

De P&O'er van de toekomst heeft oog voor diversiteit



De Nederlandse werknemerspopulatie wordt steeds diverser. Vergrijzing leidt tot afschaffing van pré-pensioen- en VUT-regelingen en daarmee tot een groter aantal oudere werknemers. Door immigratie en inburgering werken meer mensen van verschillende etnische afkomst samen. Dit komt mede door het steeds complexer en internationaler opererende bedrijfsleven. Het afbouwen van de WAO heeft als gevolg dat mensen met een fysieke beperking vaker deelnemen aan het arbeidsproces. Ook de toenemende mogelijkheden om werk en zorg te combineren, leiden tot een ander aanbod van werknemers op de arbeidsmarkt. Waar vroeger vooral sprake was van de blanke mannelijke kostwinnaar, hebben organisaties nu te maken met een diversiteit aan werknemers en een bijbehorende diversiteit aan talenten, wensen en behoeften. Het beste halen uit alle medewerkers, rekening houdend met hun verschillen én overeenkomsten, is de uitdaging voor organisaties van nu.

Hoewel de hierboven geschetste demografische ontwikkelingen in Nederland onomkeerbaar zijn, maakt het huidige economische tij met meer aanbod dan vraag naar arbeidskrachten dat niet alle organisaties de diverser wordende arbeidsmarkt ook als zodanig beleven. Hierdoor schuiven veel organisaties het omgaan met diversiteit tijdelijk voor zich uit. Zij blijven zoeken naar homogeniteit in hun personeelsbestand. Werving van werknemers die qua kenmerken, behoeften en wensen overeenkomen met het huidige personeel is bijvoorbeeld 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 zal zijn. De vooruitstrevende P&O'er doet er daarom goed aan nu (al) werk te maken van diversiteit, om de eigen organisatie voor te bereiden op het werken met een werknemers van verschillend pluimage. Daarnaast biedt de toenemende diversiteit van werknemers nieuwe kansen voor organisaties. Andere klantgroepen ontstaan die nieuwe eisen stellen aan PR en marketing. Divers samengestelde teams blijken vaak creatiever en innovatiever op dit gebied. En aandacht voor diversiteit kan resulteren in een organisatiecultuur die eigenheid waardeert en stimuleert wat op haar beurt de betrokkenheid en motivatie van werknemers weer ten goede komt.

In de volgende paragraaf geven wij een definitie van diversiteit en diversiteitbeleid. Vervolgens gaan wij in dit artikel in op de voordelen van diversiteit voor organisaties. Aansluitend bespreken wij de verschillen en overeenkomsten tussen diversiteitbeleid en beleid gericht op specifieke doelgroepen. Tot slot krijgt u enkele praktische tips om binnen uw organisatie aan de slag te gaan met diversiteit. De rol van de afdeling P&O / HR belichten wij hierbij in het bijzonder.

Diversiteit en diversiteitbeleid

In dit artikel verstaan wij onder diversiteit: *'alle aspecten waarop mensen van elkaar verschillen'*. We kijken vooral naar wat diversiteit in de werknemerspopulatie betekent voor organisaties. Wat de effecten zijn van diversiteit in het klantenbestand, danwel binnen klantorganisaties, laten wij buiten beschouwing. Het artikel is vooral geschreven voor P&O- of HR-medewerkers maar het biedt ook aanknopingspunten voor geïnteresseerde managers en andere belangstellenden.

Zoals gezegd verstaan we 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 wensen en behoeften, seksuele voorkeur, werkstijlen en karaktereigenschappen. Iedere medewerker heeft een eigen, unieke combinatie van dergelijke kenmerken.

Wanneer in organisaties wordt gesproken over diversiteit, wordt dit begrip vaak teruggebracht tot één dominant kenmerk van een bepaalde minderheidsgroepering en spreekt men 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 dus een breder werkingsveld heeft dan het eerder genoemde doelgroepenbeleid. Onze definitie van diversiteitbeleid is dan ook: 'beleid dat gericht is op het bereiken van optimale en duurzame inzetbaarheid van *alle* medewerkers, rekening houdend met al hun verschillen én overeenkomsten'. Met diversiteitmanagement doelen we op alle activiteiten en taken die binnen een organisatie worden uitgevoerd, gericht op het omgaan met en zo optimaal gebruik maken van de aanwezige diversiteit in personeelspopulatie.

De voordelen van diversiteit en effecten van diversiteitbeleid

Waarom zou een organisatie aandacht hebben voor diversiteit? Zoals gezegd leiden demografische ontwikkelingen tot een meer diverse arbeidsmarkt. De noodzaak om hierop in te kunnen spelen, pleit voor het ontwikkelen van diversiteitbeleid. Bovendien biedt diversiteit en - daarvan afgeleid - diversiteitbeleid, een organisatie verschillende externe voordelen, zoals:

- Een divers personeelsbestand is aansprekend voor een bredere groep klanten, aangezien meer mensen zich kunnen identificeren met (de verschillende medewerkers van) de organisatie. De omzet stijgt hierdoor. Door het voeren van een diversiteitbeleid kan een meer diverse samenstelling van de werknemerspopulatie worden gerealiseerd;
- Een divers samengesteld personeelsbestand stimuleert de creativiteit binnen de organisatie. Dit leidt tot innovatieve producten en diensten, hetgeen nodig is om te concurreren met andere bedrijven. Met diversiteitbeleid kan het talent van de diverse medewerkers ten volle benut worden;
- Een divers personeelsbestand verbetert het bedrijfsimago. Diversiteitbeleid is, naast een middel om te komen tot een meer divers personeelsbestand, een concrete uitingsvorm van goed werkgeverschap en maatschappelijk verantwoord ondernemen dat door de stakeholders ook als zodanig wordt opgemerkt. Overlevingskansen worden hierdoor groter.

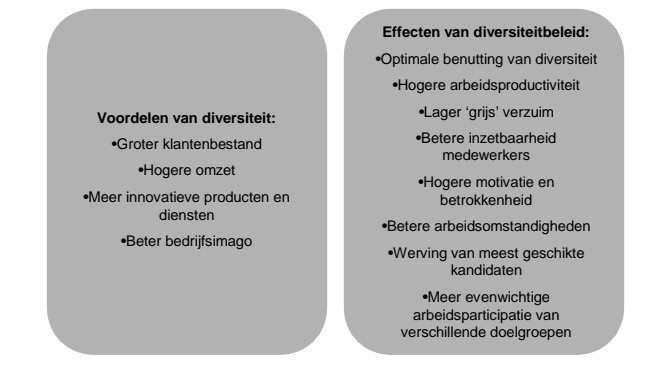
Diversiteitbeleid heeft ook effecten op de interne organisatie, want:

- 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. Rekening houden met de verschillende wensen en behoeften van medewerkers wordt door diversiteitbeleid op verschillende wijzen ondersteund, namelijk:
 - o Het stimuleert een organisatiecultuur die eigenheid van medewerkers waardeert en stimuleert. De plezierige werksfeer die hieruit voortvloeit, komt de motivatie, betrokkenheid en productiviteit van het personeel eveneens ten goede;
 - o Het draagt bij aan betere arbeidsomstandigheden, onder andere door positieve effecten op de afname van het aantal pestrijtjes en discriminerende opmerkingen op het werk en door het optimaal tegemoet komen 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.
- Met diversiteitbeleid lukt het een organisatie om de beste kandidaten te werven. Oog voor diversiteit vertaalt zich bijvoorbeeld in het hanteren van andere wervingskanalen en -middelen waardoor de vijver waarin een organisatie vist voor nieuw talent, wordt vergroot. Het aantal geschikte kandidaten per vacature groeit en de organisatie heeft

zo meer keuzemogelijkheid bij de selectie. Ook een frisse blik vanuit diversiteitsoogpunt op het functieprofiel, om te zien of de gevraagde kwaliteiten daadwerkelijk nodig zijn en/of die bepaalde mensen niet ten onrechte diskwalificeren, kan de zoektocht naar nieuw personeel vergemakkelijken. Bovendien zal de organisatie door deze nieuwe werving- en selectiepraktijken voor meer mensen op de arbeidsmarkt een ‘employer of choice’ worden waardoor het aantal open sollicitaties kan toenemen.

Naast voordelen voor de eigen organisatie, heeft diversiteitbeleid positieve effecten op macro-economisch niveau. Want aandacht voor de verschillende talenten, wensen en behoeften van medewerkers leidt ook tot een meer evenwichtige arbeidsparticipatie van o.a. autochtonen en allochtonen, arbeidsgehandicapten en gezonde medewerkers en hoog- en laagopgeleiden. Ook leidt het tot een meer evenwichtige 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 om bij hen te komen werken en/of omdat zij zichzelf niet aanbieden op de arbeidsmarkt.

Figuur 1: Voordelen en effecten van diversiteit en diversiteitbeleid samengevat



Het belang van diversiteit van medewerkers en, daaraan gekoppeld, het belang van het voeren van een diversiteitbeleid wordt nog niet altijd herkend en erkend door managers. Het oude spreekwoord: "Wat de boer niet kent, dat lust hij niet" is wellicht een oorzaak. Mensen, en dus ook P&O-ers, managers en andere werknemers, hebben de natuurlijke neiging om 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 om te zien; wat zij geleerd is om te zien. Als door een filter bekijkt iedereen de wereld om zich heen. Met behulp van stereotyperingen worden observaties geïnterpreteerd. Enkele voorbeelden van stereotype denkbeelden ten aanzien van werk en werknemers zijn:

- Een vrouwelijke werknemer gaat altijd om 5 uur naar huis. Haar manager denkt dat zij dit doet omdat ze haar kinderen moet ophalen bij de crèche, en leidt daaruit af dat ze ondanks haar kwaliteiten weinig ambitie in haar werk heeft. Vanuit deze gedachte passeert de manager haar voor een promotie. In werkelijk gaat de vrouw altijd om 5 uur naar huis omdat haar avondopleiding om half 6 begint;
- Een allochtone medewerker neemt elke zomer vier weken vrij. Zijn collega's denken dat hij ieder jaar naar zijn familie in Marokko gaat en gaan er – zonder dit goed na te vragen – automatisch van uit dat zij niet vier weken aaneengesloten vrij kunnen krijgen. Zij vinden dat de allochtone collega wordt voorgetrokken, pesten hem en maken hem achter zijn rug om zwart. In werkelijkheid begeleidt de Marrokaanse medewerker in zijn vakantie begeleidt hij fietsvakanties, als hobby;

- Een collega zit in een rolstoel. Zijn manager gaat ervan uit dat het werk fysiek zo zwaar is voor deze medewerker dat hij waarschijnlijk het hele weekend nodig heeft om bij te komen van de drukke werkweek. En omdat zij denkt dat het dagelijkse werk hem toch al zoveel energie kost, vraagt zij hem maar niet als projectleider van een interessant project. Dit doet zij uit voorzorg, om hem te beschermen. In werkelijkheid is het werk helemaal niet fysiek te belastend voor de minder valide werknemer en is hij ieder weekend op het sportveld te vinden tijdens het spelen van een partijtje tennis op hoog niveau.

Soms zijn stereotypen nuttige hulpmiddelen om de veelvoud aan indrukken die mensen krijgen, te kunnen verwerken. Maar zodra stereotyperingen de overhand nemen verdwijnen de strategische voordelen van diversiteit uit het zicht. Bovenstaande voorbeelden tonen alledrie aan dat medewerkers te kort worden gedaan zodra anderen vanuit hun eigen denkbeelden voor hen gaan denken. En niet alleen de medewerkers worden zo tekort gedaan, ook de organisatie ondervindt hiervan hinder want waardevolle talenten komen niet tot hun recht en kostbare werktijd gaat verloren aan nutteloze pesterijtjes en roddels, aan onnodig verzuim en personeelsverloop. Met diversiteitsbeleid en -management wordt meer bewustwording gecreëerd voor verschillen én overeenkomsten tussen medewerkers waardoor ieder's uniciteit beter kan worden benut.

Diversiteit kan meerwaarde bieden ten opzichte van doelgroepenbeleid

Multicultureel verzuimbeleid, ouderenbeleid, anti-discriminatiebeleid, beleid ter stimulering van homovriendelijke omgangsvormen, et cetera: het komt allemaal voor in Nederland. Dit soort beleid is gericht op het opheffen van achterstanden van een bepaalde groep en kan zeer effectief zijn wanneer er inderdaad sprake is van een achterstand van een groep ten opzichte van andere groepen. Bijvoorbeeld: als allochtone medewerkers moeite hebben met het invullen van formulieren en het maken van rapportages 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.

Achterstanden van bepaalde groepen kunnen dus worden opgelost door extra aandacht en steun te bieden aan de groep door middel van doelgroepenbeleid. Het voorbeeld van de taalcursus voor allochtonen illustreert dit. Een organisatie kan voor diverse doelgroepen dergelijk beleid of maatregelen hebben. Dit levert in de praktijk soms moeilijkheden op, aangezien het niet altijd 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 kan de focus op een doelgroep er toe leiden dat de extra ondersteuning niet terecht komt bij de mensen die deze ondersteuning het hardst nodig hebben. Wie heeft bijvoorbeeld het meeste 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? Of dat de doelgroep te smal wordt gedefinieerd waardoor werknemers die niet tot de doelgroep behoren niet kunnen profiteren van een bepaalde maatregel terwijl die ook voor hen van nut is. We kijken wederom naar bovenstaand voorbeeld van de taalcursus. De organisatie kan er bijvoorbeeld voor kiezen om niet de allochtone afkomst te hanteren als voorwaarde voor deelname, maar het taalniveau van de medewerker. Dan kunnen 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, worden de maatregelen effectiever voor de organisatie. Naar onze mening kan diversiteitsbeleid deze meerwaarde ten opzichte van doelgroepenbeleid bieden.

Wanneer verbreed ik mijn doelgroepenbeleid naar diversiteitbeleid? Enkele voorbeelden:
 Is een organisatie op zoek naar nieuwe medewerkers maar is de vijver waarin men nu vist te klein? Dan is het nuttig om de huidige wervingskanalen opnieuw te bezien, vanuit het diversiteitperspectief. Of, heeft de afdeling P&O plannen om kinderopvang te regelen voor de werkende moeders? Kijk dan ook eens naar de mogelijkheden voor alle werkende vaders?

Toch is diversiteitbeleid niet per definitie beter dan doelgroepenbeleid. Doelgroepen- en diversiteitbeleid hebben eenvoudigweg verschillende kenmerken. Onderstaande figuur geeft deze kenmerken schematisch weer.

Figuur 2: Kenmerken van doelgroepen- en diversiteitbeleid



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 kan maken van de *verschillen én overeenkomsten* tussen *alle* medewerkers. Diversiteitbeleid is gericht op het creëren van gelijke kansen voor het personeel en heeft betrekking op alle onderdelen van het personeelsbeleid. Het gaat om gelijke kansen bij: werving & selectie, opleiding & ontwikkeling, beoordeling, promotie en beloning. Diversiteitbeleid is zodoende een integraal onderdeel van (goed) personeelsbeleid terwijl doelgroepenbeleid op zichzelf kan staan, met eigen maatregelen en procedures.

Dit integrale karakter biedt diversiteitbeleid voor- en nadelen ten opzichte van doelgroepenbeleid. Een belangrijk voordeel is dat diversiteitbeleid niet per definitie een apart beleid is, maar verweven is met ander beleid zoals personeelsbeleid of deelgebieden daarvan. Daarnaast is het van toepassing op *alle* medewerkers. Kortom: niemand wordt uitgesloten van bepaalde maatregelen. Hierdoor is diversiteitbeleid echter meer ongrijpbaar en wat vager in de uitvoering dan doelgroepenbeleid. En hieruit blijkt bovendien dat diversiteitbeleid ervan uit gaat 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 de organisatie uiteindelijk welk beleid op welk moment 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 en het tegemoet komen aan specifieke behoeften.

Doelgroepenbeleid is echter geen noodzakelijke voorwaarde voor diversiteitbeleid. Ook organisaties zonder ervaring met doelgroepenbeleid kunnen aan de slag met diversiteit.

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 ongewenste achterstanden van bepaalde groepen aan te pakken (bijvoorbeeld: bij de laagopgeleide medewerkers wordt de mogelijkheid van ondersteuning van de loopbaanadviseur bij het opstellen van hun Persoonlijk Ontwikkel Plan extra onder de aandacht gebracht). 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

Om diversiteitbeleid op een effectieve manier te ontwikkelen en uit te voeren, moet worden voldaan aan een aantal kritische succesfactoren. Uit de praktijk blijkt dat er kritische succesfactoren op organisatieniveau en op medewerkerniveau kunnen worden onderscheiden.

Succesfactoren op *organisatieniveau* zijn;

- Draagvlak van het management. Zij dienen het belang van diversiteitbeleid in te zien en te ondersteunen;
- Een duidelijke visie van het management op diversiteit. Het is belangrijk dat deze visie is gebaseerd op bedrijfseconomische overwegingen, en bij voorkeur ook op maatschappelijke of ethisch-morele overtuigingen;
- Verankering van diversiteit in bestaand beleid. Werkprocessen en systemen zoals bijvoorbeeld beoordelingsprocessen, klant relatie systemen en evaluatiemechanismen, moeten worden gescreend op de mate waarin zij ruimte bieden aan diversiteit. Aanpassingen in beleid moeten gemaakt worden, waar nodig;
- Diversiteit als integraal onderdeel van planning & control cyclus. Bijvoorbeeld: het opnemen van diversiteitdoelstellingen in het jaarplan van de onderneming en managers vervolgens beoordelen op het realiseren van deze doelstellingen;
- Een ondersteunende organisatiecultuur waarin meer medewerkers zich gewaardeerd en op hun gemak voelen ten aanzien van hun verschillen en overeenkomsten;
- Het operationaliseren, meten en evalueren van diversiteitparameters is wenselijk. Met deze gegevens kan namelijk de effectiviteit van diversiteit(beleid) worden aangetoond. Interessant cijfermateriaal is bijvoorbeeld: medewerkertevredenheidsscores, instroomcijfers van arbeidsgehandicapten en ouderen, het aantal vrouwen of allochtonen op leidinggevende posities e.d. Het monitoren en meten van dergelijke diversiteitgegevens vraagt om het stroomlijnen van managementinformatiesystemen.

Een succesfactor voor diversiteitbeleid op *medewerkerniveau* is het selecteren en trainen van medewerkers op bepaalde competenties zoals: (culturele) empathie / inlevingsvermogen, zelfwaardering en -reflectie, het hebben van een 'open mind', 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 goed zijn voor succesvol functioneren in het algemeen.

Diversiteitbeleid heeft bovendien het meeste kans van slagen als medewerkers zich niet te sterk identificeren met een bepaalde groep, cultuur of achtergrond. Dit hangt samen met het hebben van de eerder genoemde 'open mind'.

Aan de slag met diversiteit

Leren omgaan met diversiteit in organisaties gebeurt niet van vandaag op morgen. Het is een veranderproces met als uiteindelijk doel om elke individuele werknemer optimaal tot zijn recht te laten komen in een organisatiecultuur die wordt gekenmerkt door respect en

vertrouwen. Misschien zijn niet alle kritische succesfactoren direct aanwezig. Dat is ook niet noodzakelijk. Gaandeweg kunnen deze worden gerealiseerd.

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

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 diversiteitmanagement vormt voor alle veranderrichtingen een goed uitgangspunt.

Ad 1) Wat betreft veranderingen in *organisatiecultuur en bewustwording* is het van belang dat het management de juiste sfeer creëert door: het uitspreken van positieve verwachtingen, het geven van objectieve feedback en het uitvoeren van periodieke evaluaties van ieders functioneren. De leidinggevenden moeten begrijpen dat divers personeel uiteenlopende wensen en verwachtingen heeft ten aanzien van leiderschap en aansturing. Ook moeten managers waardering voor elkaar stimuleren, onder andere door het geven van het goede voorbeeld. Discriminerend gedrag dienen zij direct aan de kaak te stellen. 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 uitoefenen van hun taak: meer coachend i.p.v. directief leiderschap. Voorbeelden van maatregelen die de cultuuromslag en mentaliteitsverandering in gang zetten zijn o.a. cursussen diversiteit- en peoplemanagement voor leidinggevenden waar zij bewust worden van en vaardigheden leren om om te gaan met diversiteit. Ook het identificeren van aansprekende 'ambassadeurs' voor diversiteit is een hulpmiddel. Zij kunnen diversiteit onder de aandacht brengen van medewerkers en op de managementagenda plaatsen.

De P&O-afdeling kan bijdragen aan de cultuuromslag door:

- het opstarten van een lange termijn, strategische discussie over de gevolgen van de toenemende diversiteit van medewerkers en maatschappij op het realiseren van de bedrijfsdoelen;
- het organiseren van draagvlak voor het onderwerp. Bijvoorbeeld door het zitting nemen in of het ondersteunen van een werkgroep Diversiteit;
- het ondersteunen van managers bij het uitvoeren van diversiteitmanagement. O.a. door middel van advies over gelijke beloning bij aanstelling of over het voeren van beoordelingsgesprekken met gelijke kansen als uitgangspunt;
- het selecteren en inkopen van people management- en diversiteitstrainingen.

Ad 2) *Beleidsveranderingen* hebben vooral betrekkingen op maatregelen gericht op het creëren van gelijke kansen voor medewerkers.

Voorbeelden zijn: een officieel 'mission statement' van het management met betrekking tot diversiteit, het wegnemen van drempels bij werving en selectie, opzetten van loopbaanbegeleiding voor medewerkers, aanbieden (taal)trainingen en regels ter bestrijding van discriminatie. Het aanwijzen van direct verantwoordelijken voor diversiteit helpt bij het in gang zetten van deze beleidsveranderingen.

De afdeling P&O kan bijdragen aan de beleidsveranderingen door:

- het beoordelen van het bestaande personeelsbeleid op diversiteit en aanpassingen te maken, indien nodig. Een voorbeeld hiervan is het doorlichten van selectietesten en assessment methodiek op diversiteitaspecten. Vragen en oefeningen die voor bepaalde groepen makkelijker te beantwoorden resp. uit te voeren zijn, maar niets zeggen over de geschiktheid van de kandidaat voor de functie kunnen worden geschrapt;
- het selecteren en trainen van medewerkers op bepaalde diversiteitsbevorderende competenties;

- de directie te begeleiden bij het opstellen van een mission statement voor diversiteit. 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 gemeenschap en marktomgeving, worden onze pogingen om verschillen tussen medewerkers te begrijpen, te waarderen en onderdeel van het beleid te maken steeds belangrijker’

- het uitvoeren van nul- en effectmetingen van maatregelen, gericht op het monitoren van diversiteit. In medewerkerstevredenheidsonderzoeken wordt aan medewerkers bijvoorbeeld gevraagd in hoeverre zij vinden dat de organisatiecultuur ruimte biedt aan hun persoonlijke behoeften, wensen en eisen;

Ad 3) 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 houdingen 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 door bijvoorbeeld de leidinggevende of collega's die een coach- en/of diversiteitstrainingen hebben gevolgd, helpt hierbij. Evenals een andere wijze van beoordelen en belonen helpen hierbij.

Ook hier kan P&O een belangrijke bijdrage leveren door:

- managers en medewerkers te wijzen op hun stereotype denkbeelden. Bijvoorbeeld door de discussie over diversiteit te prikkelen via bijeenkomsten, stukjes in het personeelsblad of via uitdagende stellingen per e-mail zoals 'Divers samengestelde teams zijn creatiever! Eens/Oneens';
- de eigen handelwijzen en denkbeelden kritisch te beoordelen;
- het organiseren van on-the-job coaching voor managers en medewerkers;
- het uitwerken van 'diversiteitbevorderende' competenties als een flexibele houding en een 'open mind', in concrete gedragsindicatoren en deze meenemen in het functionerings- en beoordelingsformulier.

Wij raden aan om bij het maken van een start met diversiteitbeleid en -management in te haken bij bestaande problemen waarvoor draagvlak bestaat om deze op te lossen. Hier zit de meeste natuurlijke energie voor verandering.

Diversiteit: nieuwe kansen voor P&O!

Diversiteit is een echt 'business issue'. Het raakt niet alleen het personeel van een organisatie maar ook de producten, diensten en klanten. Daarmee geeft het de afdeling P&O de kans zich opnieuw strategisch te positioneren. Door het personeelsbeleid zodanig in te richten dat het ruimte biedt aan diversiteit, ondersteunt het de bedrijfsdoelstellingen daadwerkelijk.

Naast de mogelijkheid om het personeelsbeleid nog eens af te stemmen op de strategie van de onderneming, biedt diversiteit de P&O-afdeling ook de mogelijkheid om de diverse velden in het personeelsbeleid (werving en selectie, opleiding en ontwikkeling, beoordeling en beloning) op elkaar te laten aansluiten. Diversiteit werkt dan als smeerolie voor een gestroomlijnd personeelsbeleid.

Ook in de dagelijkse praktijk levert diversiteit voordelen op voor de afdeling P&O. Zo heeft de toegenomen nadruk op individualisering bij veel ondernemingen geresulteerd in meer individueel maatwerk. Hoewel individuele keuzevrijheden op een structurele manier worden aangepakt met nieuwe systemen als arbeidsvoorwaarden 'a la carte', puilen veel

personeelsdossiers uit van de persoonlijke afspraken. Memo's, brieven en notities over afwijkende werktijden, thuiswerken of een langer aaneengesloten vakantieperiode zijn slechts enkele voorbeelden. Het maken, vastleggen en bevestigen van dergelijke afspraken is complex en kost medewerkers P&O veel tijd. Bovendien schuilt in iedere 'uitzondering op de regel' het gevaar van precedentwerking. De uitzondering wordt regel, maar wordt de uitvoering van het personeelsbeleid daarmee eenvoudiger? Aandacht voor diversiteit biedt mogelijkheden voor de ontwikkeling van een flexibel raamwerk dat past op alle medewerkers in plaats van het naast elkaar bestaan van verschillende regelingen.

Naast een vereenvoudigd personeelsbeleid leidt aandacht voor diversiteit tot een meer 'inclusieve' organisatiecultuur waarin meer medewerkers zich gewaardeerd en gestimuleerd voelen. Arbeidsconflicten, werkgerelateerd verzuim, slechte prestaties en demotivatie van medewerkers nemen hierdoor af en de P&O-er hoeft zich daarom minder bezig te houden met het 'blussen van brandjes' binnen de organisatie.

Kortom, aan de slag met diversiteit!

Diversiteit werkt. En de demografische ontwikkelingen in Nederlandse zijn niet te stuiten. Met andere woorden: vluchten kan niet meer.... en is gelukkig niet nodig. Want diversiteit werkt niet alleen, het loont ook nog eens! Hogere omzetten, meer klanten en meer innovatieve producten en diensten liggen in het verschiet wanneer er meer aandacht komt voor de kracht van diversiteit. 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? Dit artikel heeft u hopelijk een aantal goede suggesties aangedragen voor het maken van een eerste start. Kortom: aan de slag met diversiteit....!

Meer informatie

Voor inhoudelijke vragen kunt u contact opnemen met drs. Cristel van de Ven, telefoon 023 554 95 21, mail vec@arbeid.tno.nl.

TNO Arbeid

Postbus 718
2130 AS Hoofddorp

www.arbeid.tno.nl
info@arbeid.tno.nl

TNO Arbeid is een dienstverlenende organisatie voor bedrijfsleven en overheid die kennis ontwikkelt en toepast inzake complexe arbeidsvraagstukken. Met als uitgangspunt een optimale inzet van mensen houden we ons bezig met innovatie van arbeid, organisatie en technologie, bevordering van arbeidsparticipatie en versterking van arbeidsomstandighedenbeleid. Samen met haar klanten vertaalt TNO Arbeid nieuwe kennis in praktische toepassingen.

Enkele voorbeelden¹ van diversiteitsbeleid en –management, ter inspiratie

Voorbeeld 1:

Een ICT-bedrijf heeft diversiteit aangeduid als belangrijke bedrijfswaarde in haar gedragscode. Het bedrijf heeft heldere doelstellingen geformuleerd om het percentage minderheidsgroepen in hogere functies te vergroten en koppelt variabele beloning van managers aan de promotie van diversiteit als bedrijfswaarde in woord en gedrag.

Voorbeeld 2:

Een onderneming heeft actief stappen ondernomen om steun van het middenmanagement te verwerven voor diversiteit. Ze heeft de hoofden van de business units gevraagd om 'high-potential' medewerkers te identificeren - dit waren vooral blanke mannelijke managers - die als diversiteitsfacilitators en -trainers gingen fungeren. Omdat deze managers de belangrijkste opinievormers waren binnen de organisatie, verleenden juist zij de diversiteitinitiatieven veel geloofwaardigheid.

Voorbeeld 3

Een ziekenhuis laat de tijden waarop operaties worden uitgevoerd parallel lopen aan schooltijden, om zo een aantrekkelijkere werkgever te zijn voor OK-assistenten met kinderen en voor OK-assistenten die niet houden van vroeg resp. laat en onregelmatig werken. Hiermee is het personeelstekort enigszins verminderd.

Voorbeeld 4:

Bij een multinational krijgt elke nieuwe manager te maken met diversiteitstraining als onderdeel van het leiderschapontwikkelingsprogramma. Centraal bij de training staan de redenen waarom een divers personeelsbestand zo belangrijk is om te kunnen inspringen op de behoefte van diverse marktplaatsen. De managers leren omgaan met diversiteit en leren dat ze sensitiviteit nodig hebben bij het uitvoeren van zakelijke projecten, het managen van divers samengestelde teams en het bedienen van een breed scala aan mondiale klanten.

Voorbeeld 5:

Een gemeente heeft kwalitatief en kwantitatief onderzoek verricht naar groepsprofielen van burgers om zodoende meer kennis te vergaren over verschillende leefwerelden van mensen. Met deze informatie wil zij managers bewust maken van het belang van situationeel leiderschap. Deze andere stijl van leidinggeven maakt beleid maken vanuit diversiteitsperspectief gemakkelijker en bevordert de instroom van divers personeel. Een diverser personeelsbestand vormt op haar beurt een betere afspiegeling van de maatschappij en van de inwoners van de gemeente.

Voorbeeld 6:

Een bedrijf in de voedingsmiddelenindustrie heeft een onorthodoxe manier om diversiteit op de agenda van bijvoorbeeld managers te krijgen. Zij hebben een 'Diversity Award' ingesteld. Het topmanagement bepaalt ieder jaar opnieuw welke managers op het gebied van diversiteit in aanmerking komen voor de titel 'best presterende manager' en 'slechtst presterende manager'. De winnaars van de Diversity Awards worden uitgenodigd om een presentatie voor de directie of Raad van Bestuur te geven over de redenen van hun resultaten/prestaties op het gebied van diversiteit

¹ Deze voorbeelden zijn samengesteld uit diverse praktijkcases

In de periode 2003-2006 richt TNO Arbeid zich o.a. op het ontwikkelen van kennis over diversiteitbeleid en diversiteitmanagement. Onze belangrijkste onderzoeksvragen zijn:

1. Wat is diversiteitbeleid en -management? Hoe krijgt het vorm in de praktijk?
2. Wat zijn de voornaamste drijfveren en motieven voor organisaties om aandacht te besteden aan diversiteit?
3. Wat zijn de effecten en hoe kunnen meer organisaties gestimuleerd worden om met diversiteit aan de slag te gaan?

Deze vragen willen we in samenwerking met geïnteresseerde organisaties beantwoorden. Er kan nog een beperkt aantal organisatie meedoen. Wilt u meer weten over dit onderzoek? Neem dan contact op met Sjiera de Vries, projectleider. Telefoon 023 - 5549522