

Diversiteitsmanagement: waar te beginnen?

Een praktijkvoorbeeld

Auteurs: Humbert Alken en Grethe van Geffen

Het artikel 'Zin en onzin van diversiteitsmanagement' in de Gids voor Personeelsmanagement nr. 4 – 2004 schildert de theoretische achtergrond van diversiteitsbeleid. Het wijst op wetenschappelijk onderzoek uit de VS waar gebleken is dat divers samengestelde teams creatiever en innovatiever zijn, terwijl de kwaliteit van besluitvorming eveneens verbetert. Het negeren van verschillen is een rem op de lange termijn doelen van organisaties. Zowel vanwege demografische ontwikkelingen als vanwege de positieve effecten van diversiteit voor de organisatie zouden ook Nederlandse bedrijven en instellingen vaker met diversiteit aan de slag moeten gaan. Het artikel sluit af met de vraag om meer publicaties over Nederlandse ervaringen. Hieronder volgt een praktisch voorbeeld, dat u op weg helpt als u diversiteitsmanagement als een kans voor uw organisatie wilt benutten.

De Sociale Dienst Amsterdam is al vele jaren actief geweest in intercultureel management en het zoeken naar evenwicht tussen m/v in hogere posities. Dit was aanvankelijk vooral ingegeven door sociaal-maatschappelijke en politieke overwegingen: het Amsterdamse beleid wilde dat de instellingen een afspiegeling zouden zijn van de samenleving en dat er gelijke kansen zouden zijn voor alle werknemers. Doelgroepenbeleid en positieve actie werden als methoden ingezet om dat te bereiken. Onderliggend was de gedachte dat met een divers samengesteld personeelsbestand de cliënten beter bediend zouden worden; deze gedachte werd echter nog niet geconcretiseerd. Alle aandacht ging uit naar de realisatie van gelijke kansen, en die inspanning loonde.

Enkele jaren geleden had de SDA daarom een gunstige uitgangspositie om te gaan werken aan echt diversiteitsmanagement, immers, de SDA had alle mogelijke diversiteit reeds in huis:

Diversiteit en medewerkers eind 2002 (bij begin project <i>Different People</i>)	In percentages en cijfers	
Mannen algemeen	51,1%	- 798 pers
Vrouwen algemeen	48,9%	- 765 pers.
Mannen in functies met schaal 10 en >	67%	- 211 pers.
Vrouwen in functies met schaal 10 en >	33,0%	- 104 pers.
Allochtonen* algemeen (voor zover geregistreerd)	17,9%	- 279 pers.
Allochtonen in functies met schaal 10 en >	12,4%	- 39 pers.
Jongeren < 25 jaar	3,5%	- 55 pers.
Jongeren 25 t/m 29 jaar	7,7%	- 121 pers.
Gehandicapten (REA)	8,3%	- 130 pers.

* allochtoon = persoon met één ouder geboren in het buitenland

Bezint eer gij begint

Samen met Seba cultuurmanagement bv en United Restart stapte de SDA in het project *Different People*, mede gefinancierd door het Europese fonds ESF-Equal.

Heel veel acties kunnen in gang gezet worden met het oog op diversiteitsmanagement : trainingen, nieuwe werving en selectiemethodes, visiebijeenkomsten of klantenpanels maken. Waar begin je?, was de vraag. Onder de voortdurende tijdsdruk die in organisaties heerst, wil je graag die dingen doen die het meest effectief zijn. Want dat is gebleken in ons project, dat inmiddels al twee jaar op weg is: diversiteitsmanagement staat voortdurend op de tocht, het vraagt volharding om het voor elkaar te krijgen. Productiecijfers komen elk kwartaal binnen, maar de resultaten van diversiteitsmanagement (innovatief vermogen, openheid naar de samenleving toe, ruimte voor het talent van allerlei soorten mensen op de werkplek) kunnen pas op langere termijn geïncasseerd worden. In de praktijk winnen de productiecijfers het vaak van de aandacht voor diversiteit.

Diversiteitsmanagement: een praktische definitie

We begonnen met duidelijk voor onszelf te definiëren hoe wij diversiteitsmanagement zien, en wel zo praktisch mogelijk. De discussies daarover liepen van doelgroepenbeleid tot intercultureel management en voorkeursbeleid. Uiteindelijk kwamen we tot de conclusie dat diversiteitsmanagement draait om de resultaten van de organisatie, en het benutten van alle aanwezige talenten in de organisatie. Bij diversiteitsmanagement gaat het dus niet speciaal om iemands cultuur, of om doelgroepen en hun zogenaamde achterstanden. Zo kwamen we tot de volgende definitie:

Diversiteitsmanagement is het optimaal benutten van alle verschillende talenten van individuele werknemers ten behoeve van dienstverlening, winst en/of resultaten van de organisatie. Het onderbenutten van deze talenten gebeurt vooral (maar niet uitsluitend) in relatie tot de factoren geslacht, leeftijd, etnische herkomst en arbeidshandicap.

Succes maken of breken

Vervolgens bogen we ons over de vraag wat er nodig is om dit goed aan te pakken. Wat zijn de factoren die de succesvolle invoer van diversiteitsmanagement kunnen maken of breken? Vaak zie je dat mensen bij diversiteitsmanagement denken aan de instroom van allochtonen in een organisatie. Dat is echter maar een onderdeel van de zaak. Natuurlijk is het belangrijk om ook allochtoon talent in huis te halen, immers, wie geen diversiteit in huis heeft kan het ook niet managen. Maar dat is pas het begin. Welke voordelen zijn er voor de organisatie te behalen met diversiteit? Daarvoor is visie nodig, en draagvlak en betrokkenheid in de top. Je moet divers talent kunnen herkennen om het te benutten – en dat is veel minder vanzelfsprekend binnen organisaties dan het op het eerste gezicht lijkt. Managers moeten snappen hoe ze divers samengestelde teams kunnen aansturen. Medewerkers moeten met verschillen kunnen omgaan. En als de klant er niets van merkt, wat is het dan waard? In verschillende Different People brainstormsessies tussen SDA als publieke dienstverlener, United Restart als commerciële dienstverlener en Seba als gespecialiseerde consultant kwamen we uiteindelijk tot een lijst van tien kritische succesfactoren die volgens ons voor elk type organisatie doorslaggevend zijn voor het succes van diversiteitsmanagement in organisaties. De ene factor zal voor een organisatie belangrijker zijn dan de andere, maar ze horen er allemaal bij.

Kritische Succes Factoren voor het optimaal benutten van divers talent.

1. Heldere visie op Diversiteit en Diversiteitsmanagement in relatie tot de bedrijfsvisie (zowel economisch als sociaal).
2. Draagvlak en betrokkenheid van directie én management, zodat nut en noodzaak op organisatieniveau wordt gedragen.
3. Directie én management worden beoordeeld op acties en gedrag.
4. Alle medewerkers hebben kennis en inzicht in het kunnen omgaan met verschillen.
5. Kennis, inzicht én vaardigheden betreffende diversiteitsmanagement bij managers.
6. Verankering van het diversiteits principe in instrumenten met betrekking tot strategisch personeelsbeleid, communicatiebeleid, marketingbeleid én managementstijl.
7. Inzicht in de aanwezige competenties van het personeel in combinatie met de bedrijfsrelevante competenties.
8. Diversiteit dient in de samenstelling van het personeel op alle niveaus van de organisatie voldoende aanwezig te zijn.
9. Het bestaan van- of kunnen sturen naar een organisatiecultuur getypeerd door veranderingsbereidheid, en openheid voor divers gedrag en denkwijzen.
10. Het zichtbaar kunnen maken van de meerwaarde van diversiteit tegenover klanten en relaties.

Niet alles goed doen, maar het goede doen

In volgende brainstormsessies gaf de SDA zichzelf waarderingspunten per factor om te onderzoeken waar de SDA het best op in kon gaan zetten. Een aantal zaken sprongen eruit. Zo bleek dat de SDA

al veel aan diversiteit gedaan had, maar nog nauwelijks visie had ontwikkeld (factor 1). Zoals gezegd ging alle aandacht tot nu toe uit naar de realisatie van gelijke kansen. Daardoor werd de link met strategisch personeelsbeleid en met de dienstverlening te weinig gelegd. De verschillende initiatieven stonden onvoldoende in een kader.

Verder wilde de SDA factor 7 aanpakken, meer inzicht krijgen in de competenties van medewerkers in relatie tot de bedrijfsrelevante competenties. Een belangrijke overweging bij deze beslissing was dat de SDA toch al met competentie management aan de slag zou gaan. Als dat in een keer goed zou gebeuren, hoefde de gekozen werkwijze niet achteraf weer op diversiteit aangepast te worden. Acties voor de kritische succesfactoren 1 en 7 vonden plaats op het niveau van het hoofdkantoor afdeling P&O, waar een speciale werkgroep diversiteit het overzicht behield en de voortgang bewaakte.

In deze werkgroep zat ook Maureen Nelom, de HRM manager die mede verantwoordelijk is voor het project Different People en voor de implementatie van beleidsontwikkelingen op HRM-gebied zoals competenties, cultuur en diversiteit. Zij is nog steeds enthousiast over de keus voor factor 7, zo blijkt uit haar reactie: "het is een groot voordeel gebleken om vanuit competentie management met diversiteit te werken. Omdat we in de uitwerking van de gedragsvoorbeelden voor de competenties diversiteitsgerichte elementen hebben ingebracht, komt diversiteit als een natuurlijk proces bij de mensen terug. Afhankelijk van hun niveau kunnen ze dan hun vaardigheden verder ontwikkelen. Competentie management is een uitstekende kapstok geweest voor andere HRM instrumenten. Het maakt niet uit of we het hebben over werving & selectie, doorstroom of beoordeling: steeds komt de competentie ontwikkeling terug en zo kunnen we diversiteit niet meer vergeten".

Diverse teams: een zegen?

Voor teams in het dagelijks werk golden echter nog andere behoeften. Immers, in menige publicatie doet men lyrisch over de grotere creativiteit die diverse teams met zich meebrengen. Die creativiteit komt er echter niet vanzelf. Diversiteit kan aanvankelijk een vertragende of zelfs arbeidsbelemmerende factor zijn. Waarom werken mensen graag met mensen die op hen lijken? Omdat ze dan precies weten wat ze kunnen verwachten, de voorspelbaarheid is groot en dat 'werkt lekker'. Diversiteit in een team kan dus betekenen dat de voorspelbaarheid in het begin juist afneemt. In Regio Oost die als pilot diende, waren er op de werkvloer de nodige spanningen die door diversiteit veroorzaakt werden. Het lijken soms vanzelfsprekende dingen, maar in dagelijks werk dat van samenwerking afhankelijk is kunnen ze behoorlijk irritant zijn. De ene persoon is veel directer in zijn vragen of kritiek dan de ander. Voor de een betekent een emotionele uitbarsting of heftige reactie al bijna een arbeidsconflict, terwijl de ander meent dat hij 'gewoon normaal' gereageerd heeft. Een medewerker: "ik hield mijn mond liever om de vrede te bewaren. Want ik weet dat ik vrij hard en direct uit de hoek kan komen en dan zou het wel tot een gigantische uitbarsting kunnen komen. Daar heb ik geen zin in. Ik houd het dus voor me of ik praat erover met een goede collega om het van me af te kunnen zetten".

Subgroepjes die zich vormden binnen de basiseenheden in Regio Oost leken een vaste samenstelling te hebben. Het waren steeds dezelfde mensen die met elkaar praatten over het werk, die samen gingen lunchen etc. Een medewerker zei daarover: "er wordt veel over mensen gepraat maar niet met mensen". Dit gepraat over mensen uit andere subgroepen werd door sommigen min of meer ervaren als pesten: "het heet een koosnaampje te zijn maar ik heb meegemaakt dat het achter de rug van de collega die ermee wordt aangeduid, minachtend werd gebruikt".

Wij tegen zij

Waar de groepssamenstelling samen viel met culturele identiteit werd de negatieve beleving daarvan door anderen in het team nog groter. Gelijkgestemden probeerden hun werkgerelateerde problemen in hun subgroep op te lossen. Omdat er geen bruggen werden geslagen naar de andere subgroepen was er geen sprake van gezamenlijkheid bij het nadenken over problemen. Het gebruik van de formele kanalen van de teams in basiseenheden ten behoeve van oplossingen voor de teams als geheel bleef achterwege waardoor het teambelang verloren ging en conflicten ontstonden tussen de subgroepen. Er kwamen geluiden uit subgroepen als: "zij hebben niets te maken met onze snelheid van werken omdat zij daar niet afhankelijk van zijn" en "je moet je eigen productie halen, dus je gaat niet anderen helpen die om wat voor reden dan ook een achterstand hebben".

Nieuwkomers die op grond van hun culturele herkomst gemakkelijk bij een bepaalde subgroep zouden kunnen behoren, belandden in een lastige situatie. Als zij begeleid werden door een medewerker van een andere culturele identiteit terwijl aan hen werd getrokken door medewerkers uit een subgroep van

gelijke culturele identiteit, kwamen zij al snel in een loyaliteitsconflict terecht. Voor het dagelijks werk, maar ook voor de cultuur van de organisatie als geheel zijn dit soort processen buitengewoon onwenselijk. Op allerlei plaatsen klonk de verzuchting: "ik vind het lastiger dan ooit om mensen aan te spreken op hun prestaties". De kwaliteit van de werkprestatie heeft immers niets met de individuele culturele identiteit van medewerkers te maken; door een mix aan culturele identiteiten in huis te hebben heeft Regio Oost in beginsel vele maatschappelijke antennes voor de wensen van de klanten en een goede maatschappelijke dienstverlening. De kansen van deze mix vallen echter alleen in gezamenlijke inzet te verzilveren. Het vormen van allerlei gesloten subgroepen werkt daarbij juist contraproductief.

Voorleven doet leven

Regio Oost besloot daarom hoog in te zetten op de kritische succesfactoren 4 en 9. Dat kon Regio Oost mede doen omdat in een periode voorafgaand aan het project Different People, reeds gewerkt was aan kennis en inzicht over diversiteitsmanagement bij alle teammanagers. De teammanagers wisten wat ze met diversiteit wilden en wat ze ermee konden bereiken. Een bottom up benadering voor diversiteit is bijna onmogelijk: er moet draagvlak zijn, juist ook in de top. In Regio Oost stonden de regiomanager en de teammanagers er wel achter en dat creëerde kansen. Humbert Alken, regiomanager in Amsterdam-Oost: "Het gedrag van managers is doorslaggevend voor het succes van diversiteitsmanagement. Het gaat om veranderkundige aspecten zoals leiderschap, communicatie, regievoering, sfeer en cultuur. Te vaak wordt gedacht dat het met diversiteit vanzelf wel goed komt en moeten individuele medewerkers of teams op de werkvloer het zelf maar uitzoeken".

De toon of de inhoud?

In regio Oost werd ingezet op teambuilding middels een aantal trainingen. Het effect van deze trainingen moest verder gaan dan de gebruikelijke trainingen. Natuurlijk was er het doel om de onderlinge samenhang en verhoudingen te versterken en te verbeteren, en de deelnemers inzicht te verschaffen in hun onderlinge communicatiepatronen. Maar daarbij was er nadrukkelijk aandacht voor cultuurgerelateerde verschillen in communicatiestijlen, en de interne dynamiek van een intercultureel team met subgroepvorming. In de training kregen de deelnemers methoden aangereikt om hun communicatie effectiever te maken. Ook leerden ze om het aan de orde te stellen als ze zich niet goed voelden in het team, als ze last hadden van subgroepculturen en dit bespreekbaar te maken. Vooral dit laatste is een succes gebleken voor de samenwerkingsverhoudingen. In 'gewone' teams vindt men het al moeilijk elkaar aan te spreken, maar als de problemen een culturele lading (lijken te) hebben is het taboe om je uit te spreken erg groot. De ontdekking dat cultuurverschillen en loyaliteitsgevoelens naar collega's met dezelfde culturele achtergrond ook benoemd en bediscussieerd kunnen worden was een opluchting. Het doorbrak de structuur waarin je alleen het achterste van je tong laat zien aan leden van je eigen subgroep en leidde ertoe dat mensen weer naar elkaar konden luisteren en wilden samenwerken, ook al zijn er ergernissen die altijd blijven. Er kan nu over gepraat worden. Een medewerker: "dan doet hij weer zo heftig maar dan denk ik aan de training en dan denk ik o ja, zo is hij gewoon, en dan luister ik niet meer naar de toon maar naar de inhoud".

Diversiteitsmanagement loont

Voor de organisatie zijn de resultaten waardevol genoeg om de kosten van de trainingen ruim te compenseren. De samenwerking is sterk verbeterd. Leidinggevendenden kunnen weer sturen op resultaten. Door onbegrip rond de verschillen in communicatiestijlen waren de leidinggevendenden geneigd zich terughoudend op te stellen en soms meer bezig om te sturen op onderlinge verhoudingen dan op resultaten. Zij probeerden de fricties zo te managen dat hun team weer een goed team zou worden. De cultuuraspecten behoeven nu veel minder prominente aandacht: de focus ligt weer op de resultaten van de teams. Medewerkers hebben inzicht in hun eigen gedragingen gekregen en kunnen daarover open communiceren. Daarnaast is de productiviteit verhoogd, het ziekteverzuim is met een kwart gedaald en het verloop is gehalveerd ten opzichte van de periode voor de trainingen. Natuurlijk is het altijd moeilijk om aan te tonen dat of in welke mate de verbetering van de cijfers aan diversiteitsmanagement ligt, maar als regiomanager heeft Humbert Alken wel de overtuiging dat er een directe relatie bestaat.

Al met al is Humbert Alken dan ook zeer tevreden. "Het werken met kritische succesfactoren is een heel handige manier om snel op het spoor te komen waar je kansen liggen. Het biedt ook een

structuur om te werken aan oplossingen. Bij ons zijn de goede elementen er wel uitgehaald. We hebben geleerd dat diversiteit altijd een rol speelt als er twee mensen bij elkaar komen en moeten samenwerken. Dat weet je, maar voor ons is het nu meer herkenbaar en dus meer grijpbaar. We zijn er gericht mee bezig en daardoor kun je er ook alles uithalen”.

Digitale DiversiteitWijzer

Tot slot, wat betreft de keuze van de kritische succesfactoren: het zal altijd afhankelijk zijn van de voorgeschiedenis en de fase van een organisatie of afdeling aan welke factor men op dat moment het meeste belang toekent. Elke organisatie moet zelf wegen en prioriteiten stellen. Dankzij de kritische succesfactoren wordt wel meetbaar en inzichtelijk waarop ingezet kan worden. In de vorm van een digitale DiversiteitWijzer komt dit instrument in het najaar (tegen onkostenvergoeding à €25,-) beschikbaar voor belangstellenden.

Humbert Alken, humbert.alken@sociale-dienst.amsterdam.nl

Grethe van Geffen, g.vangeffen@seba.nl