de verschillende medewerkers van) uw organisatie. De omzet kan hierdoor stijgen;
- een divers samengesteld personeelsbestand stimuleert de creativiteit binnen uw organisatie. Het leidt tot innovatieve producten en diensten, hetgeen nodig is om te concurreren met andere bedrijven;
- een divers personeelsbestand verbetert het bedrijfsimago. Voor meer mensen wordt u een 'employer of choice'.

Effecten van diversiteitbeleid voor uw organisatie

Gezien bovenstaande voordelen doen organisaties er goed aan om zich voor te bereiden op de arbeidsmarkt van de toekomst. Dit pleit voor het ontwikkelen van diversiteitbeleid. Diversiteitbeleid heeft tot gevolg dat uw personeelsbestand een goede afspiegeling wordt van de maatschappij. Dat is mooi, maar niet voldoende. Belangrijk is dat diversiteit uiteindelijk ook leidt tot betere bedrijfsresultaten. Diversiteitbeleid draagt hier op verschillende manieren aan bij, want:

- het houdt rekening met de verschillende wensen en behoeften van medewerkers. Dit leidt tot meer gemotiveerde en beter inzetbare medewerkers die minder verzuimen. Hierdoor stijgt de arbeidsproductiviteit en neemt ongewenste uitstroom van personeel af. Diversiteitbeleid ondersteunt het rekening houden met de verschillende wensen en behoeften van medewerkers op diverse manieren;
- het stimuleert een organisatiecultuur die eigenheid van medewerkers waardeert en stimuleert en waar alle medewerkers zich thuis voelen en bereid zijn goede prestaties te leveren;
- het draagt bij aan betere arbeidsomstandigheden, onder andere door de afname van het aantal pesterijtjes en discriminerende opmerkingen op het werk en door het optimaal tegemoetkomen aan de behoeften van individuele medewerkers bij het inrichten van werkplekken. Daarnaast helpt het bij het realiseren van een balans tussen werk en privé omdat flexibele werktijden en thuis- of telewerken het beter mogelijk maken om arbeid- en zorgtaken te combineren;
- diversiteitbeleid zorgt ervoor dat de talenten van al uw diverse medewerkers ten volle worden benut met de beste producten en diensten tot gevolg;
- het is een concrete uitingsvorm van goed werkgeverschap en van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Stakeholders waarderen deze inspanningen. Uw overlevingskansen worden hierdoor groter;

- met diversiteitbeleid lukt het uw organisatie de beste kandidaten te werven. Oog voor diversiteit vertaalt zich bijvoorbeeld in het hanteren van andere wervingskanalen en -middelen waardoor de vijver waarin u vist voor nieuw talent voller en/of groter wordt. Het aantal geschikte kandidaten per vacature groeit en u krijgt zo meer keuzemogelijkheden bij de selectie. Bovendien stijgt het aantal 'open sollicitaties' omdat uw organisatie voor meer mensen een attractieve werkgever wordt.

Natuurlijk is diversiteitbeleid geen 'recept' voor gegarandeerd succes. Een uitgekende strategie, de juiste producten en diensten leveren, efficiënte werkprocessen, enzovoort zijn en blijven van cruciaal belang voor het welslagen van uw organisatie. Diversiteitbeleid kan, gegeven deze kaders, de inzet van uw personeel optimaliseren. Het is een middel om uw strategische, tactische en operationele doelen te realiseren.

Macro-economische effecten van diversiteitbeleid

Naast voordelen voor uw eigen organisatie heeft diversiteitbeleid positieve effecten op macro-economisch niveau. Aandacht voor de verschillende talenten, wensen en behoeften van medewerkers in individuele arbeidsorganisaties leidt namelijk tot een evenwichtiger arbeidsparticipatie van onder andere autochtonen en allochtonen, arbeidsgehandicapten en gezonde medewerkers en hoog- en laagopgeleiden. Ook leidt het tot een evenwichtiger leeftijdsopbouw van de Nederlandse werknemerspopulatie. Oog voor diversiteit stimuleert vooral de instroom, doorstroom en het functioneren van (groepen) medewerkers die nu nog onbenut worden gelaten omdat ze door organisaties niet gevraagd worden bij hen te komen werken en/of omdat zij zichzelf niet aanbieden op de arbeidsmarkt.

Natuurlijke barrières voor diversiteit

Het belang van diversiteit en daaraan gekoppeld het belang van het voeren van een diversiteitbeleid wordt nog niet door iedereen herkend en erkend.

Voordelen en effecten van diversiteit en diversiteitbeleid

Voordelen van diversiteit

- Groter klantenbestand
- Hogere omzet
- Meer innovatieve producten en diensten
- Beter bedrijfsimago

Effecten van diversiteitbeleid

- Optimale benutting van diversiteit
- Hogere arbeidsproductiviteit
- Lager 'grijs' verzuim
- Beter inzetbaarheid medewerkers
- Hogere motivatie en betrokkenheid
- Beter arbeidsomstandigheden
- Werving van meest geschikte kandidaten
- Meer evenwichtige arbeidsparticipatie van verschillende doelgroepen

Het oude spreekwoord: 'Wat de boer niet kent, dat lust-ie niet' is wellicht een oorzaak hiervan. Mensen hebben de natuurlijke neiging problemen te bezien vanuit hun eigen referentiekader, door hun eigen bril. Zonder het bewustzijn dat er meerdere werkelijkheden naast elkaar kunnen bestaan, zien mensen wat zij gewend zijn te zien; wat hen geleerd is om te zien. Als door een filter bekijkt iedereen de wereld om zich heen en met behulp van stereotyperingen worden observaties geïnterpreteerd.

Stereotypen zijn nuttige hulpmiddelen om een veelvoud aan indrukken te verwerken. Zodra zij echter een eigen leven gaan leiden, worden medewerkers tekort gedaan en verdwijnen de strategische voordelen van diversiteit uit beeld. Dan wordt bijvoorbeeld een goede projectleider van 54 gepasseerd voor een nieuw meerjarenproject, omdat de organisatie ervan uitgaat dat hij binnenkort toch wel zal willen stoppen met werken en daardoor weinig ambities meer heeft. En inderdaad: in Nederland ligt de gemiddelde leeftijd waarop mensen willen stoppen met werken op circa 55 jaar. Maar wie zegt dat deze projectleider er ook zo over denkt? Misschien komt bovenstaand voorbeeld in uw organisatie vrijwel nooit voor, en al helemaal niet op structurele basis, maar er zijn wel degelijk dergelijke voorbeelden uit andere organisaties bekend. Overigens worden niet alleen de medewerkers zo tekort gedaan, ook de organisatie ondervindt hiervan hinder. Waardevolle talenten komen immers niet tot hun recht en kostbare werktijd gaat verloren aan het onnatuurlijk snel inwerken van jonge(re) collega's. Stereotype gedachten leiden bovendien ook vaak tot nutteloze pesterijtjes en roddels, onnodig verzuim en personeelsverloop. Met diversiteitsbeleid en -management creëert u meer bewustwording van verschillen én overeenkomsten tussen uw medewerkers waardoor ieders unieke bijdrage aan de organisatiedoelen beter kan worden benut. Weg met de hokjesgeest dus.

Diversiteit- versus doelgroepenbeleid

Multicultureel verzuimbeleid, ouderenbeleid, antidiscriminatiebeleid, beleid om homovriendelijke omgangsvormen te stimuleren, enzovoort: het komt allemaal voor in Nederland. Dit soort beleid is erop gericht achterstanden van een bepaalde groep op te heffen en is effectief als een groep inderdaad een achterstandspositie heeft ten opzichte van andere groepen. Bijvoorbeeld: als allochtone medewerkers moeite hebben met formulieren invullen en rapportages maken omdat zij de Nederlandse taal onvoldoende beheersen, is een taalcursus een adequaat middel om hun functioneren gelijk te trekken aan dat van autochtone collega's. En extra aandacht voor vrouwen op leidinggevende posities kan hen net dat extra steuntje in de rug geven dat nodig is om door te stromen naar een toppositie.

Een organisatie kan voor diverse doelgroepen dergelijk beleid of dergelijke maatregelen hebben. Bij de praktische uitvoering van doelgroepenbeleid treden er wel eens moeilijkheden op, aangezien het vaak niet mogelijk is om mensen op basis van één kenmerk tot een bepaalde groep te rekenen. Valt een oudere, homoseksuele vrouw onder het beleid gericht op vrouwen, ouderen of homoseksuelen, of onder alledrie? Daarnaast leidt de focus op een doelgroep er toe dat de geboden ondersteuning soms niet terechtkomt bij de mensen die deze ondersteuning het hardst nodig hebben. Wie heeft bijvoorbeeld het meest baat bij extra steun voor het uitvoeren van zijn of haar baan: de hoogopgeleide dochter van een allochtone tandarts, of de laagopgeleide zoon van een Nederlandse landarbeider? Vanuit dat perspectief kijken we wederom naar bovenstaand voorbeeld van de taal cursus. De organisatie kan er bijvoorbeeld ook voor kiezen om niet de allochtone afkomst te hanteren als voorwaarde voor deelname, maar het taalniveau van de medewerker. Dan zullen ook autochtone werknemers met lees- of schrijfproblemen de lessen bijwonen. Door het aanwezige beleid voor een bepaalde doelgroep als het ware 'op te rekken' naar beleid voor alle medewerkers die met een bepaalde achterstand te kampen hebben, wordt deze maatregel effectiever voor de organisatie. Naar onze mening biedt diversiteitbeleid zo meerwaarde ten opzichte van doelgroepenbeleid. En door het probleem ('onvoldoende beheersing van de Nederlandse taal') centraal te stellen in plaats van de doelgroep ('de allochtone werknemers'), werkt diversiteitbeleid bovendien stigmatisering minder in de hand dan doelgroepenbeleid.

Wanneer kiezen voor diversiteitbeleid?

Wanneer verbreed ik doelgroepenbeleid naar diversiteitbeleid? We noemen hier enkele situaties. Is uw organisatie op zoek naar nieuwe medewerkers maar is de vijver waarin u nu vist te klein of leeg? Dan is het nuttig om de huidige wervingskanalen opnieuw te bezien, vanuit het diversiteitsperspectief. Of, heeft uw afdeling P&O plannen om kinderopvang te regelen voor de werkende moeders? Kijk dan ook eens naar de mogelijkheden voor alle werkende vaders.

In sommige gevallen heeft diversiteitbeleid dus meerwaarde. Toch is het niet per definitie beter dan doelgroepenbeleid. Doelgroepen- en diversiteitbeleid hebben eenvoudigweg verschillende kenmerken. Figuur 2 geeft deze kenmerken schematisch weer.

Waar doelgroepenbeleid uitgaat van *verschillen* tussen mensen en het opheffen van achterstanden van bepaalde groepen, vertrekt diversiteitbeleid vanuit de gedachte dat een organisatie optimaal gebruik wil maken van de *verschillen én overeenkomsten* tussen alle medewerkers. Diversiteitbeleid is erop gericht gelijk-

Kenmerken van doelgroepen- en diversiteitbeleid

Kenmerken doelgroepenbeleid

- Gericht op het opheffen van achterstand voor gelijke arbeidsparticipatie
 - Kijken naar verschillen
 - Doorgaans deelbeleid gericht op één groep o.b.v. één groepskenmerk
- N.B.: Uitgekristalliseerd, concrete acties

Kenmerken diversiteitbeleid

- Gericht op het creëren van gelijke kansen voor optimale inzet van personeel
 - Kijken naar verschillen én overeenkomsten
 - Gericht op alle medewerkers d.m.v. integraal personeelsbeleid
- N.B.: Nog in ontwikkelingsfase, 'vaag in de uitvoering'

ke kansen te creëren voor het personeel. In tegenstelling tot doelgroepenbeleid is diversiteitbeleid niet per definitie een apart beleid. Het is verweven met ander beleid zoals personeelsbeleid of deelgebieden daarvan. Daarnaast is het van toepassing op *alle* medewerkers. Kortom: niemand wordt uitgesloten van bepaalde maatregelen. Dit maakt diversiteitbeleid wel meer ongrijpbaar en vager in de uitvoering dan doelgroepenbeleid. Bovendien blijkt hieruit dat diversiteitbeleid veronderstelt dat alle medewerkers ook daadwerkelijk in staat zijn om optimaal gebruik te maken van de maatregelen, terwijl doelgroepenbeleid juist veronderstelt dat sommige medewerkers minder in staat zijn om geboden kansen te grijpen en daardoor achterstanden (blijven) oplopen. In de praktijk bepaalt de unieke situatie binnen uw organisatie uiteindelijk welk beleid op welk moment voor u het meest van toepassing is.

Van doelgroepen- naar diversiteitbeleid

De stap naar diversiteitmanagement is een logische stap voor organisaties die ervaring hebben met doelgroepenbeleid en dit willen uitbreiden naar een beleid gericht op het benutten van alle talenten van medewerkers om zodoende betere producten en/of diensten te leveren. Doelgroepenbeleid is echter geen noodzakelijke voorwaarde voor diversiteitbeleid. Ook organisaties zonder ervaring met doelgroepenbeleid kunnen ermee aan de slag. Een derde mogelijkheid is het combineren van doelgroepen- en diversiteitbeleid. Diversiteitbeleid vormt dan het algemene beleid (bijvoorbeeld: elke medewerker kan zijn ambities kenbaar maken door middel van een Persoonlijk Ontwikkel Plan. Iedereen die het lastig vindt om een dergelijk plan op te stellen, kan hulp vragen aan een loopbaanadviseur met doelgroepenbeleid, om bepaalde groepen extra te stimuleren (bijvoorbeeld: bij de laagopgeleide medewerkers brengt men de mogelijkheid om ondersteund te worden door de loopbaanadviseur bij het opstellen van hun Persoonlijk Ontwikkel Plan extra onder de aandacht). Zo worden enerzijds, met diversiteitbeleid, gelijke kansen gecreëerd en worden anderzijds, met doelgroepenbeleid, alle medewerkers in staat gesteld om deze kansen te grijpen.

Kritische succesfactoren voor diversiteitbeleid

Er zijn kritische succesfactoren bekend om diversiteitbeleid effectief te ontwikkelen en uit te voeren. Uit de praktijk blijken deze kritische succesfactoren zowel op organisatieniveau als op medewerkerniveau te bestaan.

Succesfactoren op organisatieniveau zijn:

- draagvlak onder het management. U, als manager, dient het belang van diversiteitbeleid in te zien, te ondersteunen en actief uit te dragen;
- een duidelijke visie van het management op diversiteit. Het is belangrijk dat uw visie is gebaseerd op bedrijfseconomische overwegingen. Daarnaast kunnen ook maatschappelijke of ethisch-morele overtuigingen een rol spelen;
- verankering van diversiteit in bestaand beleid. Werkprocessen en systemen zoals bijvoorbeeld beoordelingsprocessen, klantrelatiesystemen en evaluatiemechanismen, moeten worden gescreend op de mate waarin zij ruimte bieden aan diversiteit. Waar nodig moeten er aanpassingen in beleid gemaakt worden;
- diversiteit als integraal onderdeel van de planning & controlcyclus. Bijvoorbeeld: diversiteitdoelstellingen opnemen in het jaarplan van uw onderneming en uzelf of uw managers vervolgens beoordelen op het realiseren van deze doelstellingen;
- een ondersteunende organisatiecultuur waarin meer medewerkers zich gewaardeerd en op hun gemak voelen, en erkend in hun verschillen en overeenkomsten. Organisaties met ervaring met diversiteitbeleid noemen dit vaak een 'inclusive culture';
- het operationaliseren, meten en evalueren van diversiteitparameters is wenselijk. Met deze gegevens kan namelijk de effectiviteit van uw diversiteit(beleid) worden aangetoond. Interessant cijfermateriaal is bijvoorbeeld: medewerker- en klanttevredenheidsscores, instroomcijfers van arbeidsgehandicapten en ouderen, het aantal vrouwen of allochtonen op leidinggevende posities en dergelijke. Het monitoren en meten van dergelijke diversiteitgegevens vraagt in veel gevallen om het stroomlijnen van managementinformatiesystemen.

Een succesfactor voor diversiteitbeleid op medewerkerniveau is het selecteren en trainen van medewerkers op bepaalde 'diversiteitbevorderende' competenties zoals: (culturele) empathie en inlevingsvermogen, zelfwaardering en -reflectie, een 'open mind' hebben, een flexibele houding en emotionele stabiliteit, met bijbehorend gedrag als: luisteren, niet snel boos worden, bereid zijn om te leren en de eigen houding kritisch onder de loep durven nemen. Zelfwaardering en emotionele stabiliteit zorgen er bijvoorbeeld voor dat medewerkers zelfverzekerd zijn. En zelfverzekerde medewerkers voelen zich

minder snel bedreigd door 'de ander' waardoor de kans op een goede dialoog stijgt. Een bijkomend voordeel is dat deze competenties meestal ook het succesvol functioneren in het algemeen bevorderen.

Diversiteitbeleid heeft bovendien de meeste kans van slagen als uw medewerkers zich niet te sterk identificeren met een bepaalde groep, cultuur of achtergrond. Gedeelde organisatiewaarden en -normen (zogenoemde 'shared beliefs and common values') helpen bij een sterkere identificatie van uw medewerkers met het bedrijf. Ook de kerncompetenties van uw organisatie werken als bindende factor voor werknemers.

Drie invalshoeken voor verandering met praktische tips

Leren omgaan met diversiteit in uw organisatie gebeurt niet van vandaag op morgen. Het is een veranderproces met als uiteindelijk doel elke individuele werknemer optimaal tot zijn recht te laten komen in een organisatiecultuur die wordt gekenmerkt door respect en vertrouwen. Gedeelde waarden en normen en benodigde competenties voor het welslagen binnen de organisatie, vormen hierbij het uitgangspunt. Misschien zijn niet alle kritische succesfactoren direct aanwezig. Dat is ook niet noodzakelijk, deze kunnen gaandeweg worden gerealiseerd.

Ruwweg zijn er drie invalshoeken te onderscheiden om met diversiteitbeleid en -management te starten:

1. Via veranderingen in cultuur en bewustwording op organisatieniveau;
2. Via veranderingen in organisatiebeleid;
3. Via veranderingen in het gedrag van werknemers.

Het formuleren van uitdagingen en het identificeren van sterke en zwakke punten van de organisatie op het gebied van diversiteitsmanagement vormt voor alledrie de veranderperspectieven een goed uitgangspunt.

Veranderingen in organisatiecultuur en bewustwording

Wat betreft veranderingen in organisatiecultuur en bewustwording is het van belang dat het management de juiste sfeer creëert door positieve verwachtingen uit te spreken, objectieve feedback te geven en periodieke evaluaties uit te voeren van ieders functioneren. De leidinggevenden begrijpen dat divers personeel uiteenlopende wensen en verwachtingen heeft over leiderschap en aansturing. Ook stimuleren managers waardering voor elkaar, onder andere door het goede voorbeeld te geven. Discriminerend gedrag stellen zij direct aan de kaak. Een andere taak voor managers is om individuen de ruimte te geven om de voor hen waardevolle betekenissen van werk te realiseren, bijvoorbeeld door medewerkers meer regelmogelijkheden te geven bij het uitoe-

fenen van hun taak: meer coachend in plaats van directief leiderschap. Sommige bedrijven spreken ook wel over 'inclusive leadership'.

Voorbeelden van maatregelen die de cultuuromslag en mentaliteitsverandering in gang zetten zijn onder andere een officieel 'mission statement' van het management met betrekking tot diversiteit en cursussen diversiteitmanagement en people management voor leidinggevendenden waar zij zich bewust worden van en vaardigheden leren voor het omgaan met diversiteit. Ook het identificeren van aansprekende 'ambassadeurs' voor diversiteit is een hulpmiddel. Zij kunnen diversiteit onder de aandacht brengen van uw medewerkers en op de managementagenda plaatsen.

Tips om de gewenste cultuuromslag aan te zwengelen zijn:

- Wees open over de gedeelde waarden en normen van uw organisatie. Geef ook duidelijk aan welke competenties cruciaal zijn voor het welslagen van de organisatie. Dit zijn de grenzen waarbinnen u naar diversiteit van uw personeel streeft.
- Stel als directie een mission statement voor diversiteit op. Dit mission statement is een sterk communicatiemiddel om uw visie op het strategisch belang van diversiteit uit te dragen. Een voorbeeld van zo'n mission statement luidt als volgt:
Bij onze organisatie geloven we dat diversiteit onze prestaties en producten, de gemeenschap waarin we leven en werken en het leven van onze medewerkers verbetert. Naarmate ons personeelsbestand meer een afspiegeling vormt van de toenemende diversiteit in de samenleving en marktomgeving, worden onze pogingen om verschillen tussen medewerkers te begrijpen, te waarderen en onderdeel van het beleid te maken, steeds belangrijker.
- Houd een strategische brainstormsessie over de toenemende diversiteit van medewerkers en maatschappij en de effecten hiervan op het realiseren van de bedrijfsdoelen
- Stel een werkgroep Diversiteit in die de veranderactiviteiten initieert en coördineert.
- Volg people management- en diversiteitstrainingen.
- Geef zelf het goede voorbeeld.

Veranderingen in organisatiebeleid

Beleidsveranderingen hebben vooral betrekking op maatregelen gericht op het creëren van gelijke kansen voor medewerkers. Voorbeelden zijn drempels wegnemen bij werving en selectie, loopbaanbegeleiding voor medewerkers opzetten, (taal)trainingen aanbieden en regels opstellen om discriminatie te bestrijden. Het aanwijzen van direct verantwoordelijken voor diversiteit helpt deze beleidsveranderingen in gang te zetten. De eindverantwoordelijkheid

voor diversiteit ligt bij voorkeur bij de lijn. Waak ervoor dat diversiteit niet 'het nieuwe speeltje van HR' wordt.

Aan de hand van de volgende tips kunt u aan de slag gaan met deze beleidsveranderingen:

- beoordeel in hoeverre het bestaande (personeels)beleid recht doet aan diversiteit. Verricht aanpassingen, indien nodig. Een voorbeeld hiervan is selectietesten en assessmentmethodiek doorlichten op diversiteitaspecten. Vragen en oefeningen die voor bepaalde groepen makkelijker zijn te beantwoorden respectievelijk uit te voeren, maar die niets zeggen over de geschiktheid van de kandidaat voor de functie, kunnen worden geschrapt;
- laat u door in- of externen adviseren over onder andere gelijke beloning bij aanstelling of over het voeren van beoordelingsgesprekken met gelijke kansen als uitgangspunt;
- selecteer en train medewerkers op de eerdergenoemde 'diversiteitbevorderende' competenties;
- voer nul- en effectmetingen van maatregelen uit, gericht op het monitoren van diversiteit. Vraag bijvoorbeeld in medewerkertevredenheidsonderzoeken aan medewerkers in hoeverre zij vinden dat de organisatiecultuur ruimte biedt aan hun persoonlijke behoeften, wensen en eisen;
- haak, als u start met diversiteitbeleid en -management, in bij bestaande problemen, waarbij al draagvlak bestaat voor het vinden van oplossingen. Hier zit immers de meeste natuurlijke energie voor verandering.

Veranderingen in het gedrag van werknemers

Een derde manier om met diversiteit aan de slag te gaan, is door individuele werknemers of groepen werknemers direct aan te spreken op hun eigen denkbeelden en gedrag. Het is belangrijk dat alle werknemers zich individueel verantwoordelijk voelen om hun eigen stereotype gedachten en houding op te heffen. Diversiteit moet als het ware 'geïnternaliseerd' worden in ieders gedrag. Werknemers dienen zich op te stellen als respectvolle en samenwerkende collega's. On-the-job coaching helpt hierbij. Dit kunt u zelf doen of collega's die een coach- en/of diversiteitstrainingen hebben gevolgd. Ook een andere wijze van beoordelen en belonen is een goed hulpmiddel.

Als manager kunt u hierop sturen door:

- uw eigen handelwijzen en denkbeelden kritisch te beoordelen. Van welke stereotype gedachten maakt u onbewust gebruik?;
- medewerkers te wijzen op hun stereotype denkbeelden;
- tijdens beoordelings- en functioneringsgesprekken naast competenties die nodig zijn om de functie goed uit te oefenen ook competenties te bespreken die 'diversiteitsbevorderend' zijn.

TNO onderzoekt hoe diversiteit werkt

Om organisaties te kunnen adviseren over hoe zij het best kunnen werken met de diversiteit in hun personeelsbestand doet TNO Arbeid verschillende onderzoeken naar diversiteitbeleid. De belangrijkste vragen zijn:

1. Wat is diversiteitbeleid en -management?
2. Wat zijn de voornaamste drijfveren en motieven voor organisaties om aandacht te besteden aan diversiteit?
3. Hoe krijgt diversiteitbeleid vorm in de praktijk, en wat is de meest effectieve werkwijze?
4. Wat zijn de effecten van diversiteit en diversiteitbeleid?

Deze vragen willen we in samenwerking met geïnteresseerde organisaties beantwoorden. Er kan nog

een beperkt aantal organisatie meedoen als case-organisatie of als deelnemers van ons leernetwerk Diversiteit. Met uitzondering van een tijdsinvestering van uw kant zijn hieraan geen kosten verbonden. Wilt u meer weten over dit onderzoek? Of wilt u meer weten over diversiteit en hoe u er in uw organisatie mee aan de slag kunt? Neem dan contact op met de auteurs Sjiera de Vries, projectleider of met Cristel van de Ven, coördinator leernetwerk. Zij werken beiden als onderzoeker/adviseur bij TNO Arbeid en zijn bereikbaar op telefoonnummer 023 - 5549419 of per e-mail S.dVries@arbeid.tno.nl.

Aan de slag met diversiteit

Demografische ontwikkelingen in Nederland zijn niet te stuiten. De arbeidsmarkt en afzetmarkt worden 'bevolkt' door mensen van verschillende sekse, leeftijden, etnische achtergronden en dergelijke. Vluchten voor diversiteit kan niet meer...en is gelukkig niet nodig. Want diversiteit werkt, diversiteit loont! Weliswaar gaat het niet vanzelf, maar met structurele aandacht voor diversiteit zijn organisaties in staat om mensen van verschillend pluimage efficiënt en effectief aan het werk te krijgen en te houden. Met hogere omzetten, meer verschillende klanten en meer innovatieve producten en diensten in het verschiet. Wat let u om de dreigende problemen op de arbeidsmarkt ten goede te keren, door met diversiteitbeleid uw op termijn steeds diverser wordende werknemerspopulatie in te zetten voor betere bedrijfseconomische resultaten? In dit artikel hebben we hopelijk een aantal suggesties aangedragen om de eerste stap te zetten. Kortom: aan de slag met diversiteit...!

Case: Diversiteitbeleid bij een multinational

Visie op diversiteit

Een wereldwijde dienstverlenende organisatie is ervan overtuigd dat zij haar leidende marktpositie alleen kan behouden door enerzijds een afspiegeling te vormen van de markt waar ze actief is en anderzijds door de medewerkers een veilige werkomgeving te bieden. De organisatie beschouwt diversiteit als de brug tussen haar personeelsbestand en de markt.

Missie: naar een inclusieve werkomgeving

Sinds begin jaren vijftig van de vorige eeuw staat diversiteit hoog op de managementagenda. De toenmalige CEO schreef een beleidsnotitie waarin stond dat de organisatie mensen wil aanemen op basis van hun talent, persoonlijkheid en de ervaring die nodig is om een functie goed te vervullen, en niet op basis van hun ras, huidskleur of geloofsovertuiging. Zijn opvolgers verspreiden en implementeren deze boodschap tot op de dag van vandaag. Dit komt onder andere tot uiting in het voortdurend streven naar een 'inclusieve werkomgeving'. Dat is een werkomgeving waar ideeën en bijdragen van mensen worden gewaardeerd, ongeacht hun achtergrond, uiterlijk of persoonlijke overtuigingen.

Een formele positie voor diversiteit in de organisatie

Om het belang van diversiteit te benadrukken is er op corporate niveau een vice-president Wereldwijde Diversiteit werkzaam. Hij formuleert het algemene diversiteitbeleid. Op regionale hoofdkantoren werken diversiteitmanagers. Zij vertalen het wereldwijde diversiteitbeleid naar regionale speerpunten. De managementteams van de verschillende landen (die allen vallen onder een regio) formuleren vervolgens specifieke acties gericht op het bevorderen van diversiteit binnen de eigen vestiging(en). Zij kijken ook in hoeverre ze het lokale HR-beleid en de lokale HR-processen kunnen aanpassen om meer ruimte te bieden aan diversiteit. Dit laatste gebeurt vooral op landenniveau vanwege zeer verschillende nationale wetgeving rondom arbeid en discriminatie.

Actieve inbreng van management en medewerkers

Wereldwijd heeft de organisatie verschillende diversiteitraden. Deze raden bestaan uit topmanagers en werknemers uit alle landen en

businessunits die in werkgroepen, zogeheten 'taskforces', werken aan aanbevelingen en actieplannen op verschillende terreinen van diversiteit. Er zijn taskforces op het gebied van:

- vrouwen;
- arbeidsgehandicapten;
- homo's, lesbiennes, bi- en transseksuelen;
- allochtonen.

Veel landen hebben daarnaast lokale netwerken voor bovengenoemde doelgroepen. Tijdens bijeenkomsten van zo'n netwerk leren mensen elkaar kennen en krijgen zij door middel van lezingen en workshops tips om hun eigen kracht te versterken. De organisatie stelt hiervoor tijd, middelen en budget ter beschikking. De verschillende netwerkgroepen staan met elkaar in contact, om te zorgen dat maatregelen niet specifiek voor één doelgroep worden ontwikkeld maar beschikbaar zijn voor zoveel mogelijk werknemers. De HR-afdeling geeft de netwerkgroepen advies over onder andere interne communicatie via intranet, biedt hulp bij het organiseren van de bijeenkomsten en bewaakt de onderlinge afstemming.

Een training diversiteitsmanagement 'Towards inclusive leadership'

In de loop der jaren zijn er netwerkgroepen opgericht voor allerlei minderheden. Naar eigen zeggen ontstond er de neiging om voor 'alles en iedereen' een aparte netwerkgroep te starten. Momenteel treedt er een kentering op in het denken over diversiteit, namelijk dat het vooral gaat om 'inclusive leadership'. Inclusive leadership houdt in dat leidinggevendenden zich zodanig gedragen dat alle medewerkers zich welkom voelen, ongeacht of ze wel of niet tot een minderheid behoren. Een internationaal ontwikkelde diversiteitstraining die enkele topmanagers en hun adviseurs hebben gevolgd draagt bij aan deze brede diversiteitopvatting. De training maakt namelijk duidelijk dat uitsluiting niet behoort tot één bepaalde groep. Iedereen voelt zich wel eens buitengesloten en vrijwel iedereen ervaart dergelijke situatie(s) als negatief. Diversiteit betreft daarom iedereen in de organisatie. Dit besef creëert de bewustwording die noodzakelijk is voor de benodigde cultuurverandering!