

# Wat is Diversiteitsmanagement?

Sjiera de Vries & Cristel van de Ven

## Inleiding

De diversiteit op de Nederlandse arbeidsmarkt groeit. Dat komt onder andere tot uiting in zichtbare veranderingen, zoals een toename van ouderen en mensen met andere culturele achtergronden. Maar de toename in diversiteit uit zich ook in meer uiteenlopende wensen en behoeften van mensen, onder andere in hun werksituatie. Door hier rekening mee te houden kunt u als werkgever een voorsprong opbouwen op uw concurrenten. Bijvoorbeeld omdat u optimaal gebruik maakt van de beschikbare arbeidskrachten, en van het complete aanbod van kennis en ervaring. Bovendien kunt u op deze wijze beter inspelen op de diversiteit in de samenleving, en onder uw klanten en uw afnemers.

In deze brochure leest u hoe u door diversiteitsmanagement optimaal gebruik kunt maken van diversiteit. We bespreken achtereenvolgens:

- wat we verstaan onder diversiteit en diversiteitsmanagement;
- waarom diversiteitsmanagement steeds belangrijker wordt voor organisaties;
- de winst die diversiteitsmanagement oplevert;
- hoe u diversiteitsmanagement in de praktijk kunt brengen;
- welke investering hiervoor nodig is;
- waar u meer informatie kunt vinden.

Wat u niet vindt in deze brochure is een uitgewerkt beleidsplan voor het vormgeven van diversiteitsmanagement in uw organisatie. Elke organisatie is immers uniek, een blauwdruk zou daaraan geen recht doen. Wel helpen we u op weg met praktijkvoorbeelden van diversiteitsbeleid, die u kunnen inspireren om zelf aan de slag te gaan.

## Wat is diversiteit

*Diversiteit = alle aspecten waarop mensen van elkaar verschillen*

Onder diversiteit verstaan we ‘alle aspecten waarop mensen van elkaar verschillen’. Dit is een heel brede definitie. Niet iedereen gebruikt de term diversiteit op deze wijze. Soms doelt men op een specifiek aspect van diversiteit, bijvoorbeeld leeftijd of afkomst. Wij kiezen voor deze brede definitie omdat mensen niet te definiëren zijn op basis van slechts één enkel kenmerk, en omdat het juist belangrijk is om alle verschillende aspecten van een persoon te zien.

Bij diversiteit zijn *zichtbare* kenmerken van belang, zoals geslacht, leeftijd en etniciteit, maar ook *minder zichtbare* persoonskenmerken zoals wensen en behoeften, seksuele voorkeur, werkstijlen en karaktereigenschappen. De zichtbare kenmerken hebben vrijwel altijd invloed op hoe anderen ons zien, ze zijn immers nauwelijks te verbergen. Voor de onzichtbare kenmerken ligt dit anders. Daarvoor geldt dat ze vaak wel veel invloed hebben op hoe we ons gedragen, maar dat voor anderen niet altijd duidelijk is hoe dit komt.

De verschillende aspecten van diversiteit worden veelal verdeeld in primaire en secundaire kenmerken (zie figuur 1). De primaire kenmerken zijn dan kenmerken die iemand niet of nauwelijks zelf kan beïnvloeden, zoals leeftijd of afkomst. Op de secundaire kenmerken kan men zelf meer invloed uitoefenen.

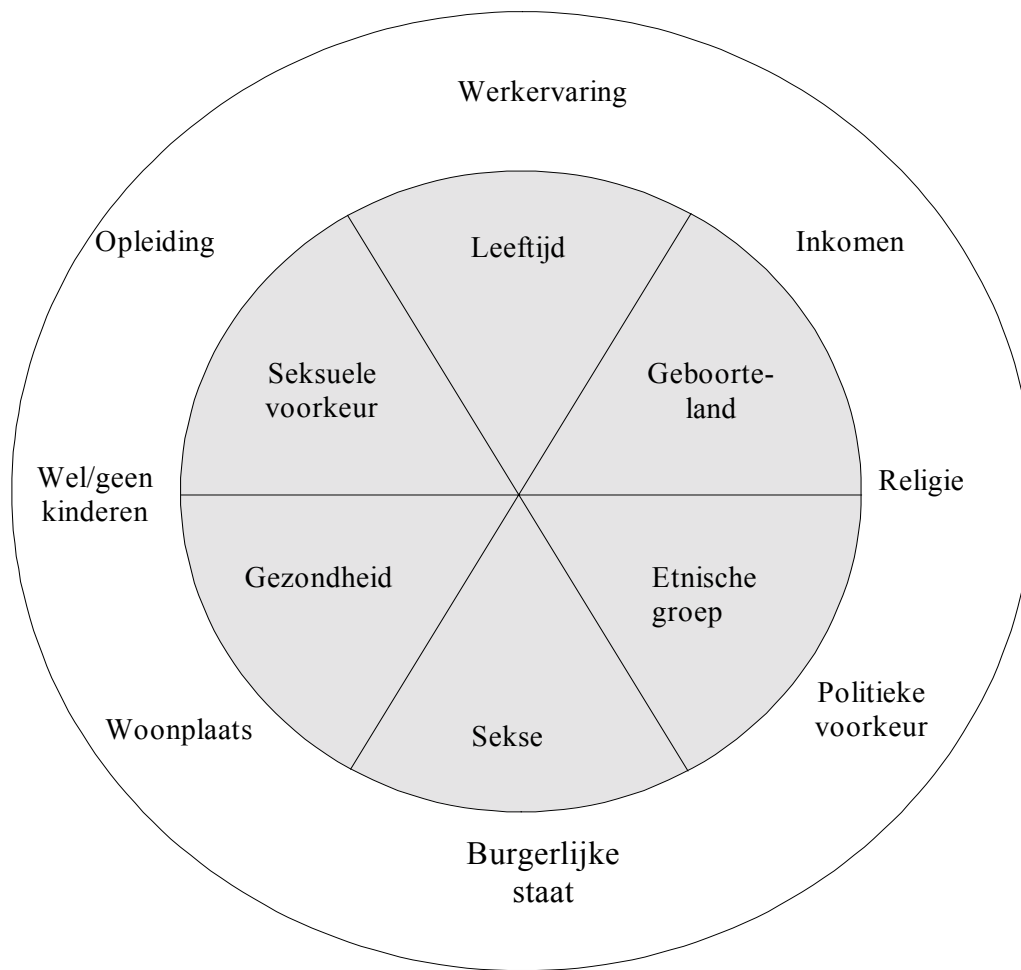


Fig. 1 : Primaire en secundaire aspecten van diversiteit (naar Kreitner, R. en Kinicki, A. (1995) *Organizational Behaviour*, Chicago: R.D. Irwin Inc.)

De primaire en secundaire kenmerken, zowel de zichtbare als de onzichtbare, maken allen onderdeel uit van iemands identiteit. Deze kenmerken hebben een grote invloed op onze waarden, normen, behoeften en wensen. Ze beïnvloeden hoe we onze omgeving waarnemen en hoe we ons gedragen, maar ook hoe anderen ons zien en zich ten opzichte van ons gedragen.

### **Diversiteitsmanagement: optimaal gebruik maken van diversiteit**

Ieder mens beschikt over een eigen, unieke combinatie van kenmerken. Veel organisaties houden hier in hun dagelijkse praktijk al rekening mee: ze hebben bijvoorbeeld een beleid gericht op vrouwen, ouderen of arbeidsgehandicapten. Dergelijk beleid noemen we doelgroepenbeleid: het gaat uit van één dominant kenmerk waarop de doelgroep verschilt van de 'doorsnee-medewerker'. Diversiteitsbeleid gaat een stapje verder. Uitgangspunt van diversiteitsbeleid is dat ook binnen groepen grote verschillen bestaan, dat ieder mens uniek is. Diversiteitsbeleid richt zich daarom op alle medewerkers, ook op de zogenaamde 'doorsnee-medewerker'. Diversiteitsmanagement is een onderdeel van een dergelijk diversiteitsbeleid. Onder diversiteitsmanagement verstaan we alle

activiteiten binnen een organisatie die bijdragen aan het optimaal en duurzaam benutten van *alle* medewerkers, rekening houdend met al hun verschillen én overeenkomsten.

*Diversiteitmanagement: alle activiteiten binnen een organisatie die bijdragen aan het optimaal en duurzaam benutten van alle medewerkers, rekening houdend met al hun verschillen én overeenkomsten.*

### **De diversiteit neemt toe**

In de afgelopen jaren is de diversiteit aan medewerkers in organisaties toegenomen. Een aantal ontwikkelingen heeft hieraan bijgedragen:

1. *Verandering van de arbeidsmarkt*  
Demografische ontwikkelingen zoals vergrijzing, ontgroening en een toename van het aantal allochtonen in de Nederlandse samenleving hebben er, samen met de toegenomen participatie van vrouwen, toe geleid dat de arbeidsmarkt meer divers van samenstelling is geworden.
2. *Arbeidsmarktkrapte*  
Door de krappe arbeidsmarkt van het afgelopen decennium zijn organisaties meer gaan werven onder groepen die tot dan toe minder vertegenwoordigd waren binnen organisaties, zoals bijvoorbeeld herintredende vrouwen, allochtonen en arbeidsgehandicapten. Omdat de arbeidsmarkt op dit moment minder krap is, kunnen organisaties weer kieskeuriger zijn. Alle prognoses wijzen echter uit dat vanaf 2007 voor veel functies de vraag naar arbeidskrachten weer hoger zal zijn dan het aanbod, zodat het bereiken van een zo breed mogelijke groep potentiële werknemers (opnieuw) van essentieel belang zal zijn.
3. *Wetgeving*  
De overheid voert beleid gericht op het wegwerken van achterstanden en bevorderen van arbeidsparticipatie. Een voorbeeld is de Wet gelijke behandeling, die moet voorkomen dat mensen worden achtergesteld op basis van bijvoorbeeld geslacht, leeftijd of arbeidshandicaps. Ook het terugdraaien van de mogelijkheden om vervroegd uit te treden, waardoor meer ouderen binnen het arbeidsproces blijven, en de strikte regels rond instroom in de WAO zijn pogingen om de arbeidsparticipatie te bevorderen. Een bijkomend effect is dat de diversiteit in organisaties toeneemt.
4. *Moreel ethische ontwikkelingen*  
Organisaties voelen zich (mede-) verantwoordelijk voor het verminderen van de sociale ongelijkheid in de samenleving en streven naar een personeelsbestand dat een afspiegeling vormt van de samenleving, waar alle werknemers gelijke kansen krijgen. Deze trend vormt een onderdeel van het Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, dat sterk in opkomst is.
5. *Individualisering*  
Mensen willen steeds meer gezien worden als individu, en vragen erkenning van hun unieke eigenschappen en wensen.

Al deze ontwikkelingen vragen om een diversiteitsbeleid.

### **De winst van diversiteitsmanagement**

Diversiteit is overal, dat valt niet te ontkennen. Maar we kunnen er meer of minder rekening mee houden. Rekening houden met diversiteit in organisaties is echter om verschillende redenen aantrekkelijk. De belangrijkste reden is echter vaak: het levert winst op.

1. *Innovatieve producten en diensten*  
Een divers samengesteld personeelsbestand betekent een grote verscheidenheid aan kennis, visies en inzichten. Dit stimuleert de creativiteit binnen uw organisatie en leidt tot innovatieve producten en diensten. U creëert hiermee een concurrentievoordeel.
2. *Meer klanten, hogere klanttevredenheid*

Behalve over meer creativiteit beschikt een diverse organisatie ook over kennis van een groter aantal klantgroepen. Diensten en producten kunnen zo beter worden toegesneden op de wensen en verwachtingen van een bredere groep klanten. Klanten vinden het bovendien vaak prettig als ze zich kunnen identificeren met (de verschillende medewerkers van) de organisatie. Als u hun ‘supplier of choice’ weet te worden, betekent dit een hogere omzet.

3. *Hogere arbeidsproductiviteit, minder verzuim en minder uitstroom*  
Door rekening te houden met individuele verschillen in leerstijlen, kennis, competenties, ervaring, motivatie etc. kunnen medewerkers hun talenten ten volle benutten. Dit motiveert hen en zorgt voor een grotere betrokkenheid bij uw organisatie. Uit onderzoek blijkt dat betrokken medewerkers een hogere arbeidsproductiviteit hebben, minder verzuimen en minder vaak ongewenst uitstromen.
4. *Optimaal gebruik arbeidsmarkt*  
Rekening houden met diversiteit betekent dat u niet alleen het meer ‘traditionele’ deel van de arbeidsmarkt aanboort maar toegang krijgt tot een bredere groep potentiële medewerkers. U vergroot daarmee de kans alle toppers te bereiken. En omdat mensen aandacht voor hun eigenheid waarderen zullen zij graag bij u werken. U wordt ‘employer of choice’ en heeft hierdoor een voordeel bij het werven van goede kandidaten: u hoeft geen genoeg (meer) te nemen met ‘second best’, en de mensen komen uit eigen beweging naar u toe.
5. *Beter imago*  
Streven naar een divers personeelsbestand is een vorm van maatschappelijk verantwoord ondernemen en levert daardoor een positieve bijdrage aan het imago van uw organisatie.

### **Aan de slag met diversiteit, enkele tips**

Goed management van diversiteit levert u dus winst op. Om de vruchten te plukken van diversiteit moet u echter eerst een aantal inspanningen plegen. Met name het tot stand brengen van een divers samengesteld personeelsbestand vraagt een inspanning, maar ook het effectief samenwerken gaat niet altijd vanzelf. Het is dus zaak om een gericht beleid te voeren, en de diversiteit goed te managen. We geven een aantal tips waarmee u direct aan de slag kunt.

#### *1. Stel een helder diversiteitsbeleid op*

Om dit te kunnen doen is het belangrijk eerst in kaart te brengen hoe divers de organisatie nu is samengesteld, welke doelen met het beleid worden nagestreefd, en welke veranderingen nodig zijn om die doelen te bereiken. Zo’n doel kan bijvoorbeeld zijn ‘beter inspelen op de wensen van een divers klantenbestand.’ Om dat te bereiken is het nodig dat het personeelsbestand een afspiegeling is van dat klantenbestand, en dat betekent bijvoorbeeld dat er meer allochtonen, of ouderen, moeten worden aangenomen.

#### *2. Creëer een nieuwe organisatiecultuur*

Als er meer mensen met meer verschillende achtergronden in een organisatie komen werken zal de cultuur van de organisatie veranderen. Om te waarborgen dat iedereen zich prettig blijft voelen en tot zijn recht blijft komen in de ‘nieuwe cultuur’, moet dit proces begeleid en gestuurd worden. Trainingen over communicatie en groepsprocessen kunnen hieraan bijdragen. Het gaat hierbij niet alleen om het leren communiceren met de nieuwe leden van de organisatie maar ook om het leren bespreken van geschillen en misverstanden.

#### *3. Pas HR-beleid, -instrumenten en -procedures aan*

Het HR-beleid van een organisatie is toegesneden op de bestaande werkwijzen en het bestaande personeelsbestand van de organisatie. Als één van beide verandert, moeten ook het HR-beleid en de bijbehorende instrumenten en procedures worden aangepast. Het streven naar meer diversiteit vraagt bijvoorbeeld om het werven onder een bredere doelgroep, waarvoor veelal meerdere wervingskanalen nodig zijn. Mogelijk moet het kunnen omgaan met diversiteit als nieuwe functie-eis worden opgenomen voor bijvoorbeeld leidinggevenden. Het kan ook nodig zijn om afspraken te maken over gewenste omgangsvormen en procedures die gevolgd moeten worden om discriminatie, seksuele intimidatie, pesten en ander ongewenst

gedrag tegen te gaan en te sanctioneren. Met dergelijke aanpassingen snijdt u uw HRM-beleid toe op de kenmerken van een divers personeelsbestand.

#### 4. *Investeer in vertrouwen*

Een diversiteitsbeleid invoeren betekent vaak dat er veel verandert in de organisatie. Dit biedt kansen, en veel medewerkers zullen de veranderingen waarderen en zich sterker verbonden voelen met de organisatie. In eerste instantie kunnen de veranderingen echter ook onzekerheid veroorzaken. Hoe werk je samen met mensen met een heel andere achtergrond, herken ik mezelf straks nog in deze organisatie, verandert de cultuur niet teveel? Als aan de zittende medewerkers duidelijk wordt gemaakt dat ook hun belangen behartigd worden, zullen ook zij meewerken aan het nieuwe beleid. Investeren in dat vertrouwen is dus van groot belang. Dit vraagt om voorlichting over wat diversiteitsbeleid is, communicatie over de kansen en bedreigingen die mensen zien, en het betrekken van de diverse partijen bij de besluitvorming.

### **Investeren in diversiteit**

Hiervoor is aangegeven dat diversiteit winst kan opleveren voor uw organisatie, maar dat dit niet vanzelf gaat. Het plegen van de eerder genoemde inspanningen ten behoeve van diversiteit brengt vanzelfsprekend ook kosten mee. Net als de winst van diversiteit is ook deze investering niet goed in harde euro's uit te drukken, alleen al omdat zowel de uitgangssituatie als de doelstellingen van elke organisatie anders zijn. We kunnen wel een indicatie geven van het soort kosten waar u aan moet denken.

#### 1. *Personeelskosten*

Het opstellen van een diversiteitsbeleid kost tijd, en dat geldt ook voor het bouwen aan draagvlak voor dit beleid, en het implementeren ervan. Ook het doen van onderzoek, volgen van trainingen etc. kost tijd die uw medewerkers niet aan andere zaken kunnen besteden.

#### 2. *Middelen*

Veelal zullen trainingen worden uitgevoerd door een extern bureau. Mogelijk wordt ook bij het vaststellen van de huidige situatie, het doorlichten van het huidige HR-beleid, het opstellen van nieuw beleid of de implementatie ervan een beroep gedaan op externe ondersteuning. Hiervoor moeten middelen beschikbaar zijn.

We raden u aan om voor u daadwerkelijk een diversiteitsbeleid gaat voeren, eerst de kosten en de baten van diversiteit op een rijtje te zetten en tegen elkaar af te wegen. Focus hierbij dan wel vooral op de langere termijn, want op korte termijn zullen, zoals bij elke verandering, de kosten de baten overstijgen. Op basis van deze afweging kan het management een gefundeerde beslissing nemen over het te voeren beleid. Dit zal het draagvlak van deze beslissing zeer ten goede komen.

© 2005 TNO

*Alle rechten voorbehouden. Niets uit dit rapport mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van TNO*