

Meer diversiteit op de werkvloer

Veel overheidsorganisaties steken energie in diversiteitsbeleid. De Nationale Politie meldde onlangs dat de nieuwe aanwas politie met een migratieachtergrond voor de Politieacademie is verdubbeld tot 25%. De Belastingdienst rolt het project 'Vier de verschillen' uit om aandacht te besteden aan collega's met een psychische aandoening. Twee hele verschillende voorbeelden die laten zien dat het bij diversiteit om een breed thema gaat.

Harry Hartmann en Tineke Visser

Diversiteitsbeleid is gericht op het erkennen en waarderen van verschillen tussen mensen, zowel van werknemers als van klanten, om daarmee bij te dragen aan een optimaal functionerende organisatie. Het moet leiden tot een sfeer van inclusie: de situatie dat het vanzelfsprekend is dat iedereen, ongeacht verschillen, erbij hoort en bijdraagt aan het succes van de instelling of het bedrijf. Diversiteitsbeleid voer je integraal om alle groepen medewerkers goed op elkaar te laten aansluiten. De organisatie kan ook kiezen voor een doelgroepbenadering als blijkt dat een bepaalde doelgroep op dat moment aandacht behoeft. Opvallende resultaten van het medewerkersonderzoek kunnen die behoefte duidelijk maken. Het is daarnaast belangrijk dat de organisatie over de juiste, actuele, interne gegevens beschikt inzake diversiteit.

De volgende groepen zijn voor een integraal diversiteitsbeleid belangrijk:

- mensen met een niet-westerse migratieachtergrond;
- vrouwen;
- ouderen, jongeren;
- mensen met een specifieke godsdienst;
- LHBT'ers (lesbienne, homo, biseksueel, transgender en interseksueel);
- mensen met een arbeidsbeperking;
- mensen met een psychische aandoening.

Ombuigen

Kent een organisatie vooral een eenzijdige samenstelling, ook van het management? Werken er veel oudere witte mannen en vrouwen met de daarbij behorende normen en waarden? Dan kost het ombuigen naar meer diversiteit en inclusie inzet. Het is daarom goed zich te realiseren wat daarvan de uiteindelijke winst voor de organisatie is. Wat levert de inspanning op?

Het SER-advies *Diversiteit in het personeelsbestand* noemt vier positieve effecten.

1. De bevolking in Nederland wordt steeds diverser.
Door zelf een meer diverse organisatie te worden, kan

zij diensten en producten beter afstemmen op verschillende doelgroepen.

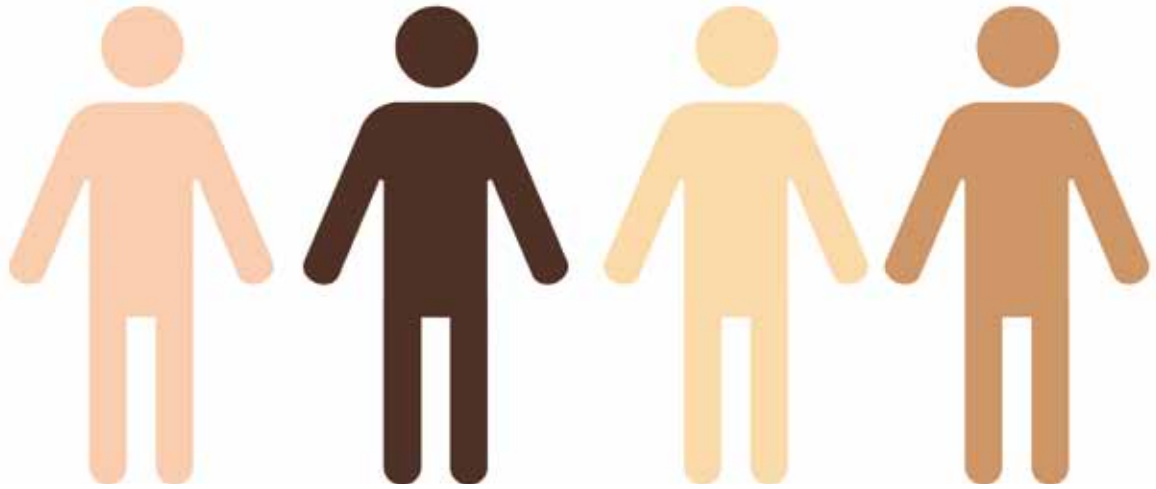
2. Teams met meer diversiteit geven een betere kans op nieuwe perspectieven. Hoe verscheidener team, hoe hoger de creativiteit.
3. Een diverse organisatie wordt door veel jongeren en hoger opgeleiden sterk gewaardeerd. Het verhoogt het imago van de organisatie, wat belangrijk is voor het wervingsbeleid in een steeds krappere arbeidsmarkt.
4. Tot slot neemt het ziekteverzuim af bij goed doorgevoerd diversiteitsbeleid. Alle medewerkers voelen zich veiliger en er ontstaat een positief effect op de motivatie.

Wervingsbureaus missen essentiële netwerken van hoger opgeleiden met een niet-westerse achtergrond.

Gemeenten

De *Handreiking praktisch diversiteitsbeleid gemeenten*, ontwikkeld door meerdere gemeenten, de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) en het A+&O-fonds Gemeenten, raadt aan om te onderzoeken welke van de hiervoor genoemde effecten voor de eigen gemeente vooral kansrijk zijn. Bijvoorbeeld een groei in personeel of minder ziekteverzuim. Verwacht een organisatie weerstand bij het invoeren van diversiteitsbeleid, kies dan bijvoorbeeld niet alleen voor sekse, maar voor etniciteit én sekse, of leeftijd én etniciteit. Hierdoor zal eventuele interne weerstand aanzienlijk afnemen en ontstaat draagvlak.

In de handreiking wordt onder andere de focus op goede instroom en doorstroom gelegd. Instroombeleid gaat niet zozeer over positieve discriminatie. Het werkelijke probleem voor instroom in vooral de hogere functies is dat er veel gewerkt wordt met wervingsbureaus die essentiële



Beeld: shutterstock

netwerken missen van hoger opgeleiden met een migratieachtergrond. Opvallend is dat er nog steeds in de hogere salarisschalen sprake is van een ondervertegenwoordiging van deze werknemers, ondanks alle goede beleidsvoornemens. Het Rijk kent bijvoorbeeld in 2016 voor schaal 15 en hoger een percentage niet-westerse migranten van 1,8%, terwijl het percentage hoger geschoolden vanuit hbo en universiteit bij niet-westerse migranten enorm is toegenomen en groeiende is. Talent uit deze doelgroep (derde generatie) wordt dus onvoldoende opgemerkt en blijft hier onderbenut.

Ook kunnen selectiecommissies begeleiding krijgen van deskundigen uit de doelgroep om valkuilen tegen te gaan die kunnen voortkomen uit het communiceren vanuit verschillende achtergronden.

Vasthouden

Waar een succesvolle instroom wel heeft plaatsgevonden, zie je dat er een uitdaging ligt om mensen vast te houden. Het onderzoek *Uitstroom van allochtonen bij de rijksoverheid* van het Instituut voor Integratie en Sociale Weerbaarheid (ISW) uit 2008 concludeerde dat de uitstroom van medewerkers met een niet-westerse achtergrond ongeveer op het niveau van de instroom ligt, ondanks alle positieve doelstellingen. 71% gaf aan te vertrekken uit ontevredenheid. Als mensen het gevoel hebben er niet echt bij te horen, vertrekken ze op termijn. Hier is inclusief leiderschap van belang. Inclusief leiderschap vereist kwaliteiten als inspireren, goed kunnen luisteren en goed kunnen omgaan met verschillen. Ook kan met coaches gewerkt worden. Een 'good practise' op dit gebied was het project 'Coaching en diversiteit' uit 2008 van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW). Coaches werden begeleid in onder andere het letten op het voorkomen van misverstanden. Misverstanden kunnen snel ontstaan door onbewust met een eigen culturele bril naar de ander te kijken en zaken onjuist te interpreteren.

Charter Diversiteit

Tevens is er de mogelijkheid mee te doen met het Charter Diversiteit, opgezet vanuit de Stichting van de Arbeid.

Bedrijven en organisaties die dit Charter ondertekenen, verplichten zich om in hun dagelijkse bedrijfsvoering met behulp van zélf geformuleerde maatregelen werk te maken van diversiteit en dit een integraal onderdeel te laten zijn van de bedrijfsvoering. Aldus geeft het Charter werkgevers een instrument in handen waarbij zij zelf de route bepalen en de diversiteitsdoelstellingen formuleren, zodanig dat het gericht bijdraagt aan de prestaties van hun eigen bedrijf of organisatie. Organisaties kunnen daarbij ondersteuning krijgen vanuit 'Diversiteit in bedrijf'. Zij beogen duurzame inclusie van diverse groepen op de arbeidsmarkt. Het gaat hierbij niet alleen om de instroom van bepaalde groepen maar om een cultuuromslag. Een andere maatregel die inclusiviteit bevordert, is een Europese richtlijn. Per 1 januari 2018 geldt voor grote werkgevers (vijfhonderd en meer medewerkers) dat zij verplicht zijn jaarlijks verslag te doen over de niet-financiële informatie inclusief de diversiteit. Beoogd wordt met deze Europese richtlijn (2014/95/EU) de rapportering van sociale en milieu-informatie te verbeteren en maatschappelijk verantwoord ondernemen te bevorderen.

Ondernemingsraad

De overheid stimuleert ook initiatieven vanuit de werkvloer. Het ministerie van SZW stimuleert dat ondernemingsraden zich meer met dit thema gaan bezighouden, onder meer door een workshop te laten ontwikkelen door het Centrum voor Arbeidsverhoudingen Overheidspersoneel (CAOP). Deze workshops worden de komende tijd (op verzoek) uitgerold in diverse organisaties binnen Nederland. Naast de formele beleidscontrolende rol hebben ondernemingsraden ook een stimulerende taak binnen de organisatie. In aanvulling op alle stimulerende maatregelen die genomen zijn door het Rijk kan een ondernemingsraad het thema diversiteit op een vloeiende wijze levendig houden in het overleg met de bestuurder.

Harry Hartmann en Tineke Visser zijn beiden trainer bij het CAOP, www.caop.nl.

Meer informatie via h.hartmann@caop.nl en t.visser@caop.nl