

Diversiteitsbeleid: hoe ontwikkel je urgentiebesef?

Kennisplatform
Integratie &
Samenleving



Hans Bellaart, Suzan de Winter-Koçak en Jolanda Elferink

Binnen een groot bedrijf in de Randstad zijn enkele voortrekkers enthousiast aan de slag gegaan met het thema diversiteit. Zij vinden dat belangrijk omdat zij merken dat er soms spanningen zijn tussen medewerkers van verschillende afkomst en de bejegening van klanten beter zou kunnen. Na een paar gesprekken met het afdelingshoofd en collega's blijkt dat het niet eenvoudig is om de rest mee te krijgen in het enthousiasme. Waar ligt dat aan en op welke manier lukt dat wel?

WAT IS DIVERSITEITSBELEID?

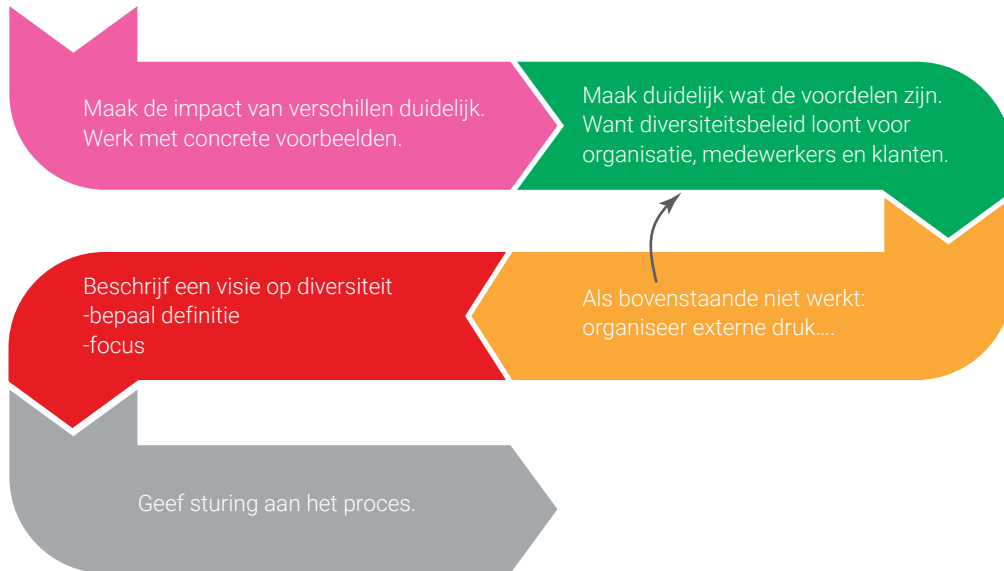
Dit is beleid binnen een organisatie, gericht op het erkennen en waarderen van verschillen tussen personen (medewerkers en klanten) om te komen tot een zo efficiënt en effectief mogelijke realisatie van de organisatiedoelstellingen¹.

1. Eigen definitie op basis van: Groeneveld, S.M. & Voet, J. van der (2009). Diversiteit in de uitstroom. Bevindingen uit het POMO 2008. Den Haag, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. SER (2009). *Diversiteitsbeleid in het personeelsbestand*. Den Haag: Sociaal Economische Raad.



HOE ONTWIKKEL JE URGENTIEBESEF?

Dit gaat over de fase van het op gang brengen van een proces tot er een concreet plan ligt om diversiteitsbeleid uit te gaan voeren. Op grond van literatuuronderzoek en interviews met organisaties zetten wij op een rij onder welke condities diversiteitsbeleid succesvol op gang gebracht kan worden.



1. Maak de impact van verschillen duidelijk

Dat verschillen tussen mensen wrijving kunnen oproepen, is voor de meeste mensen wel duidelijk. Maar dat ze ook grote negatieve consequenties voor de organisatie kunnen hebben, als de diversiteit niet goed gemanaged wordt, is minder bekend. Om dat besef te vergroten helpt het om met concrete voorbeelden te werken, om het te visualiseren, bijvoorbeeld met behulp van een videofragment. Ook blijkt het sterk overtuigend om klanten en medewerkers het persoonlijke verhaal te laten vertellen².

Binnen een groot bedrijf heeft een vertegenwoordiging van medewerkers aan de directie voorgesteld een bijeenkomst te organiseren over diversiteit. Een aantal medewerkers had een persoonlijk verhaal voorbereid. Een medewerker die van zijn homoseksualiteit nooit een geheim had gemaakt, vertelde dat hij zich voelde uitgesloten door een collega die niet met hem wilde samenwerken, omdat volgens hem homoseksualiteit een ziekte is. Voor de directie en de andere aanwezigen waren dit 'eyeopeners'. Zij waren zich niet bewust dat medewerkers met een migratieachtergrond of LHBT-collega's zich soms negatief bejegend voelen. Ook werd gepresenteerd dat juist op de afdelingen met veel diversiteit het ziekteverzuim hoog is. De boodschap dat verschillen er wel degelijk toe doen, werd opgepikt door de directie, die nu aangaf dat dit een urgent probleem was.

2. S. Jalhay, M. Ceuterick & P. Degelin – red. (2016). *Bouwstenen voor een cultuursensitieve zorg- en welzijnsorganisatie*. Brussel. Uitgeverij Politeia nv.
3. <https://www.onderhuids.nl/test-jezelf>

Veel mensen zijn zich niet bewust van de vooroordelen die zij hebben. Om het bewustzijn te vergroten, helpt het om hen te confronteren met hun eigen vooroordelen, bijvoorbeeld via een online test³. Ook rolmodellen kunnen goede voorbeelden geven door te laten zien dat als je verschilt van elkaar, je toch een goede onderlinge band kunt hebben. Een persoon met status of gezag kan een norm stellen voor anderen uit de eigen groep en het helpt om mensen met diverse achtergronden te laten samenwerken aan een gezamenlijke opdracht. Wat niet helpt is mensen verplicht naar een ontmoeting met mensen 'uit een andere groep' te sturen, een open gesprek houden over discriminatie waarin iedereen alles mag zeggen, omdat dit juist stereotypen kan bekrachtigen⁴.

VERGROOT HET URGENTIEBESEF

Zonder probleembesef is het lastig om een veranderingsproces op gang te brengen. De noodzaak voor diversiteitsbeleid is niet evident. Er ontstaat pas bereidheid als in de organisatie het gevoel overheerst dat er problemen zijn die weggenomen moeten. Om het management de urgentie van diversiteitsbeleid in te laten zien, zullen medewerkers de noodzaak met concrete voorbeelden zichtbaar moeten maken. Het probleembesef kan worden vergroot door bijvoorbeeld aan te tonen dat bepaalde klantengroepen onvoldoende bereikt worden, dat klanten meer tevreden zouden zijn als er met diversiteitsaspecten rekening gehouden wordt en dat een deel van het personeel zich soms negatief benaderd of uitgesloten voelt.

2. Laat de voordelen zien voor de organisatie

Organisaties kunnen verschillende redenen hebben om aan de slag te gaan met diversiteitsbeleid. Er zijn economische, organisatorische, juridische en moreel-ethische argumenten.

- Economische argumenten zijn dat er meer winst wordt gemaakt als er bredere klantengroepen bereikt worden, de diverse klantengroepen tevreden zijn en het bedrijf een positief imago heeft. Veel multinationals beschouwen medewerkers met kennis van verschillende talen, gebruiken en omgangsvormen als een meerwaarde.
- Een organisatorisch argument is het tegengaan van conflicten of intimidatie op de werkvloer, of de diversiteit in teams positief te gebruiken om het oplossend vermogen te vergroten en daarmee de klanten beter te bedienen.
- Juridische argumenten zijn bijvoorbeeld het voldoen aan kwaliteitseisen, richtlijnen en de wetgeving (zoals de Algemene wet gelijke behandeling).
- Moreel-ethische argumenten betreffen bijvoorbeeld het 'gelijke kansen-denken', of een afspiegeling van de samenleving willen zijn om de legitimiteit in de samenleving niet te verliezen. Dit argument hanteert een organisatie als de politie bijvoorbeeld⁵.

Voor iedere organisatie geldt dat de motieven om te starten met diversiteitsbeleid helder moeten zijn. Pas dan ontstaat bereidheid om in een veranderingsproces te investeren.

3. Organiseer externe druk

Als het bovenstaande niet leidt tot het gewenste resultaat kan het helpen om belangrijke stakeholders of opdrachtgevers te vragen expliciet de noodzaak voor diversiteitsbeleid onder de aandacht van het management brengen⁶.

4. <https://www.kis.nl/artikel/tips-voor-interventies-gericht-op-voorkomen-van-discriminatie>

5. Volkskrant, 9 juli 2015. Korpschef Bouman: meer diversiteit nodig bij politie.

6. S. Jalhay, M. Ceuterick & P. Degelin (2016).



4. Ontwikkel een visie op diversiteit

Als het belang wordt onderkend is het zaak duidelijk te krijgen wat onder 'diversiteitsbeleid' verstaan wordt en welke prioriteiten en doelen de organisatie zichzelf stelt. Het begint met het definiëren van het begrip diversiteit. Het is natuurlijk een breed begrip. Mensen kunnen op oneindig veel aspecten verschillen. In de praktijk blijkt een focus op bepaalde vormen van diversiteit nodig om daadwerkelijk vooruitgang te boeken. De organisatie kan bijvoorbeeld kiezen voor een focus op verschil in herkomst en in seksuele geaardheid omdat op deze gebieden de meeste vooruitgang wordt verwacht.

Ten tweede is het nodig om te bepalen op welke organisatieonderdelen het beleid zich richt. Een veel gemaakte fout van organisaties die overwegen diversiteitsbeleid in te voeren, is dat zij zich concentreren op personeelsbeleid óf dienstverlening. Een gecombineerde benadering die zich zowel richt op personeel, klanten en de manier waarop diversiteit gemanaged wordt, kan de organisatie echter de grootse meerwaarde bieden⁷. In het bedrijfsleven is men geneigd de focus eenzijdig op personeelsbeleid te leggen. De werving en het behoud van nieuw talent om zo een diverser personeelsbestand te realiseren⁸. Met alleen het aantrekken van nieuw talent is een organisatie er echter niet. De organisatie moet ervoor zorgen dat er binnen bedrijfsprocessen ook rekening wordt gehouden met diversiteit. Met een organisatiecultuur waarin diversiteit als een meerwaarde wordt gezien en optimaal gebruikt wordt. Uiteindelijk gaat het toch om een goed resultaat van de organisatie. Divers personeel kan een belangrijk middel zijn om de kwaliteit te verbeteren. Het is geen doel op zich. In de sociale sector is de focus vaak juist sterk gericht op het verbeteren van de dienstverlening aan klanten⁹ en veel minder op diversiteit onder het personeel. Voor een succesvol diversiteitsbeleid zijn echter beide aspecten belangrijk.

Het derde onderdeel van de visieontwikkeling is het beschrijven van concrete doelen. Zonder dat is diversiteitsbeleid stuurloos¹⁰.

Een lid van de ondernemingsraad van het eerdergenoemde bedrijf uit de Randstad: 'In onze organisatie is het thema diversiteit al vaker aan de orde geweest. Om de zoveel jaar komt het weer naar boven. Er zijn dan goede voornemens bij het management, maar na een paar maanden hoor je er niets meer over. Er zijn altijd weer andere prioriteiten. Er wordt vooral gelet op korte termijn resultaten. Diversiteitsbeleid levert op korte termijn niet duidelijk iets op. Sinds kort heeft het personeel samen met de directie een visie opgesteld. Nu is veel duidelijker waar wij voor staan en waar wij heen willen. Het gaat wel stap voor stap, maar we bouwen nu wel op een goed fundament.'

7. Meerman, M. & Glastra, F.J. (2001) Verdeelde aandacht. Over opvattingen en praktijk van het managen van diversiteit bij justitie. *Ts. Management & Organisatie*, mei/juni.

8. Bellaart, H., Oostrik, S., Razenberg, I. & Smits van Waesberghe, E. (2016). *Effectief diversiteitsbeleid: Tel uit je winst!* Utrecht: Kennisplatform Integratie & Samenleving.

9. Bellaart, H., Day, M. & Hamdi, A. (2017). *Wijkteams en diversiteit. Hoe wijkteams inspelen op etnisch-culturele diversiteit*. Utrecht: Kennisplatform Integratie & Samenleving.

10. Beek, A. van., & Henderikse, W. (2015). *Goede voorbeelden culturele diversiteit en 'good principles' toegepast in de praktijk*. Zeist: Van Doorne-Huiskes en partners.

5. Geef sturing aan het proces

Uit onderzoek blijkt dat commitment en een actieve rol van het (top)management onmisbaar is voor een succesvol diversiteitsbeleid¹¹. Anders blijft het bij goedbedoelde activiteiten op de werkvloer maar leidt het niet tot breed gedragen organisatiebeleid, zoals uit het voorbeeld uit het kader blijkt.

'Onze manager vindt het thema diversiteit wel belangrijk, maar zegt dat het een bottom-up proces moet zijn. Hij zegt dat je niet van bovenaf kunt aansturen hoe medewerkers omgaan met diversiteit. Hij doet een moreel appel op de medewerkers om met respect met elkaar en met de klanten om te gaan. Dat is allemaal mooi en aardig, maar wij als medewerkers zijn niet in staat om gedurende langere tijd activiteiten te organiseren. Wij hebben niet het gezag om anderen mee te laten doen. Wij doen graag mee, maar het management moet het aansturen!'

Om diversiteitsbeleid te ontwikkelen is al in de beginfase iemand nodig die de verantwoordelijkheid draagt voor het proces en de uitvoering. Initiatieven verwateren of komen niet tot bloei, wanneer daar geen formele opdracht vanuit het (top)management voor is. Een verantwoordelijke zorgt er voor dat er gedurende langere tijd een drijvende kracht is, er doelgericht gewerkt kan worden en er samenhang is tussen verschillende initiatieven. En daarbij hoort een ondersteuningsstructuur (bijvoorbeeld een werkgroep en ambassadeurs in verschillende afdelingen) om de activiteiten uit te voeren.

11. SER (2009); Hunt, V., Layton, D. & Prince, S. (2015). *Why diversity matters*. London: McKinsey & Company; Catalyst (2013). *First step: Diversity Councils*. New York; Calayst Information Center; Vries, S. de., Ven, C. van de., Nuyens, M., Stark, K., Schie, J. van, & Sloten, G.C. van. (2005). *Diversiteit op de werkvloer: hoe werkt dat? Voorbeelden van diversiteitsbeleid in de praktijk*. Hoofddorp: TNO.

