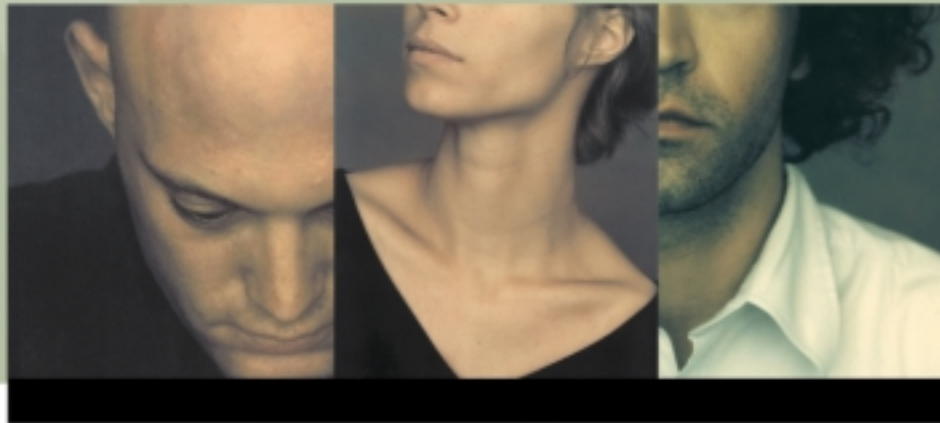
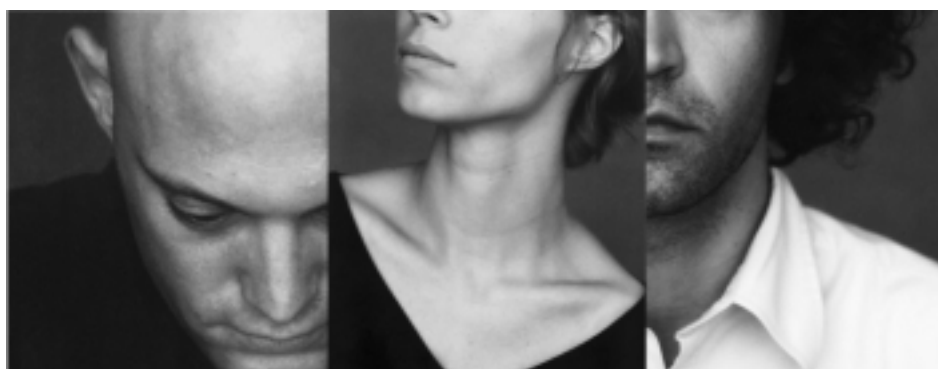


DIVERSITEIT



Kritische Succesfactoren van een Diversiteitsbeleid

Kritische Succesfactoren van een Diversiteitsbeleid



Administratie Werkgelegenheid

De auteur is Maddy Janssens, Organisation Studies, Departement Economische Wetenschappen van de KU Leuven.

Met dank aan de leden van werkgroep 'Diversiteit als Businesscase' en hun verhalen:

Pascale Creten, Vlaams minderhedencentrum; Peter Debbaut, Handiconsult; Ann Geukens, STC projectontwikkelaar Limburg; Noëlla Ghysels, ACV; Eve Heremans, VDAB; Ortwin Magnus, ABVV Metaal; Kurt Peleman, consultant; Carla Rijmenams, Directie gelijke kansen van het Ministerie van Tewerkstelling en Arbeid; Steven Van Muylder, VEV; Miranda Vermeiren, stad Antwerpen; Jo Vervoort, VKW.

Trivisi is een project van het Vlaamse Werkgelegenheidsbeleid.

Inhoud

| | |
|---|----|
| Woord vooraf | 3 |
| I. Diversiteitsbeleid: algemene doelstelling en betekenis | 5 |
| II. Een succesvol diversiteitsbeleid: redenen – visies – kritische factoren | 8 |
| III. Tien kritische factoren: betekenis en illustraties | 14 |
| 1. Organisatiedoelstellingen: een rechtstreekse koppeling met diversiteit | 14 |
| 2. Missie en waarden als leidraad | 18 |
| 3. Draagvlak creëren | 20 |
| 4. Aantrekken en binden | 22 |
| 5. Cultuur van respect | 24 |
| 6. Dynamiek van participatie | 26 |
| 7. Flexibele afspraken maken | 28 |
| 8. Relationeel leiding geven en coachen | 30 |
| 9. Interculturele opleiding | 32 |
| 10. De kracht van een netwerk | 34 |
| IV. Plan van aanpak: Het voorbeeld van een positief actieplan | 36 |
| V. Afsluiter | 37 |

Woord vooraf

TRIVISI, BAANBREKEND ONDERNEMEN VOOR MENS, MILIEU EN MAATSCHAPPIJ

NIEUWE UITDAGINGEN

De economie speelt een cruciale rol in onze maatschappelijke en individuele welvaart en welzijn. Aansluitend geeft arbeid zin aan het leven en biedt elke burger een plaats in de maatschappij. In dit licht onthullen de realiteit van vandaag en de toekomstige ontwikkelingen een aantal uitdagingen voor Vlaanderen. Zo vindt een belangrijke groep van personen tot vandaag geen aansluiting op de arbeidsmarkt. De snelheid van veranderingen stelt hoge eisen aan het leervermogen van de samenleving en het individu. Tenslotte hebben het bedrijfsleven en het hoge consumptieniveau een grote impact op het milieu en de natuurlijke rijkdommen. Wil Vlaanderen zijn toekomst op een aangename manier veilig stellen, zal het meer waarden moeten brengen in zijn economie. Daarom wil ik als minister van Werkgelegenheid mijn bijdrage leveren tot het ontwikkelen van een meer-waarden-economie. In de meerwaardeneconomie krijgen de mens, het milieu en de maatschappij een centrale rol toebedeeld. Concreet betekent dit dat ondernemingen een dynamisch evenwicht zoeken tussen de belangen van de stakeholders en meer bepaald op een inclusieve manier streven naar economisch succes, sociale verrijking en ecologisch evenwicht. In de meerwaardeneconomie kan iedereen op een volwaardige manier participeren en worden eenieder talenten gewaardeerd, gevaloriseerd en verder ontwikkeld. Diversiteit is de sleutel tot duurzaam succes. Deze economie biedt evenzeer de nodige ruimte voor nieuwe vormen van dienstverlening die een relationeel of zorgaspect inhouden en die de levenskwaliteit kunnen verhogen.

TRIVISI: DE NIEUWE AANPAK VAN DE OVERHEID

Met Trivisi neemt de overheid een nieuwe rol op. De stap van theoretische concepten en ideeën naar concrete praktijk vraagt immers een omwenteling in het ondernemingsdenken. Deze vindt niet zozeer ingang via het optreden van een traditioneel regulerende overheid, dan wel via de creatie van nieuwe instrumenten, experimenteeruimte, ervaringsuitwisseling en vooral durvers om deze concepten op een diepgaande wijze in het bedrijfsleven te integreren. De taak van de overheid bestaat hier in het creëren van een katalysator via het samenbrengen van mensen en deze de nodige ruimte te geven om nieuwe wegen te verkennen. Er is m.a.w. nood aan een overheid die sensibiliseert, stimuleert en in de maatschappij als bemiddelaar optreedt.

De doelstelling van de TRIVISI-pioniersgroep 'Management van diversiteit' was actief op zoek te gaan naar cases

en instrumenten om een 'personeelspolitiek van verschil' vorm te geven, met focus op de kracht van 'meerstemmigheid' in het management van mens en organisatie. En dit op een concrete manier door het formuleren van condities, tactieken en instrumenten die toelaten op een opbouwende en creatieve manier om te gaan met verschillen.

Daarom werd in de projectaanpak gekozen voor een actieve samenwerking met vertegenwoordigers van de stakeholders, sociale partners en diverse kansengroepen – samengebracht in de **adviesstuurgroep**, waaruit later **werkgroepen** zijn ontstaan – en met bedrijven en hun personeelsmanagers, ondersteund door STC-projectontwikkelaars, die actief en intensief hielpen om via **leerprojecten** te zorgen voor de verdere praktische invulling van het concept van diversiteitsmanagement.

Doorheen de werking van de werkgroepen en de leerprojecten ontstonden een aantal praktische instrumenten, die elk een complementaire bijdrage leveren aan de succesvolle introductie van een personeelspolitiek van verschil. De diverse instrumenten werden in een aantal brochures gegoten:

- Diversiteit als business case: succesfactoren voor een diversiteitsbeleid
- Managen van diversiteit, checklists en goede praktijkvoorbeelden
- Overzicht van gidsen, brochures, checklists e.d.
- Training rond interculturele communicatie en diversiteitsmanagement: tien oefeningen
- Goede praktijken voor de instroom van kansengroepen

De voorliggende brochure kwam tot stand in de werkgroep 'Diversiteit als businesscase'. Deze werkgroep ontstond met als doelstelling het identificeren van cruciale randvoorwaarden voor een diversiteitsbeleid. Daar de werkgroep zelf heel divers was – leden met elk hun eigen ervaringen, perspectieven en klemtonen op deze opdracht – werd een narratieve aanpak toegepast. Deze narratieve aanpak bestond uit het vertellen van concrete, positieve verhalen over diversiteit of hoe omgaan met diversiteit. Door het vertellen van verhalen kan immers de eigen specificiteit van elk perspectief tot uiting komen en wordt het luisteren naar elkaar gestimuleerd. Na het vertellen van elk verhaal werden de kritische factoren geïdentificeerd en bediscussieerd. Het resultaat van deze werking zijn de tien kritische factoren die in deze brochure worden toegelicht door Maddy Janssens, professor Human Resource Management, K.U.Leuven.

De Vlaamse minister van Werkgelegenheid en Toerisme

I. Diversiteitsbeleid: algemene doelstelling en betekenis

Organisaties worden vandaag meer en meer geconfronteerd met situaties gekenmerkt door diversiteit. Werken in een organisatie betekent samenwerken met mensen die een andere opleiding, ervaring, functie of waarden hebben. Dit vraagt om een beleid waar de verschillen tussen mensen erkend én gewaardeerd worden. Management van diversiteit betekent een management dat niet enkel passieve tolerantie vertoont voor diversiteit, maar een management dat bereid is én ertoe in staat is om de toenemende heterogeniteit op een actieve manier te ondersteunen en stimuleren. De uitdaging voor een organisatie bestaat erin om condities te creëren waarin elke medewerker de mogelijkheid heeft om alle relevante aspecten van hem of haar tot uiting te brengen. Of zoals Roosevelt Thomas (1990), één van de Amerikaanse experts op dit vlak, het formuleert: de doelstelling is “het volledig aanboren van het menselijk potentieel bij elke werknemer.”

HISTORISCHE ACHTERGROND

De aandacht voor diversiteitsmanagement – en het gebruik van deze term – is voornamelijk ontstaan in de Verenigde Staten in de jaren 90. De concrete aanleiding was het verschijnen van een rapport ‘Workforce 2000’ (Johnston & Parker, 1987) waarin werd gesteld dat de volgende 10 jaar groepen zoals vrouwen en kleurlingen, die traditioneel ondervertegenwoordigd zijn in bedrijven, een groter aandeel zouden hebben in de beroepsbevolking dan de bestaande meerderheidsgroep van blanke mannen. Vlaanderen kent een andere traditie waar aandacht voor diversiteit kadert in de aandacht voor de tewerkstelling van die groepen die als zogenaamde risicogroepen werden omschreven: zij die in periodes van economische terugval meer kans hebben om sneller te worden uitgesloten uit de arbeidsmarkt en om vervolgens langer in die werkloosheid blijven. Deze aandacht gaat terug naar het midden van de jaren 80 waar diverse sociale en maatschappelijke organisaties zich zijn gaan toeleggen op de opleiding en begeleiding van werklozen. Dit als een reactie op de aanhoudende hoge werkloosheid van groepen zoals laaggeschoolden en allochtonen vanaf het einde van de jaren 70 met als doelstelling de dualisering op de arbeidsmarkt tegen te gaan (Motmans, Janssens & Sels, 1999). Naast initiatieven voor deze groepen is men in toenemende mate aandacht gaan schenken aan het wegwerken van ongelijkheid en onrechtvaardigheid in organisaties. Een voorbeeld hiervan is het emancipatiebeleid waar men de horizontale en verticale segregatie van vrouwen in het bedrijfsleven tracht te doorbreken. Door kritisch personeelspraktijken zoals selectiecriteria of functieclassifi-

caties door te lichten, wil men een gelijke behandeling van vrouwen en mannen garanderen. De laatste jaren kent men ook een toenemende aandacht voor andere groepen zoals ouderen, gehandicapten, allochtonen, HIV-patiënten, laaggeschoolden, holebi’s, deeltijdsen... Deze aandacht is sterk gestimuleerd geworden vanuit verschillende belangengroepen die beklemtonen dat de beroepsbevolking sowieso gekenmerkt is door diversiteit en dat elke groep eigen specifieke voordelen en bijdragen kan opleveren voor een organisatie.

VALKUILEN VAN EEN DIVERSITEITSBELEID

De vele uitgewerkte initiatieven en activiteiten hebben geleid tot deskundige ervaring van werken met specifieke groepen alsook tot identificatie van mogelijke valkuilen die omgaan met verschillen met zich kan meebrengen. In het streven naar rechtvaardigheid bestaat immers het gevaar dat het verschil wordt weggewerkt in plaats van gewaardeerd, of dat de verschillen zo worden benadrukt dat zij stigmatiserend en polariserend werken. De eerste mogelijke valkuil verwijst naar het omgaan met verschillen vanuit de veronderstelling van gelijkheid. Deze veronderstelling kan men terugvinden bij een beleid waarbij men ervan uitgaat dat de verschillen van specifieke groepen vragen om aanpassingen in het personeelsbeleid zodat deze groepen uiteindelijk dezelfde kansen krijgen als de ideale of normwerknemer. Initiatieven zoals het uitwerken van gedetailleerde functiebeschrijvingen zijn erop gericht om de drempels tot aanwerving en promotie voor vrouwen of allochtonen weg te werken. Of met andere woorden, de doelstelling hier is vrouwen en allochtonen dezelfde kansen te geven als mannen en autochtonen. Vanuit een diversiteitsperspectief kan men echter stellen dat het realiseren van zulke gelijke behandeling problematisch is omdat deze gelijkheid betekent dat men nog steeds beoordeeld wordt tegenover een norm van ideale werknemer, in dit geval mannen of autochtonen (Liff & Wajcman, 1996). Initiatieven die er op gericht zijn om gelijkheid te behalen houden dus het gevaar in dat men het bestaan van verschillen ontkent.

Een tweede mogelijke valkuil verwijst naar het gevaar van het benadrukken van het verschil zodat acties een sterk stigmatiserend en polariserend effect hebben. Zo kunnen positieve acties voor vrouwen leiden tot een versterking van de idee dat een vrouw geen succesvolle carrière kan opbouwen vanuit haar eigen competenties en kwaliteiten. Of opleiding en begeleiding specifiek gericht naar laaggeschoolden, allochtonen of ouderen kunnen problematisch

zijn omdat zij het idee versterken dat deze mensen nooit volwaardig zullen presteren. Acties specifiek gericht naar bepaalde groepen houden dus gevaar in omdat zij een stigmatiserend effect kunnen hebben voor diegene die tot de doelgroep behoren. Een tweede gevaar van zulke initiatieven die de verschillen beklemtonen bestaat erin dat deze verschillen worden gepolariseerd. Men creëert a-priori gedefinieerde en homogene categorieën zoals ‘vrouwen’, ‘laaggeschoolden’ of ‘allochtonen’ ‘ouderen’, ‘voltijdsen’ die men plaatst tegenover ‘mannen’, ‘hooggeschoolden’, ‘autochtonen’, ‘jongeren’, ‘deeltijdsen’. Zulke definiëring leidt tot het bestaan van in- en uitgroepen waardoor aandacht voor de noden en behoeften van een specifieke groep snel weerstand oproept.

Algemeen kan men stellen dat bij een categoriale aanpak van diversiteit het denken in termen van ideale normwerknemers niet als de kern van de problemen ziet maar wel diegenen die niet aan de gestelde normen voldoen, zij worden als problematisch bestempeld (Benschop, 1998). Men definieert de positie van mensen die tot een andere groep behoren veelal als een achterstand, een achterstand die met behulp van speciale acties ingelopen moeten worden. Het fundamentele pijnpunt van een categoriaal beleid is dus dat zij ‘de andere/het andere’ uitsluiten omdat het andere beschouwd wordt als een uitdaging, als een speciaal aandachtspunt. In deze speciale programma’s lijkt het alsof de norm, of dat nu mannen of hogergeschoolden zijn, niet problematisch is en dat hetgeen wat afwijkt van de norm een last is. Wat niet gebeurt is ‘het andere’ een plaats geven en waarde toekennen. Een categoriale aanpak voor de problematiek van ‘de andere’ blijkt vaak geen erkenning van de stem van eenieder in te houden.

UITDAGINGEN VOOR EEN DIVERSITEITSBELEID

Een eerste uitdaging voor diversiteitsmanagement betekent dan ook het waarderen van verschil, het aanvaarden van het andere in zijn/haar veranderende eigenheid. Constructief omgaan met verschillen houdt in dat het andere niet meteen tegenover de norm geplaatst wordt en vanuit deze norm be(ver)oordeeld wordt maar dat het andere vanuit de positie van de andere wordt benaderd. Dit betekent dat ‘vrouwen’ niet langer als groep worden gepositioneerd tegenover mannen want zolang zij als niet-mannen worden beschouwd, zal men nooit komen tot een waardering van het potentieel van ‘vrouwen’. Zo gaat het ook om de stem van andere ‘anderen’ zoals bijvoorbeeld de stem van laaggeschoolden, die niet klinkt als de schaduw van de hogergeschoolden, maar een stem met eigen mogelijkheden en beperkingen. Het is vanuit deze filosofie dat men vanuit de overheid de term ‘kansengroepen’ verkiest boven de term ‘risicogroepen’. In plaats van de risico’s of de tekorten van mensen te beklemtonen opteert men in eerste instantie om te vertrekken vanuit hun talenten en potentiële kansen. Een diversiteitsbeleid betekent op zoek gaan naar de meerwaarde die besloten ligt in ieder van ons.

Een tweede uitdaging voor een diversiteitsbeleid is een geïntegreerde aanpak. Vaak worden vele intenties uitgewerkt, omgezet in formeel beleid maar bereiken ze de werkvloer niet. Onderzoek van Benschop en collega’s (1999) toont zelfs aan dat bedrijven die zeggen wel een diversiteitsbeleid te voeren, vaak minder allochtonen en vrouwen in dienst te hebben dan bedrijven die zeggen geen beleid te voeren. Maar omgekeerd is ook mogelijk. Het omgaan met verschillen kan op de werkvloer behoren tot de dagelijkse routine, vanzelfsprekend of uit nood ontstaan, maar het management is er nauwelijks mee bezig. Een diversiteitsbeleid vraagt echter om een afstemming tussen verschillende organisatieaspecten: het formeel managementbeleid, het personeelsbeleid, de inhoudelijke invulling van taken, en de dagelijkse gang van zaken op de werkvloer (Meerman & Glastra, 2001). Alleen bij een geïntegreerde aanpak kan een organisatie ook daadwerkelijk leren én meerwaarde creëren. Of zoals één van de deelnemers aan Trivisi het uitdrukte: “de uitdaging is hoe te gaan van projecten naar praktijken”. Projecten zijn vaak geïsoleerde en/of persoonsgebonden initiatieven terwijl praktijken verwijzen naar een geïntegreerde aanpak.

Een geïntegreerde diversiteitsaanpak stelt onvermijdelijk nieuwe vragen aan de organisatie zelf. Organisaties zijn vaak ontworpen met als doelstelling op een gestandaardiseerde manier werken. Vele traditionele managementprincipes – met human resource management als een belangrijke – weten een sterk ordeningseffect te realiseren, streven een ‘fit’-gedachte na en zijn gericht om ons gelijk te doen denken. Maar een diversiteitsbeleid dat vertrekt van werken met diverse mensen betekent dat men het idee van een gestandaardiseerde organisatie, een uniforme manier van werken verlaat. Jobinhouden, jobcondities en werkvoorwaarden die momenteel ontworpen zijn rond de vaardigheden en manier van werken van de ideale normwerknemer, zullen in vraag gesteld worden. Organisaties die de aanwezige verschillen willen erkennen en waarderen zullen zich flexibel opstellen en continu op zoek gaan naar een manier van werken waar zoveel mogelijk rekening wordt gehouden met de noden en behoeften van hun diverse medewerkers.

De bovenstaande valkuilen en uitdagingen brengt ons bij de vraag naar de relatie tussen doelgroepenbeleid en diversiteitsbeleid. Roosevelt Thomas (1990) ziet doelgroepenbeleid en het managen van diversiteit als opeenvolgende fasen. Volgens hem is en blijven positieve acties gericht naar een specifieke groep nodig om de gewenste diversiteit in het personeelsbestand te realiseren. De speciale inspanningen openen immers de deur van de organisatie om zo een basis van diversiteit te creëren. Maar deze strategie is niet de aangewezen manier om aan de oorzaken van vooroordelen, stereotypes en sociale ongelijkheid te werken. Daarvoor is het nodig een stap verder te gaan via het erkennen en stimuleren van diversiteit, een veranderingsproces van de organisatiecultuur en de

belangrijke rol van het management. Deze visie reflecteert de uitdaging van mainstreaming waar er gepleit wordt voor een organisatie, verbetering, ontwikkeling en evaluatie van beleidsprocessen opdat een (gender) gelijkheidsperspectief ingelast wordt in het geheel van acties en algemeen beleid, door de normaal bevoegde beleidsactoren. De doelstelling is het gewone doorsneebeleid te veranderen, en niet een specifiek beleid op te starten naast het bestaande beleid.

TRIVISI EN HET MEERSPORENBELEID VAN DE VLAAMSE OVERHEID

Met onder meer de opstart van de TRIVISI-pioniersgroep 'Management van Diversiteit' tracht de Vlaamse overheid concreet vorm te geven aan een beleid waar de idee van evenredige arbeidsparticipatie centraal staat. De doelstelling van het beleid is het aanbieden van kansen (en uitkomsten) aan groepen die mede omwille van stereotypen, vooroordelen en discriminatie geconfronteerd worden met uitsluiting op (delen van) de arbeidsmarkt, om via een personeelsbeleid in organisaties dat waardering van verschil als uitgangspunt neemt, hun werkzaamheidsgraad te verhogen en op termijn hun evenredige arbeidsdeelname te realiseren. Hiertoe wordt een meersporen-aanpak gevolgd met drie doelstellingen op verschillende maar complementaire niveaus.

De eerste maatschappelijke doelstelling van evenredige arbeidsdeelname voor de diverse kansengroepen tracht men waar te maken door niet alleen het verhogen van hun werkgelegenheidskansen, maar ook door het tegengaan van (indirecte) discriminatie en het wegwerken van bepaalde achterstanden. Het beleid opteert voor een geïntegreerde aanpak, zoals in aanzet ontwikkeld in de VES-OC-akkoorden en jaarprogramma's rond allochtonen en arbeidsgehandicapten, maar dan ingebouwd in een positief en inclusief beleid.

De tweede doelstelling van groepsemancipatie ligt op het niveau van de kansengroepen waarbij een aantal emancipatorische verzuchtingen gehonoreerd zal worden. Bij het ontwikkelen van een inclusief beleid dat verschillen waardeert kunnen de specifieke problemen waarmee de verschillende kansengroepen af te rekenen krijgen niet onder de mat worden geveegd. Daarom moet er een overlegnetwerk worden uitgebouwd met hun vertegenwoordigers, waarbij zij ondersteund worden door een pool van informatie en expertise.

Tot slot, op ondernemingsniveau is de doelstelling gedragen praktijken te ontwikkelen die een uiting zijn van het waarderen van verschillen op de werkvloer. De onderneming is daarbij geen afgesloten laboratorium, maar een organisatie met vele stakeholders wiens belangen niet helemaal gelijklopend zijn. Ondernemingen moeten daarom kunnen rekenen op een degelijke en praktische ondersteuning en begeleiding.

De opstart van de Trivisi-pioniersgroep 'Management van Diversiteit' kadert in dit meersporenbeleid. Deze pioniersgroep heeft tijdens de periode van juni 2000 tot november 2001 gewerkt aan een concrete invulling van een diversiteitsbeleid op organisatieniveau. De oproep in juni 2000 voor deelname aan deze pioniersgroep leidde uiteindelijk tot de actieve werking van 3 werkgroepen en 1 'leerprojecten'-groep.

De werkgroep 'Diversiteit als businesscase' ontstond met als doelstelling het identificeren van cruciale randvoorwaarden voor een diversiteitsbeleid. Daar de werkgroep zelf heel divers was – leden met elk hun eigen ervaringen, perspectieven en klemtonen op deze opdracht – werd een narratieve aanpak toegepast. Deze narratieve aanpak bestond uit het vertellen van concrete, positieve verhalen over diversiteit of hoe omgaan met diversiteit. Door het vertellen van verhalen kan immers de eigen specificiteit van elk perspectief tot uiting komen en wordt het luisteren naar elkaar gestimuleerd. Na het vertellen van elk verhaal werden de kritische factoren geïdentificeerd en bediscussieerd. Het resultaat van deze werking zijn de 10 kritische factoren die in het eerste deel van dit rapport worden toegelicht.

De werkgroep 'Productintegratie' was samengesteld met vertegenwoordigers van de kansengroepen samen met productontwikkeling van de VDAB. Het vertrekpunt van deze groep was de behoefte om de reeds bestaande producten en instrumenten rond diversiteit en kansengroepen te integreren om zo de expertise die reeds ontwikkeld is toegankelijker te maken. De werkgroep heeft in eerste instantie de diverse instrumenten samengebracht en bestudeerd. Op basis daarvan zijn diverse checklists uitgewerkt en goede praktijkvoorbeelden verzameld waarvan het resultaat in deel 2. Hierbij is tevens een opleidingspakket ontwikkeld omtrent communicatie en conflicthanting bij het voeren van een diversiteitsbeleid.

Voor de werkgroep 'Instroom' lag het accent op de instroommogelijkheden en -inspanningen van intermediairen en werkgevers ten aanzien van kansengroepen. Via interviews met zowel intermediairen als werkgevers ging de werkgroep op zoek naar samenwerkingsverbanden tussen beide partijen die resulteerden in acties die de instroom bevorderen. Vanuit deze interviews werden 'goede praktijken' geselecteerd die illustreren hoe de afstemming tussen de verschillende partijen kan plaats vinden. De resultaten van deze werkgroep vindt u in deel 3 waar naast de inventaris van deze goede praktijken ook tien succesfactoren zijn geïdentificeerd.

De 'leerprojecten'-groep bestond uit 14 personen die initiatieven en acties rond diversiteit in hun eigen organisaties initieerden of implementeerden, en STC-projectontwikkelaars die hen hierbij ondersteunden. In een eerste fase werden ideeën en mogelijke acties samen met collega's

bediscussieerd om zo tot een eigen projectdefiniëring te komen. Nadien kwam de groep samen om ervaringen te delen rond het meten van diversiteitseffecten en het geven van diversiteitsopleidingen. Uitwisseling met de drie andere werkgroepen resulteerde in sessies rond de verschillende producten en instrumenten, goede praktijken aangaande instroom van 'andere' medewerkers, en discussie rond de kritische succesfactoren. De inzichten en leerpunten van deze leerprojecten vindt u verspreid over de verschillende delen van het rapport.

II. Een succesvol diversiteitsbeleid: redenen – visies – kritische factoren

De laatste jaren zijn er verschillende initiatieven opgestart om de idee van ‘management van diversiteit’ te promoten, zowel vanuit werkgeversorganisaties, werknemersorganisaties, overheid als onderwijs- en onderzoeksinstituten. Vanaf 1992 hebben werkgeversorganisaties initiatieven genomen. Zo werd bij de Antwerpse Kamer van Koophandel een project ‘positieve actie’ opgestart. Het VKW (Verbond van Kristelijke Werkgevers) lanceerde de idee van ‘Management van diversiteit’ -in dit opzet wordt al gewerkt aan een benadering van diversiteitsmanagement, die de klassieke doelgroepenbenadering overstijgt en de organisatie zélf als object van verandering vooropstelt. SAV, de stichting voor de beroepsopleiding in de automobielsector, was de eerste sectorale organisatie die een zogenaamd migranten-project aanvat. Meer recente initiatieven zijn onder meer de charters, brochures en acties van ondernemers voor diversiteit door VEV, VKW, Unizo, en Kamers van Koophandel en het opstarten van netwerken zoals BENSC (Belgisch bedrijvennetwerk voor sociale cohesie) en EBNSC (European Business Network for Social Cohesion). Ook vanuit werknemersorganisaties is er duidelijke ondersteuning voor de idee van diversiteit. Zo is het beleid van diversiteit één van de goedgekeurde krachtlijnen van het ACV en werkt ABVV aan een ‘kleurrijk personeelsbeleid’. Vanuit de overheid heeft het Vlaams Parlement een resolutie goedgekeurd voor evenredige arbeidsparticipatie. De overheid biedt actieve ondersteuning via akkoorden, maatregelen, subsidies en de toekenning van jaarlijkse prijzen zoals het VESOC akkoord, de ondersteuning door projectontwikkelaars van Subregionale Teverkstellingscomités (STC’s), Vlaams Fonds voor de Sociale Integratie van Personen met een Handicap (VFSIPH), en een equality-award voor bedrijven en organisaties die werk maken van een gelijke kansenbeleid. Deze initiatieven worden verder omkaderd door onderwijs en onderzoek. Zo besteden zowel hogescholen, management scholen, onderzoeksinstituten als universiteiten aandacht aan dit thema – bij wijze van voorbeeld: Centrum voor Intercultureel Management en Internationale Communicatie van de Katholieke Hogeschool Mechelen, opleiding voor ploegleiders in begeleiding laaggeschoolden van de Karel de Grote-Hogeschool, Interculturele communicatie door de Sociale Hogeschool Heverlee, en onderzoek door HIVA-K.U.Leuven, en Vlerick Leuven Gent Management School.

Doordat diversiteitsbeleid ontwikkeld wordt vanuit verschillende organisaties ontstaan er onvermijdelijk verschillende opvattingen over diversiteitsbeleid, met als gevolg ook verschillende visies en invullingen. Deze verschillende opvattingen zijn te begrijpen omdat de verschillende organisaties andere redenen beklemtonen om diversiteit te waarderen.

VERSCHILLENDE REDENEN OM DIVERSITEIT TE WAARDEREN

Algemeen kan men stellen dat er drie verschillende argumenten zijn waarom het voor organisaties noodzakelijk is aandacht te hebben voor diversiteit (Cox, 1993): een moreel-ethisch, een juridisch en een economisch argument.

Een eerste argument verwijst naar een *moreel-ethische* reden. Dit argument stelt dat organisaties aandacht moeten hebben voor de sociale ongelijkheid van bepaalde groepen en een meer sociaal rechtvaardige situatie moeten nastreven zodat de beschikbare functies en posities meer evenredig over de verschillende groepen verdeeld zijn. Deze reden wordt weerspiegeld in de bekommernis van ondernemers en organisaties over de maatschappelijke rol die zij vervullen. Vanuit een maatschappelijke visie op ondernemen beschouwen bedrijven zichzelf niet een strikt afgebakende entiteit maar trachten zij een bijdrage te leveren aan maatschappelijke thema’s zoals tewerkstelling, veiligheid, en maatschappelijk welzijn. Zo streven sommige bedrijven een personeelsbestand na die een weerspiegeling is van de huidige, diverse arbeidsmarkt. Deze reden vindt men bijvoorbeeld terug bij openbare instellingen die het niet langer meer legitiem vinden om diensten te leveren aan diverse burgers door een homogeen personeelsbestand. Als maatschappelijke organisatie wensen zij in hun eigen personeelssamenstelling een weerspiegeling te zijn van hun ‘klanten’. Zulke maatschappelijke visie wordt vandaag meer en meer gestimuleerd door het consumentengedrag. Meer en meer kiezen individuele consumenten voor bedrijven die zich moreel-ethisch gedragen. Bedrijven die diversiteit respecteren komen positief in het nieuws waardoor hun imago en reputatie zowel klanten als potentiële werknemers aantrekken.

Een tweede argument om aandacht te hebben voor diversiteit is *juridisch* van aard. In verschillende landen zoals in

de Verenigde Staten of in Nederland, heeft de overheid een wet- en regelgeving rond discriminatie en diversiteit ontwikkeld. Net zoals bij het eerste argument is de doelstelling een moreel verantwoord beleid waar de ongelijkheid tussen minderheid en meerderheid wordt weggevoerd. Op Europees vlak zijn hiervoor recent twee richtlijnen ingesteld. Terwijl de richtlijn van 29 juni 2000 duidelijke definities van directe en indirecte discriminatie bevat, is de richtlijn van 27 november 2000 specifiek gericht tot de sfeer van arbeid. Deze richtlijn handelt over discriminatie op basis van godsdienstige of maatschappelijke overtuiging, handicap, leeftijd of seksuele geaardheid. Zij heeft als doel de eerbieding van gelijke behandeling in alle lidstaten van de Europese Unie.

Het derde argument is *economisch* van aard. Meer en meer vindt men argumenten terug die bedrijven trachten te overtuigen van het belang en de effecten van diversiteit op de rentabiliteit van de organisatie. Diversiteit wordt hier gezien als een weg om zo efficiënt en zo effectief mogelijk de bedrijfsdoelstellingen te realiseren. Het argument dat efficiëntie verhoogd kan worden door een divers personeelsbestand wordt vaak aangehaald in de idee van ‘de juiste persoon op de juiste plaats.’ Elke groep werknemers heeft eigen sterktes en het inzetten van personen op die plaatsen waar zij het best functioneren betekent een verhoogde efficiëntie voor de organisatie. Het gevaar van deze argumentatie bestaat er echter in dat verschillen gefixeerd en geïsoleerd worden. Bijvoorbeeld, laaggeschoolden worden aangeworven omdat zij blijkbaar langer gemotiveerd kunnen werken aan routinejobs, of vrouwen krijgen de productiejob voor hun vaardigheid tot fijne handelingen. De logica om verschillen te waarderen is specialisme en taakverdeling.

Dit is in tegenstelling tot andere economische argumentaties waar het waarderen van verschillen zijn oorsprong heeft in de meerwaarde die verschillen hebben als zij in interactie met elkaar treden. Een divers personeelsbestand betekent de aanwezigheid van verschillende perspectieven waardoor de nodige variatie aanwezig is om nieuwe ideeën te creëren of complexe problemen op te lossen. Het is de interactie en de crossfertilisatie van verschillende perspectieven die leidt tot creativiteit, innovatie of het produceren van hogere kwaliteitsoplossingen. Een gekend voorbeeld is hiervan Avon, die door het aanwerven én de interactie met Afro-Amerikaanse werknemers nieuwe cosmetica producten kon ontwikkelen voor deze nichemarkt. Een ander voorbeeld verwijst naar Ford waar het testen van auto-prototypes niet langer meer gebeurt door enkel mannen maar door mannen én vrouwen. De combinatie van beide perspectieven brengt nieuwe inzichten mee en verbetert de ergonomie van het autotype.

Het gevolg van het waarderen van diversiteit is vaak het aantrekken en behouden van goede mensen. Net zoals vanuit ethisch-morele redenen, worden organisaties die

openstaan voor de interactie van verschillen meer en meer beschouwd als een goed bedrijf om voor te werken. In zulke bedrijven is er immers ruimte voor elkeen perspectief waardoor mensen zich als persoon meer gewaardeerd voelen.

Als overzicht worden de drie verschillende argumenten – moreel-ethisch, juridisch en economisch – samen met de specifieke doelstellingen en klemtonen samengevat (Janssens & Steyaert, 2001).

Tabel 1: Argumenten om diversiteit in organisaties te waarderen

| Waarom diversiteit waarderen? | Doelstellingen bij het waarderen van diversiteit | Focus van diversiteitsacties |
|------------------------------------|--|---|
| 1. Moreel-ethisch argument | Emancipatorische doelstelling | Wegwerken van sociale ongelijkheid met vrijheid voor eigen ontwikkeling |
| 2. Juridisch argument | Emancipatorische doelstelling | Representatieve vertegenwoordiging door waarborgen van gelijke behandeling |
| 3. Economisch argument | Organisatorische doelstelling | |
| 3.1. Efficiëntie verhogen | Reductie van kosten en verbetering van productiviteit | Sterktes van alle werknemers maximaal gebruiken |
| 3.2. Aantrekken van mensen | Stimuleren van groei | Nieuw talent ontwikkelen door de best mogelijke werknemers aan te trekken en te behouden |
| 3.3. Creativiteit verhogen | Toename in globalisering Stimuleren van innovatie | Samenwerken en leren van verschillende culturen door toenemende gevoeligheid voor culturele verschillen Nieuwe ideeën genereren door het aanvaarden, waarderen en stimuleren van verschillende perspectieven |
| 3.4. Systeemflexibiliteit inbouwen | Klantgerichtheid verhogen Probleemoplossend vermogen verhogen | Aandacht voor de verschillen tussen klanten door werknemers die dicht staan bij verschillende klantgroepen Reageren via zelf regulerende teams die opereren onder minimale kritische specificaties en hun verschillen kunnen aanwenden voor het probleem |

Bron: Janssens, M. & C. Steyaert (2001)

Meerstemmigheid: Organiseren met verschil. Leuven: Leuven Universitaire Pers/Van Gorcum.

VISIES OP DIVERSITEITSBELEID

De verschillende redenen en opvattingen om diversiteit te waarderen impliceren tevens verschillende visies en invullingen van een diversiteitsbeleid. Doorheen onze Trivisoektocht kwamen wij dan ook verschillende types van diversiteitsbeleid tegen. Organisaties blijken steeds het economische argument mee te nemen maar de koppeling met diversiteit kan erg verschillend worden gemaakt: het economische en de diverse lokale gemeenschap, het economische en diverse individuele competenties, het economische en de bedrijfsdoelstelling van kwaliteit, en het economische en de maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Organisaties kunnen een diversiteitsbeleid ontwikkelen door voornamelijk goede *relaties uit te bouwen met de diverse lokale gemeenschap*. De aanzet van zulk beleid is vaak de buurt waarin het bedrijf gesitueerd is, gekenmerkt door een hoge concentratie van allochtonen. Zij maken de voornaamste potentiële werknemersgroep uit waardoor het bedrijf in eerste instantie de interesse van deze diverse groepen probeert te wekken om het bedrijf als goede werkgever te beschouwen. In tweede instantie worden vaak samenwerkingsinitiatieven opgestart met de gemeenschap en derde partijen rond opleiding zodat de allochtone medewerkers over de nodige kennis en vaardigheden beschikken om specifieke functies in het bedrijf uit te voeren. Dit type van diversiteitsbeleid is een vorm van stakeholder management waarbij de organisatie goede relaties tracht op te bouwen met de gemeenschap. Een voorbeeld hiervan kan men terugvinden bij Ford Genk waar werknemers van Belgische, Italiaanse, Turkse, Spaanse en Marokkaanse afkomst werken. Dit autobedrijf kreeg in 1999 de prijs van de Turkse gemeenschap voor zijn aanpak. Het bedrijf heeft onder meer een peterschap ontwikkeld tussen managers van het bedrijf en allochtone jongeren. Via dit peterschap leren allochtone jongeren wat het betekent om in een bedrijf te werken en leren managers de waarden van de buurt, de andere culturen. Er lopen sensibiliseringsprojecten over diversiteit en de opleiding van mensen van allochtone afkomst met een zekere scholing die nog een bijkomende opleiding nodig hebben om aan de slag te kunnen. Binnen het bedrijf tracht men zoveel mogelijk de culturele verschillen te aanvaarden en te respecteren. Zo is er in de cafetaria keuze tussen diverse menu's en wordt er eenmaal per jaar een 'multiculturele eetweek' georganiseerd. Bij vakantieeregelingen krijgt iedereen eenzelfde aantal vakantiedagen maar kunnen allochtone werknemers deze in één pakket opnemen terwijl Belgen ze meer gespreid willen nemen.

Een totaal ander diversiteitsbeleid vindt men bij organisaties die de *diverse individuele competenties* van werknemers als cruciaal ervaren om hun strategie van innovatie te realiseren. Deze organisaties beschouwen diversiteit en verschillen als een noodzakelijke conditie om de complexe business te managen. Centraal staat het individu met zijn of haar specifieke kennis, vaardigheden en waarden, en het

geloof dat de interactie tussen deze verschillende individuen aanleiding geeft tot nieuwe productontwikkeling en verhoogd dynamisme. Voorbeelden van zulk beleid vindt men terug bij bedrijven zoals KPN Orange en Mobistar. KPN Orange tracht zowel een innovator te zijn in de telecommunicatie-markt als op de arbeidsmarkt. Zij besteden veel aandacht aan hun imago als werkgever dat zij omschrijven als een 'people-oriented company'. Hun doelstelling is een omgeving te creëren met een 'positive e-motion' waar het verschil een drijvende kracht is. Aandacht voor verschil vindt men voornamelijk terug in de cultuur die zij als bedrijf willen ontwikkelen: een cultuur van sociale verantwoordelijkheid, zonder discriminatie op basis van afkomst, geslacht, leeftijd of stijl, waar samenwerking met collega's en klanten wordt gewaardeerd en gemotiveerde medewerkers de bron zijn van innovatie en vooruitgang. Consistent met deze cultuur beklemtoont hun personeelsbeleid zowel technische als interculturele training, een aantrekkelijk loon en extra-legale voordelen, een vlakke organisatiestructuur en een open managementstijl. Door zulk beleid probeert KPN Orange een diverse groep van individuen aan te trekken, divers in hun samenstelling, gelijklopend in hun interesse voor deze manier van werken. Een gelijkaardige aanpak kan men terugvinden bij Mobistar waar klantgerichtheid en het ontwikkelen van nieuwe technologieën twee belangrijke doelstellingen zijn. Hiervoor is hun human resources management beleid toegespitst op zes fundamentele waarden: de belangrijkheid van de klant, openheid en communicatie, integriteit, gelijke kansen voor iedereen, participatie en permanente verbetering van mensen en organisaties. Deze dynamiek waar de verschillende bijdragen van mensen tot uiting kan komen wordt verder ondersteund door zware investeringen in het talent en de knowhow van de werknemers.

Een derde manier om een diversiteitsbeleid in te vullen kan door diversiteit rechtstreeks te koppelen aan een *bedrijfsdoelstelling, vaak deze van kwaliteit*. Binnen kwaliteitsgericht denken betekent werken aan diversiteit tevens werken aan een kwaliteitsverhoging, dit door verbeterde contacten met de klant en de omgeving van de organisatie. Men handelt hier vaak bestaande business modellen die gericht zijn op integrale kwaliteitszorg, zoals European Foundation for Quality Management (EFQM) en waar thema's zoals gelijke kansen en diversiteit in geïntegreerd kunnen worden. Bijvoorbeeld, bij Hewlett Packard is er een 'Quality Group' geïnstalleerd die werkt volgens het QMS-model (Quality Majority System). Deze kwaliteitsgroep heeft de dimensie Gelijke Kansen (in de zin van diversiteit) volledig in haar programma geïntegreerd. 'Diversity' is een onderdeel van de algemene doelstellingen van de werkgroep. Zo bestaat er een instrumentarium voor het meten van de rekrutering van onder andere vrouwen om een optimale weerspiegeling van de maatschappij te bekomen. De organisatie heeft het QMS-model dan ook geactualiseerd aan de hand van specifieke vragen over het thema diversiteit. Cummins Diesel, een ontwerper van dieselmotoren, heeft een andere

aanpak ontwikkeld. Diversiteit is een van hun strategische doelstellingen en managers worden verplicht om objectieven inzake diversiteit in hun jaarplannen te verwerken. De diversiteitsdoelstellingen worden geëvalueerd en maandelijks besproken in stafmeetings. Er werd tevens een werkgroep 'Local Diversity Council' opgestart waarbinnen werknemers op vrijwillige basis worden uitgenodigd om mee te denken over prioriteiten inzake het management van diversiteit. De werkgroep stelt een werkplan op en neemt acties om het bewust zijn inzake diversiteit te verhogen.

Een vierde invulling van diversiteitsbeleid beklemtoont de *maatschappelijke verantwoordelijkheid* van de organisatie. Organisaties kunnen expliciet de sociale verantwoordelijkheid van hun functioneren voor de maatschappij in hun beleid opnemen. Het gevolg van deze keuze is vaak het leveren van extra-inspanningen om achtergestelde groepen aan te werven, om vooroordelen ten aanzien van bepaalde mensen weg te werken, of meer algemeen te reflecteren over morele kwesties aangaande ongelijkheid, verschil en gelijkheid. Voorbeelden hiervan vinden wij bij de Trivisi-leerprojecten De Hagewinde en Vedior Interim. De Hagewinde, een sociaal orthopedagogisch centrum, tracht via haar beleid een voorbeeldfunctie te zijn voor andere organisaties. Het uitgangspunt van hun manager is dat ondernemingen de samenleving maken, dat zeer veel mensen een zeer groot deel van hun leven in een bedrijf doormaken en dat men via het soort ondernemen een effect kan hebben op de burgerzin van werknemers. Via hun aanwervingsbeleid proberen zij meer diversiteit in de organisatie te brengen door bewust om te gaan met vooroordelen, zoals tegenover iemand met een piercing, en zogenaamde 'zwakkere' kandidaten een kans te geven. Men hanteert bijvoorbeeld het principe dat iedere allochtoon die zich aanmeldt recht heeft op een gesprek, dit om de nadelen van het schrijven van een sollicitatiebrief in de niet-moedertaal op te vangen. Er is een tevens een jobcoach die een nieuwkomer introduceert en begeleidt tijdens de eerste 8 weken. Bij de invulling van de taken probeert men er steeds ervoor te zorgen dat elkeen werk een zichtbare meerwaarde heeft naar de andere medewerkers of naar cliënten toe. Deze praktijken zijn enkele interventies om de verschillen in deze organisatie werkbaar te maken. Een ander voorbeeld waar het economische gekoppeld wordt aan maatschappelijk bewustzijn vindt men bij het interimkantoor Vedior. Vanuit de vaststelling dat er veel laaggeschoolden en allochtonen zich bij hen inschreven, dat zij voor bepaalde jobs in aanmerking zouden kunnen komen maar dat zij dan toch niet als uitzendkracht aan het werk konden besliste Vedior Interim om specifieke projecten op te starten voor deze groep werkzoekenden. Eén van deze projecten is 'Instant A,' gericht naar laaggeschoolde jongeren tussen 18 en 30 voor wie het uitzendcircuit nog een te grote drempel is. Samen met de stadsverantwoordelijke van jeugd, andere jeugdorganisaties, en T-interim probeert Vedior Interim, via een uitzendkantoor gevestigd in achtergestelde buurten van een stad, de toeleiding en begeleiding van deze jongeren te verzorgen.

KRITISCHE FACTOREN VAN EEN DIVERSITEITSBELEID

Vanuit de werking en de discussies in de verschillende werkgroepen en leerprojecten zijn verschillende kritische factoren van een diversiteitsbeleid naar voor gekomen. De factoren die onvermijdelijk bij de ontwikkeling van een diversiteitsbeleid blijken naar voor te komen, zijn de volgende: een rechtstreekse link met de organisatiedoelstellingen, missie en waarden als leidraad, het creëren van een draagvlak, aandacht voor hoe diverse personen aan te trekken en te binden, een cultuur van respect ontwikkelen, bewust omgaan met de dynamiek van participatie, flexibele afspraken maken, relationele leidinggevende vaardigheden en coachen, opleiding over 'het andere' verzorgen, en ontstaan voor samenwerking met externe partners. Deze 10 factoren beschouwen wij als cruciale randvoorwaarden waar men vanuit een diversiteitsbeleid aandacht voor heeft. Bij sommige organisaties kan deze aandacht reeds impliciet ingebed zijn in de managementstijl en de dagelijkse manier van functioneren, bij andere organisaties zullen sommige factoren extra-inspanningen vereisen.

10 KRITISCHE SUCCESFACTOREN

1. Organisatiedoelstellingen: een rechtstreekse koppeling met diversiteit

Een eerste belangrijke manier om diversiteit werkbaar te maken is door de rechtstreekse link van diversiteit met de organisatiedoelstellingen zichtbaar te maken. Verschillen zijn geen hinderpaal voor het bereiken van de doelstellingen maar kunnen een organisatie meerwaarde bieden.

2. Missie en waarden als leidraad

De missie en waarden van een organisatie zijn erg belangrijk om het diversiteitsbeleid te ondersteunen en richting te geven. Een formeel beleid rond diversiteit blijft een beleid op papier indien de dagelijkse manier van werken en de wijze waarop men met elkaar omgaat het formele beleid niet bevestigt.

3. Draagvlak creëren

Een diversiteitsbeleid vraagt onvermijdelijk om het creëren van een draagvlak en het continu verzorgen hiervan. Andere werknemers in de organisatie toelaten én hen waarderen kan immers angst bij bepaalde groepen mensen teweeg brengen: angst voor verlies van eigen functie, angst voor prestige, angst voor verworven rechten, angst voor andere waarden en normen... Daarom is het cruciaal om de betrokkenheid van alle verschillende partijen te verkrijgen.

4. Aantrekken en binden

De organisatie openzetten voor 'andere' diverse medewerkers betekent aandacht voor recruiting en selectie.

Een doorlichting van de selectieprocedure op mogelijke verhoogde drempels voor bepaalde personen blijkt cruciaal. Het binden van diverse medewerkers gebeurt in eerste instantie door steeds te vertrekken van hun mogelijkheden en deze te waarderen.

5. Cultuur van respect

Een diversiteitsbeleid als het erkennen en waarderen van diversiteit betekent dat de manier waarop de diverse medewerkers met elkaar omgaan getuigt van respect voor elkaar. Dit impliceert dat men niet verwacht dat de anderen hun eigen cultuur moeten opgegeven, maar dat er wederzijdse aanpassing plaatsvindt.

6. Dynamiek van participatie

Participatie van een divers personeelsbestand aan het organisatieproces brengt onvermijdelijk een zoektocht met zich mee naar de cruciale balans om zowel verschillen tot hun recht te laten komen als gelijkheid en cohesie na te streven

7. Flexibele afspraken maken

Werken met een divers personeelsbestand betekent dat men de idee van een uniforme, gestandaardiseerde organisatie moet verlaten. Situaties verschillen van elkaar, mensen verschillen van elkaar zodat er telkens op zoek moet gegaan worden naar een oplossing specifiek voor de situatie, en die voor alle betrokken partijen aanvaardbaar is.

8. Relationeel gericht coachen

Het is de taak van een manager om een groep te laten functioneren als een team van op elkaar afgestemde individuen. Dit betekent niet alleen opdrachten en verantwoordelijkheden toevertrouwen maar ook ieders gevoel van eigenwaarde versterken. Mensen goed laten samenwerken is een enorme klus en hierbij is naast het taakgericht ook het relatiegericht coachen van belang.

9. Interculturele opleiding

Omgaan met verschillen vertrekt in de eerste plaats bij jezelf. Dit vraagt om een procesmatige en ervaringsgerichte training waar men naar zichzelf leert kijken via de andere.

10. De kracht van een netwerk

Diversiteit maakt duidelijk dat elke organisatie in een complexe samenleving functioneert. Dit betekent dat samenwerking met externe partijen, netwerken opbouwen en onderhouden erg behulpzaam kan zijn omdat hierdoor andere invalshoeken zichtbaar worden.

In het volgende deel worden deze 10 kritische factoren verder toegelicht. Bij de uitwerking van de 10 factoren is het de bedoeling zo concreet mogelijk elke factor toe te lichten, gevolgd door voorbeelden en suggesties. De voorbeelden die u vindt zijn zowel rechtstreeks afkomstig uit de organisaties die meewerkten aan Trivisi als andere organisaties gekend door de Trivisi-deelnemers via hun contacten en gepubliceerd materiaal¹. Wij merken hier tevens op dat bij de voorbeelden nog vaak in 'doelgroepen-taal' wordt gesproken: allochtonen, vrouwen, laaggeschoolden,... Dit is onvermijdelijk daar de inspanningen rond diversiteit vaak komen vanuit een doelgroepenbeleid met aandacht voor de gelijke kansen van minder betrokken groepen in de organisatie.

De uitwerking van de kritische factoren gebeurt op een concrete manier maar dit wil niet zeggen dat het de bedoeling is de lezer een recept of model aan te bieden dat zogenaamd toepasbaar is voor elke organisatie. Een eerste leerpunt tijdens onze discussies was immers het *belang van maatwerk*. Maatwerk is noodzakelijk omdat elke organisatie anders is, andere vragen, mogelijkheden en knelpunten heeft waardoor de concrete invulling en implementatie automatisch anders zullen verlopen. Het opleggen van een vaststaand model zal niet aansluiten bij de bestaande situatie en hierdoor haar relevantie en werkbaarheid verliezen. De tekst heeft als doelstelling een werkdocument te zijn voor een bedrijfsleider, een personeelsmanager, een lijnmanager, een vakbondsafgevaardigde, een werknemer, een begeleider,... als aanzet tot dialoog met andere medewerkers en als inspiratie om de eigen situatie te bevestigen, te herdenken, en te heroriënteren. Of zoals reeds gezegd in de inleiding, de uitdaging is hoe te gaan van projecten naar praktijken. Praktijken die specifiek en eigen zijn aan de organisatie en de mensen binnen deze organisatie.

¹ Het is niet onze bedoeling om via deze voorbeelden een exhaustieve lijst te maken van organisaties die actief werken rond diversiteit en het waarderen van verschillen. De vermelde voorbeelden kwamen ter sprake vanuit de Trivisi-werking en worden als illustratie gebruikt om de kritische factoren verder toe te lichten.

III. Tien kritische factoren: betekenis en illustraties

Het aanwerven van 'diverse' mensen blijkt voor vele organisaties de angst voor verlies van kwaliteit te betekenen. De verschuivingen op de arbeidsmarkt dwingen organisaties als het ware tot een divers personeelsbestand en de tewerkstelling van 'andere' werknemers doet vragen rijzen: zullen er niet meer conflicten op de werkvloer optreden? Komt de veiligheid niet in gedrang indien sommige medewerkers niet voldoende Nederlands spreken? Zullen kwaliteit en productiviteit niet dalen? Zullen wij onze eigen vertrouwde manier van werken moeten aanpassen?

... Mensen ervaren vaak angst voor verandering, wat de verandering op zich ook is. Men stelt automatisch de vraag wat dit voor zichzelf gaat betekenen, het ongekende brengt vrees mee waardoor men stabiliteit verkiest. Of zoals een bedrijfsleider het formuleerde: welke discussie en polarisering gaan we in onze organisatie binnenbrengen? Welke emoties zullen er aan de oppervlakte komen wanneer 'andere' werknemers de organisatie een spiegel voorhouden?

Vragen rond mogelijke problemen en emoties zullen ongetwijfeld naar boven komen bij de tewerkstelling van een divers personeelsbestand. Maar de uitdaging is diversiteit niet op voorhand te problematiseren maar constructief aan te pakken. De 10 kritische factoren van een diversiteitsbeleid die hieronder worden toegelicht en geïllustreerd, bieden mogelijke ideeën en suggesties om positief met verschil om te gaan.

1. ORGANISATIEDOELSTELLINGEN: EEN RECHTSTREEKSE KOPPELING MET DIVERSITEIT

Een eerste belangrijke manier om diversiteit werkbaar te maken is door de rechtstreekse link van diversiteit met de organisatiedoelstellingen zichtbaar te maken. Verschillen zijn geen hinderpaal voor het bereiken van de doelstellingen maar kunnen een organisatie meerwaarde bieden. Voor sommige organisaties is deze meerwaarde duidelijk, voor andere organisaties kan een expliciete oefening wenselijk zijn.

Voor sommige organisaties is het belang van een divers personeelsbestand als het ware evident. Dit is meestal het geval wanneer de organisatie diversiteit vereist, wanneer het klantenbestand ook divers is, of wanneer de business erg complex is. Voorbeelden hiervan zijn Artsen zonder Grenzen en Trivisi-deelnemer Similar Dreams.

Artsen zonder Grenzen heeft een zeer actieve politiek om verschillende nationaliteiten bij elkaar te zetten en heel

nauw met de lokale mensen te werken in de landen van interventie. Diversiteit wordt door deze organisatie als zeer positief beschouwd omdat het hen helpt hun basismandaat van 'gezondheidszorg te verbeteren voor de kwetsbare in verschillende contexten', beter uit te voeren.

Voor AZG is het gelijkheidsbeginsel een basiswaarde. Waarom is AZG aanwezig in zoveel landen? Omdat zij denken dat alle mensen – waar ze ook wonen – evenveel recht hebben op een basisgezondheidszorg. AZG wil hierbij zowel rekening houden met de lokale context, als werken volgens hun meer internationaal opgesteld charter. Die combinatie van beiden wordt het best gegarandeerd door het uitbouwen van een diverse organisatie. Ervaring heeft dit uiteindelijk vorm gegeven. Want AZG is begonnen als een heel Westerse organisatie: de blanken komen binnen met hun vliegtuigen en hun waarden, en de lokale bevolking moest zich hier maar aan aanpassen. Maar dat is al een tijd niet meer zo. Praktische ervaring heeft getoond hoe zij goed en effectief kunnen werken naar de diverse doelgroepen toe – namelijk door een complementaire mix te vinden tussen lokale staf en andere ervaringen.

Kurt Peleman, ex-medewerker AzG 1992-2000

Similar Dreams wil een omgeving zijn waar individueel talent kan ontwikkelen en waar de wisselwerking tussen onderscheiden talenten aanleiding geeft tot boeiende realisaties. In een snel evoluerende maatschappij met een groeiende complexiteit is het juist het diepste eigen talent van elk individu dat waarde en betekenis krijgt. Diversiteit is dan precies een stuk van het antwoord op de uitdaging van de toegenomen complexiteit. Kernpunt is dat de medewerkers in de eerste plaats zichzelf moeten kunnen zijn, dat de onderneming ons moet toelaten om op persoonlijk vlak te leren en te groeien. Naar de buitenwereld toe streven we uiterst tevreden klanten na en proberen we onze activiteit uit te bouwen in een evenwicht met de omgeving. Dit wil zeggen dat we onze klanten steeds als mens zullen benaderen, dat we integer en correct zullen handelen en dat we echt iets willen betekenen voor de klanten die op ons een beroep doen. Vandaar ook de naam 'Similar Dreams': deze draagt heel duidelijk in zich dat we in de eerste plaats met het bedrijf willen bouwen aan onze dromen, dat we als mensen in het leven willen staan met open vizier en ten volle onze mogelijkheden willen beleven.

Joost Boerjan, Similar Dreams

Similar Dreams, een internetbedrijf bestaande uit een diverse groep van designers en techniekers, beschouwt diversiteit als een basisconditie tot vernieuwing. Om te kunnen beantwoorden aan de steeds nieuwe vragen van hun klanten en de snelle technologische ontwikkelingen zijn de verschillende perspectieven en invalshoeken noodzakelijk.

In het kader van VESOC akkoord van 1998 werd een eerste werkgroep opgericht, bestaande uit sleutelfiguren. In eerste instantie hebben wij gewerkt aan de analyse van het imago en wervingskanalen van het provinciebestuur om tot een meer divers personeelsbestand te komen. Hiervoor hebben wij gebruik gemaakt van de SWOT-techniek: welke zaken zijn sterk en zwak binnen onze eigen organisatie en welke factoren zijn sterk en zwak in onze externe omgeving. Deze techniek heeft ons goed op weg geholpen. Je bent immers geneigd in het wilde weg te denken waardoor je dingen over het hoofd ziet. Een SWOT-analyse biedt in dat opzicht een goed kader, en het wijst zichzelf uit. Je krijgt zicht op factoren waar je anders niet bij stil staat: zowel interne als externe zaken, en zowel negatieve als positieve. Interne positieve zaken waren bijvoorbeeld het sterk engagement van personeelszaken en de bestaande netwerken. Een zwakkere interne factor daarentegen was het bestaan van vooroordelen van het personeel tegenover positieve acties die als positieve discriminatie zouden worden gezien. Op extern gebied kwam het sterkpunt van een groot potentieel nieuwe medewerkers naar voor. Negatief daarentegen waren de ideeën die leefden over de selectie van het provinciebestuur, bijvoorbeeld dat men er enkel kan beginnen werken indien men iemand kent. Verder bood de SWOT-analyse ons dadelijk mogelijke acties en denkplaatjes voor de toekomst die rechtstreeks gerelateerd zijn aan de analyse. Momenteel zijn de eerste resultaten reeds zichtbaar zoals personeelsadvertenties waar systematisch gemeld wordt dat kwaliteiten bij mensen belangrijker zijn dan leeftijd, geslacht, handicap, etnische afkomst en nationaliteiten; het gebruik van nieuwe wervingskanalen; en een aangepast sollicitatieformulier. Nieuwe, geplande acties zullen zich richten op de interne en externe communicatie van diversiteitsbeleid.

Sharmila Rambaran & Bart Bisschops,
Provincie Limburg

Voor andere organisaties kan een denkoefening van het topmanagement en/of lijnmanagement erg behulpzaam zijn om de bewustwording en erkenning van diversiteit te stimuleren. Om de meerwaarde van diversiteit expliciet tot uiting te laten komen, hebben wij vanuit de Trivisi-werking de volgende mogelijkheden geïdentificeerd: SWOT-analyse (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats), EFQM-model, en 7-S model. Kenmerkend aan deze verschillende technieken en modellen is dat zij vertrekken vanuit de realiteit en de behoeftes van het bedrijf zelf, en dat zij diversiteit rechtstreeks koppelen aan de organisatiecontext en -doelstellingen.

Een SWOT-analyse bekijkt zowel de sterktes en zwaktes van de eigen organisatie als de mogelijkheden en bedreigingen vanuit de omgeving. Deze techniek kan gebruikt worden om sleutelfiguren in de organisatie te laten nadenken over de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen van diversiteit voor de doelstelling van de organisatie. De opsomming en bespreking van de verschillende factoren vormt vervolgens de uitvalsbasis om de strategie van de organisatie te bepalen. Meer toelichting over dit instrument vindt u tevens bij de opleidingsoefeningen. De ervaring van Trivisi-deelnemer Provincie Limburg leert ons dat deze analyse een goede interventie kan zijn om het denkproces rond diversiteit in de organisatie op gang te brengen waaraan concrete acties gekoppeld kunnen worden.

Een andere mogelijkheid om diversiteit rechtstreeks aan de bedrijfsdoelstellingen te koppelen is door gebruik te maken van reeds bestaande, erkende managementmodellen zoals het EFQM model en het 7 S-model van McKinsey. De 'Cel Tewerkstelling-Ondernemingen' van het Ministerie van Tewerkstelling en Arbeid heeft sinds 1997

Wat de bedrijven die wij doorlichten aanspreekt is het gebruik van het EFQM-model. De vraag naar gelijke kansen wordt gerelateerd met de doelstelling van integrale kwaliteitszorg volgens het EFQM-model. Op basis van onze ervaring zien wij dat de meest voorkomende acties die organisaties ondernemen zich situeren op het vlak van human resource management. De twee 'enablers' die de grootste struikelblok vormen zijn leiderschap en beheer van middelen. Het engagement van het topmanagement is cruciaal om de idee van gelijke kansen te ondersteunen maar hier wordt vaak onvoldoende aandacht aan geschonken. Bij beheer van middelen komt de praktijk van statistieken en data over gelijke kansen minder voor. Nochtans kan het gebruik van statistieken een middel zijn om een 'schok' te weeg te brengen als mensen via cijfers zien hoe de verdeling man/vrouw is over posities, functies of bepaalde zaken zoals opleiding volgen.

Carla Rijmenams,
Cel Tewerkstelling-Ondernemingen,
Directie gelijke kansen van het
Ministerie van Tewerkstelling en Arbeid

actief gewerkt aan het project *Putting the E into Quality*. Om gelijke kansen voor vrouwen te garanderen, heeft men geopteerd om de idee van gelijke kansen met elk aspect van het organisatiegebeuren te verbinden. Hiervoor hanteert men het European Foundation for Quality Management (EFQM)-model dat organisaties begeleidt naar business-excellence. Dit EFQM-model brengt via negen criteria in beeld hoe een organisatie kan groeien naar uitmuntendheid. Deze criteria zijn leiderschap, beleid en strategie, human resource management, beheer van middelen, procesbeheersing, klantentevredenheid, personeelstevredenheid, impact op de maatschappij en

bedrijfsresultaten. De Cel Tewerkstelling-Ondernemingen heeft een Equality Checklist en Equality Audit uitgewerkt waardoor nagegaan kan worden in welke mate Equality of gelijke kansen geïntegreerd is met de negen kwaliteitscriteria. Op basis van een feedback rapport en gesprek kunnen organisaties voor elk criterium hun prestaties evalueren en mogelijke verbeteringspunten opsporen. Het EFQM model is in deze situatie concreet toegepast op de vraag naar gelijke kansen man/vrouw. Organisaties zouden het EFQM model ook kunnen gebruiken om de vraag naar constructief omgaan met verschillen hierin te kaderen.

Het bekende 7 S-model van McKinsey is een andere mogelijkheid om diversiteit te koppelen aan significante waarden, strategie, structuur, systemen, stijl van management, staf, en sleutelvaardigheden. Deze 7 factoren verwijzen naar verschillende organisatie-aspecten die een totaal beeld geven van het beleid. Voor elk van de factoren kan vervolgens de relatie met diversiteit gemaakt worden. Bijvoorbeeld, voor de factor 'structuur' kan men nagaan of er op structureel vlak plaats is gemaakt voor diversiteit zoals ondersteunende functies en overleggroepen die zich bezig houden met activiteiten rond diversiteit. De factor 'systemen' verwijst naar de vraag of systemen zoals het functie-waarderingssysteem, het wervings- en selectiebeleid, het beloningssysteem, of het opleidingsbeleid wel aansluiten bij een divers personeelsbestand. Onder 'sleutelvaardigheden' worden al die eigenschappen en bekwaamheden verstaan die het personeel moet bezitten om het werk goed te verrichten. In het geval van diversiteit kan dit betekenen dat er aandacht dient besteed te worden aan onderhandelen of constructief omgaan met verschillende perspectieven. En dezelfde oefening kan gemaakt worden voor strategie, significante waarden, stijl van management en staf.



Het gebruik van managementmodellen om de meerwaarde van diversiteit aan te tonen brengt ons bij de vraag naar het gebruik van cijfers. Diversiteit in cijfers vastleggen is een gevoelige kwestie omdat het kan leiden tot stigmatisering van de minderheid. Het gevaar bestaat immers dat

Het 7 S-model biedt een organisatie de mogelijkheid om de verschillende diversiteitspraktijken af te toetsen met 7 belangrijke organisatie-aspecten. Het is in eerste instantie een goed analyse-instrument om zaken te verduidelijken. De hypothese hierbij is dat diversiteitsacties die zich beperken tot percentages en quota's (de staf-factor) of het oppervlakkig veranderen van de cultuur (significante waarden) minder kans op succes hebben. Er is een leuk verhaaltje die dit illustreert. De mus zegt tegen drie apen, vier kalkoenen, drie zeeleeuwen, acht nijlpaarden, zeven koeien, een struisvogel en achttien mussen: "alle groepen krijgen hier hun kansen, van ieder van jullie willen we een aantal in dienst nemen, en de verschillende groepen gaan bij ons begrijpend en respectvol met elkaar om, ... en nu gaan we kijken wie het snelst van jullie boven in de boom zit."

Jo Vervoort, VKW

speciale acties op basis van cijfers de idee versterken dat 'andere' werknemers geen succesvolle loopbaan kunnen opbouwen vanuit hun eigen competenties en kwaliteiten. Anderzijds blijkt een geïntegreerd beleid nood te hebben aan een diagnose-instrument waar cijfers vaak 'bewijsmateriaal' kunnen leveren voor het in kaart brengen van de reële situatie. Cijfers zijn dan te beschouwen als meetindicatoren waar deskundige interpretatie en analyse erg belangrijk is. Hier kan een externe partner ook zijn of haar bijdrage leveren. Een extern, nieuw perspectief kan verfrissend werken en de blinde vlekken van het bedrijf helpen identificeren en interpreteren.

Voor elk beleid is het van belang om instrumenten te ontwikkelen die enerzijds toelaten de feitelijke situatie in kaart te brengen – wat een belangrijke signalerende en beleidsondersteunende functie heeft – en die anderzijds toelaten te controleren of het gevoerde beleid tot de resultaten leidde die men ervan verwachtte. Inzicht in de omvang en positie van allochtonen in dienst van de stad en de evolutie hierin is dan ook essentieel. Daarom werd beslist jaarlijks een verslag op te maken waarin de positie van de allochtone werknemers wordt weergegeven. Hierbij wordt uitgegaan van een duidelijke omschrijving van welk personeelslid van allochtone origine is (bepaling op basis van nationaliteit, geboorteland en/of op basis van naamdetectie) en rekening houdend met de vereisten ter bescherming van privé-gegevens. De rapportage van de meting gebeurt per definitie anoniem, onder cijfermatige en geaggregeerde vorm.

Miranda Vermeiren, stad Antwerpen

Net zoals de link van diversiteit gekoppeld kan worden aan de algemene organisatie-doelstellingen, kan diversiteit rechtstreeks in verband gebracht worden met een specifiek takenpakket. Voor elk functieprofiel of set van taken kan de vraag gesteld worden hoe diversiteit een meerwaarde kan hebben en op welke manier men vervolgens aandacht kan

besteden aan diversiteit. Wat cruciaal is, is dat diversiteit niet beschouwd wordt als een geïsoleerd probleem waar men oplossingen moet voor vinden. Integendeel, diversiteit vraagt om een geïntegreerde aanpak op verschillende vlakken en dit kan door de bedrijfsdoelstellingen en het takenpakket te verbinden aan diversiteit. Ook andere vlakken zoals opleiding bieden een mogelijkheid tot geïntegreerde aanpak. Zo kan een opleiding 'Nederlands op de werkvloer' gekoppeld worden aan het thema van veiligheid. Hierdoor komen mogelijke discrepanties tussen de 'werkvloertaal,' de geschreven instructies, de veiligheidsvoorschriften, en de aanduidingen op producten en machines tot uiting. Het algemeen onderliggend idee is bedrijfsthema's op een systematische manier te koppelen aan interventies rond diversiteit.

Tot slot, een belangrijke reflectie die regelmatig tijdens de Trivisi-discussies aan bod kwam, verwijst naar de negatieve invloed die technologie en managementsystemen kunnen hebben op de aanwezigheid en mogelijkheid van diversiteit.

De eerste keer dat ik daar kwam zie ik dat in één hal enkel Italiaans gesproken wordt, in een andere hal enkel Arabisch. En dan was er een kleine hal waar Vlaams gesproken werd. Hoe komt dat nu? Het is een familiale onderneming die gegroeid is, en er waren een aantal werknemers uit een dorpje in Sicilië. En elk jaar gingen die naar Sicilië en brachten die een aantal mensen mee terug. In de jaren '60 zei die werkgever: ah, nog goei werknemers, laat ze maar komen. Op het moment dat ik ermee geconfronteerd werd, waren er van de 280 werknemers 100 afkomstig uit datzelfde dorpje in Sicilië. Dus wat was één van de problemen bij de herstructurering: een hoop mensen moesten afvloeien want men ging automatiseren, men ging naar ISO normen om de concurrentie aan te kunnen. Die mensen kenden geen Nederlands, dus die konden die formulieren voor die ISO normen niet invullen. Die konden eigenlijk moeilijk multi-inzetbaar worden, omdat ze met moeite met de brigadiers, meestal Vlamingen, konden communiceren. Want als je in een bedrijf 20 jaar Italiaans kan praten en ineens zeggen ze dat je met je brigadier Nederlands moet praten... Men heeft nog wel Nederlands op de werkvloer aangeboden. Dat is eigenlijk de positieve kant van het verhaal, dat de werkgever bereid was te investeren in zijn mensen waarvan hij op dat moment volgens mij al wist dat die het jaar erop ook weer zouden verdwijnen. Mede dankzij de personeelschef van dat bedrijf die ook aandacht had voor het sociale, zei de bedrijfsleider 'We moeten die mensen toch een kans geven, het is een beetje onze fout dat ze geen Nederlands kennen. We gaan erin investeren. Als ze dan toch moeten verdwijnen, maken ze nog een kans op de arbeidsmarkt.'

Ortwin Magnus, Secretaris ABVV Metaal

De steeds hogere standaards op gebied van technologie, en de hiermee gepaard gaande kennisintensificatie, brengen normen met zich mee waar niet iedereen dadelijk aan kan beantwoorden. Ook managementsystemen en -technieken kunnen een erg normerend effect hebben en hierdoor elke vorm van diversiteit bemoeilijken. Zo brengen bijvoorbeeld ISO-normen uniformisering in een organisatie binnen waardoor er selectiemechanismen ontstaan. Het spreken van Nederlands wordt een noodzakelijke competentie en kan selectief werken. Het voorbeeld aangebracht door Trivisi-deelnemer Ortwin Magnus is hiervan een illustratie. Een andere voorbeeld is het toenemend belang van veiligheidsvoorschriften waardoor de vereiste specifieke kennis van het Nederlands vaak een grote drempel wordt voor allochtonen.

Organisaties dienen zich bewust te zijn van het belang van keuzes bij technologie en taakontwerp. Indien organiseren voornamelijk een continu zoeken naar standaardisering van werkprocessen betekent, heeft diversiteit weinig ruimte. Het gebruik van normen en standaarden werkt immers homogenisering in de hand. Anderzijds kan technologie ook diversiteit mogelijk maken. Voorbeelden hiervan zijn de tewerkstelling van fysisch-gehandicapten waarbij technologie op de arbeidsposten een ergonomische oplossing kan bieden. Ook de tewerkstelling van vrouwen in functies die vroeger als 'typisch mannelijk' werden beschouwd omwille van zware fysieke arbeid of kracht is nu mogelijk geworden dankzij de verlichting van het werk.

Een voor de hand liggende oplossing is hier niet aanwezig. Technologie en standaardisering zijn vaak een belangrijk middel tot herstructureren en kostenbesparend werken. Maar heel vaak worden bij deze oplossingen geen vragen gesteld. Een nauwere samenwerking tussen engineering en personeelsmensen daarentegen zou de mogelijkheden tot diversiteit kunnen vergroten. Immers, door de potentiële vaardigheden van de verschillende medewerkers meer zichtbaar te maken zouden de taken kunnen hertekend worden op een manier die aansluit bij deze vaardigheden. Zulke socio-technische aanpak van taakontwerp samen met een voortdurend werken aan inzetbaarheid van werknemers vergroot de mogelijke ruimte voor diversiteit.

2. MISSIE EN WAARDEN ALS LEIDRAAD

De missie en waarden van een organisatie zijn erg belangrijk om het diversiteitsbeleid te ondersteunen en richting te geven. Een formeel beleid rond diversiteit blijft een beleid op papier indien de dagelijkse manier van werken en de wijze waarop men met elkaar omgaat het formele beleid niet bevestigt. Deze dagelijkse activiteiten zijn ingebed in de – impliciet of expliciete – waarden van een organisatie, ook wel organisatiecultuur genoemd. Wij verwijzen hier terug naar het voorbeeld van Artsen zonder Grenzen waar de waarde van *proximité* de basis vormt van hun acties. Deze waarde drijft de manier waarop ze met de lokale partners omgaan en bevestigt het belang van diversiteit voor hun organisatie doelstelling.

Artsen zonder Grenzen is niet alleen een operationele organisatie maar ook een waardenorganisatie. Dit is belangrijk bij de manier waarop je met diversiteit omgaat binnen AzG. Een kernwaarde is wat zij noemen *proximité*, de nabijheid bij de mensen die ze wensen te begeleiden. Die nabijheid brengt AzG naar voor in hun campagnes. Een dokter met een patiënt. Dit is het beeld dat AzG doorheen heel haar organisatie wenst te dragen. Niet alleen in beeld maar ook inhoudelijk. Zij wensen zeer dicht te staan bij de mensen voor wie ze werken. Je hebt organisaties die vooral technische assistentie geven en andere organisaties begeleiden, maar AzG wil altijd direct contact met de patiënten, dit drijft de organisatie. Een andere waarde is neutraliteit, zij kiezen nooit partij in contexten waarin we zitten. Dit heeft bijvoorbeeld een gevolg op de manier waarop AzG omgaat met lokale staf. Lokale staf gaat zeer zelden een onpartijdige houding kunnen aannemen. Als je in Kosovo een Albaniër als hoofd van AZG maakt, dat zou heel moeilijk zijn naar de Serviërs toe. Die neutraliteit wordt doorgetrokken in heel de organisatie.

Kurt Peleman, Ex-Medewerker AzG 1992-2000

Waarden maken de dagelijkse activiteiten in een organisatie waardoor op hun beurt deze waarden bevestigd worden. Maar de missie en waarden van een organisatie kunnen ook mee een nieuw beleid richting en vorm geven. Nieuwe gewenste gedragingen kunnen ‘verdedigd’ worden door de missie van de organisatie, die als het ware functioneert als een set van regels die gevolgd moeten worden. Een mooi voorbeeld van het belang van waarden voor de naleving van een nieuwe praktijk vinden wij bij de vakbondsorganisatie ABVV. Hun organisatie waarden van rechtvaardigheid en gelijkheid, gedragen door hun leden, bleken de discussies en de verwachte problemen om de non-discriminatieclausule in de praktijk om te zetten niet alleen te kaderen maar daadwerkelijk te ondersteunen. Het vertrekpunt van deze organisatie zijn waarden zoals solidariteit, rechtvaardigheid en gelijkheid wat betekent dat er een draagvlak is voor een diversiteitsbeleid.

Onze mission statement, wij noemen dat nog steeds ideologie, is rechtvaardigheid, democratie, solidariteit en gelijkheid. Wat wij proberen te doen, is streven naar een evenredige deelname van al onze leden in alle aspecten van het sociaal economisch leven. ... Tijdens vorig professioneel akkoord hebben wij een clausule kunnen opnemen die bepaalt dat elke onderneming in die sector, dat gaat dan ongeveer over een 20.000 arbeiders voor gans België, een non-discriminatie clausule moet opnemen in het arbeidsreglement; dus dat het verboden is om te discrimineren op basis van huidskleur, geslacht, overtuiging, enz. ... Ik kan zeggen dat die discussie die er rond hangt niet altijd even eenvoudig is. Op een werkvloer gaan stellen dat er niet mag gediscrimineerd worden, lijkt voor ons misschien logisch, maar het is toch niet echt makkelijk om dat op een werkvloer te gaan vertellen. Dan krijg je discussies met syndicaal afgevaardigden zoals: “bij ons zijn geen problemen want bij ons zijn geen allochtonen.” Dat is één van die zaken die je veel hoort. Of ook: “zeg, moet ik dat gaan aanbrengen, ze slaan mij dood op de werkvloer.” Uiteindelijk is dat nog vrij vlot gegaan, want het overgrote deel van alle syndicale afgevaardigden is wel overtuigd van die vier basisnormen die wij vooropstellen, dus waarvan rechtvaardigheid en gelijkheid toch twee belangrijke onderdelen zijn.

Ortwin Magnus, Secretaris ABVV Metaal

Indien waarden zo cruciaal zijn om bestaande en nieuwe praktijken rond diversiteit te ondersteunen en verder richting te geven, dan kan het expliciteren en bewaken van de missie een belangrijke manier zijn om een diversiteitsbeleid te ontwikkelen. Deze actie is in eerste instantie een opdracht voor de bedrijfsleiding die bij het expliciet formuleren van waarden de gewenste acties en gedragingen in hun organisatie scherp kunnen stellen. Dit kan op een eerder formele manier gebeuren door een missie te bepalen waarin de waarden worden omschreven. Zo maakt men bij DuPont de Nemours gebruik van een expliciete visie aangaande de balans werk en leven om zo een verscheidenheid aan medewerkers aan te trekken en te behouden. Praktijken die passen binnen deze visie zijn flexibel werken zoals vrijwillige arbeidsduurverkorting, duobanen en flexibele werktijden, en zorgtaken zoals verlof palliatieve zorgen, onbetaald familiaal verlof en financiële steun bij zakenreizen.

Visie Werk/Leven

Iedere werknemer heeft verantwoordelijkheden en verplichtingen op het werk, thuis en binnen de gemeenschap. Elke business/functie stelt Werk/Leven-gerelateerde opties beschikbaar die tegemoet komen aan de behoeften van zowel de business/functie als de werknemer.

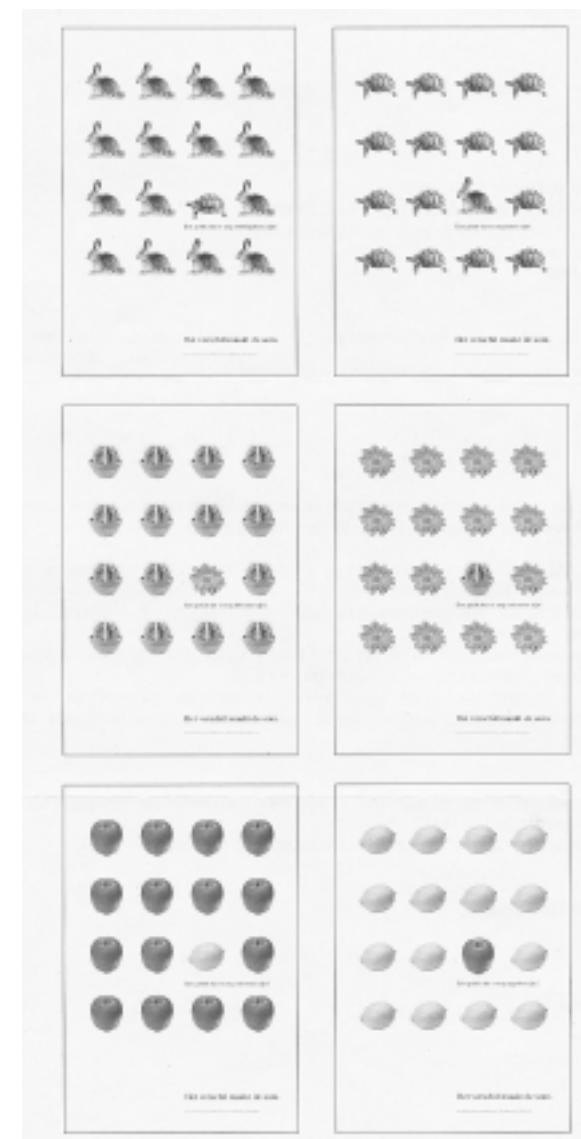
Werk/Leven – wat is het?

Een programma dat rust op de peilers flexibel werken en zorgtaken om werknemers te helpen een evenwicht te vinden tussen hun werk en privé-leven.

Principes: alle werknemers
geen invloed op verdere ontwikkeling
verzoeken worden ernstig genomen

DuPont

Of men kan opteren voor andere expressievormen zoals bij De Hagewinde waar het belang van verschillen benadrukt wordt door mooie affiches met als boodschap: ‘Verschil maakt de som’.



Kind en Gezin heeft reeds langer aandacht voor diversiteit: zorg op maat, aandacht voor kwetsbare groepen in onze samenleving, ... Deze zijn er niet enkel vanuit onze algemene bedrijfsmissie rond het “bevorderen van het welzijn van het jonge kind”, maar vooral vanuit de overtuiging dat dit de enige weg is om kwalitatieve dienstverlening te bieden. Een kwalitatieve dienstverlening kan maar wanneer deze afgestemd is op de diverse wensen en behoeften van de gezinnen. “Hét gezin met jonge kinderen” bestaat niet meer en het omgaan met deze diversiteit is dan ook een bewuste keuze. Het beleid wil deze keuze voor diversiteit doorvertalen naar het personeelsbeleid: Kind en Gezin streeft naar een multiculturele organisatie waarin de eerste plaats “mensen” werken, dus zowel mannen, vrouwen, autochtonen, allochtonen, jongeren, ouderen, ... We willen enthousiaste medewerkers met vakkennis en competentie, zonder enige vooringenomenheid.

Kind en Gezin, Positief Actieplan

Anderzijds is niet alleen de top belangrijk, cruciaal is dat deze waarden doorleefd zijn op alle niveaus van de organisaties. Bij Kind en Gezin heeft men vanuit de visie op diversiteit drie sporen geïdentificeerd die men wil volgen: werkgelegenheidsmogelijkheden verruimen en stimuleren, discriminatie wegwerken, en achterstand wegwerken. Elk van deze sporen zijn vertaald in concrete, democratische acties in elke afdeling. Hierdoor tracht men de acties telkens te koppelen aan een blijvende aandacht voor een draagvlak doorheen de organisatie.

Een belangrijke manier om de ganse organisatie doorleefd te maken van een missie is het gedrag van de leidinggevenden zelf. Het opnemen van een voorbeeldfunctie, zelf de gewenste gedragingen stellen en krachtig optreden tegen ongewenste acties zijn krachtige signalen naar de medewerkers toe. Het is immers topmanagement die de waarden bekrachtigt en indien men niet optreedt zullen er mensen blijven zijn die racistische commentaren geven of het diversiteitsbeleid in vraag stellen. ‘Walk your talk’ is een belangrijke opgave voor het management. Missie en waarden geven dus richting aan uw management van diversiteit waardoor het expliciteren en bewaken van de missie een manier is om de grenzen te bepalen van wat kan en wat kan niet.

3. DRAAGVLAK CREËREN

Een diversiteitsbeleid vraagt onvermijdelijk om het creëren van een draagvlak en het continu verzorgen hiervan. Andere werknemers in de organisatie toelaten én hen waarderen kan immers angst bij bepaalde groepen mensen teweeg brengen: angst voor verlies van eigen functie, angst voor prestige, angst voor verworven rechten, angst voor andere waarden en normen... Ondanks, en misschien omwille van, deze angst is het cruciaal om de betrokkenheid van de verschillende partijen in een organisatie te verkrijgen. Een diversiteitsbeleid is niet alleen de verantwoordelijkheid van de zogenaamde diversiteitsmanager maar vraagt om een gedeeld eigenaarschap. De angst en de vragen bij de extra initiatieven om diversiteit te waarderen kunnen zulk eigenaarschap echter in de weg staan.

Voor de vakbond en hun afgevaardigden blijkt het idee van diversiteit op zich tot de cruciale vraag te leiden hoe zij nu het best een divers personeelsbestand vertegenwoordigen en opkomen voor hun belangen. Bij een meer homogeen personeelsbestand konden de werknemers als één groep worden beschouwd omdat zij ongeveer dezelfde noden en behoeftes deelden. Een divers personeelsbestand daarentegen betekent verschillende behoeften, andere vragen.

De angst voor willekeur is een belangrijke vrees bij de vakbond. De vakbond heeft steeds collectivisering nagestreefd om willekeur te vermijden terwijl nu bij 'management van diversiteit' het accent op verschillen ligt in plaats van op gemeenschappelijke kenmerken. Daarom is er angst bij de vakbond om zich flexibel op te stellen bijvoorbeeld bij verlofregelingen. Zal iedereen zich nog gelijk behandeld voelen?

Noëlla Ghysels, ACV

Een diversiteitsbeleid stelt ook nieuwe eisen aan personen in leidinggevende functies. Het zijn immers de direct leidinggevendenden, het middenkader, die de strategie van diversiteit zullen moeten ondersteunen en helpen implementeren. Maar vaak betekent aandacht voor diversiteit voornamelijk een extra-belasting. Naast hun takenpakket krijgen lijnmanagers de laatste jaren meer en meer verantwoordelijkheden van aandachtspunten die vroeger enkel toebehoorden aan specifieke departementen en staffuncties: kwaliteit, human resource management, veiligheid, ... Indien het takenpakket niet wordt aangepast, is het gevolg vaak overbevraging, wat een engagement naar de nieuwe opdracht in de weg staat.

Een tweede mogelijke reden van weerstand verwijst naar de spanning 'afstand-nabijheid' met hun medewerkers. Enerzijds bestaat er tussen leidinggevendenden en hun medewerkers afstand omwille van het verschil in positie en andere taakverantwoordelijkheden. Anderzijds vraagt een goede samenwerking om nabijheid, een stijl van leidinggeven waarbij de directe chef dicht bij zijn of haar

mensen staat. Om deze nabijheid met hun medewerkers te garanderen is het middenkader vaak afwijzend naar 'moeilijke' opdrachten, zoals diversiteit, die afstand creëren. Belangrijk om deze twee mogelijke bronnen van weerstand te voorkomen is het geven van ondersteuning. Deze ondersteuning kan gerealiseerd worden door het aanduiden van aanspreekpunten in de organisatie die deskundig zijn op het gebied van diversiteit.

Management van diversiteit, en vooral de eerste aanzetten, hebben een hogere slaagkans als het middenkader voordien ook al een ruimere rol-invulling en competenties inzake HRM had. In veel organisaties wordt het middenkader wel benoemd als verantwoordelijke voor HRM ('HRM als opdracht van de lijn') zonder dat het daarvoor de nodige ondersteuning krijgt. Zeker dan kunnen ervaringsuitwisseling met collega's in andere organisaties of met experts een meerwaarde bieden. Middenkaders hebben niet alleen behoefte aan interne steun, die soms nog alleen normatief of toch sterk theoretisch en conceptueel is. Ze hebben ook nood aan een netwerk dat helpt de kloof te overbruggen tussen theorie en praktijk, en waarin ze ervaringen en visies kunnen toetsen. Dit is duidelijk gebleken tijdens de ervaringsuitwisseling die VKW hieromtrent inricht, vooral als enkele deelnemers al een traditie hebben van netwerken rond soortgelijke thema's en acties, én er een echt leerklimaat is.

Jo Vervoort, VKW

Om weerstand tegen te gaan en aan de vragen en bekommernissen van de verschillende partijen tegemoet te komen, blijkt er, naast ondersteuning, maar één remedie te zijn, namelijk open communiceren. Bij de start van een diversiteitsbeleid is het belangrijk dat elke stakeholder op de hoogte gebracht wordt van de redenen en de bedoelingen van het beleid en de geplande acties. De bedrijfsleiding zal moeten informeren waarom diversiteit belangrijk is voor de organisatie en welke voordelen het biedt voor iedereen in de organisatie. Dit vraagt om studiewerk rond het waarom van diversiteit gekoppeld aan de concrete bedrijfssituatie waar voornamelijk positieve argumenten worden aangehaald. Ook informatie verstrekken rond 'goede praktijken' bij andere organisaties kan een hulpmiddel zijn om de meest voorkomende vragen op te vangen.

Wij trachten de slaagkansen van de pilootprojecten zo groot mogelijk te maken. Dus de randvoorwaarden optimaliseren zodat de kans op slagen zo groot mogelijk wordt, omdat die eerste cases eigenlijk als voorbeeld voor anderen moeten dienen. Men moet kunnen zeggen, kijk daar is het geslaagd. In die zin vinden we het belangrijk om onze chefs te informeren, hen vooraf warm te maken. Want de vooroordelen tegenover werken met vrouwen waren zo groot... Wij hebben onze meestergasten op een vergadering geïnformeerd over

de tendensen inzake aanwervingen en onze doelstellingen ter zake. En dan hebben wij gezegd: "voilà wij zullen meer vrouwen gaan aanwerven, wij zullen meer alloctonen gaan binnennemen." En zodoende wordt een stuk mogelijke weerstand afgebroken omdat dat gekaderd wordt in een ganse context van "kijk, wat doet zich voor, wat speelt er zich af op de arbeidsmarkt, en hoe gaan we ons daartegenover opstellen."

Personeelschef, VEV-Bedrijf

Wij hebben altijd geloofd in een open kansen-beleid. Het charter "Ondernemers voor diversiteit" hangt hier aan het onthaal – zichtbaar voor iedere medewerker en bezoeker. We staan er achter uit persoonlijk rechtvaardigheidsgevoel, maar ook om overall kwaliteit aan te trekken. Diversiteit in het personeelsbestand staat voor meer openheid, meer zienswijzen, meer kansen. Het bedrijf werkt samen met het centrum deeltijds onderwijs in Mechelen, en dat maakte het engagement al lang concreet. Na een reorganisatie van het personeelsbeleid en het aantrekken van een positief ingestelde HRM, hebben we voor *alle* personeelsleden drie dagen opleiding ingericht in interculturele communicatie en samenwerking. Voor de alloctone medewerkers worden ook taalcursussen voorzien, en waar nodig, informatica-opleidingen. Alle volk is hier eigen volk: Vlamingen, én mensen uit Kosovo, Marokko, Iran, Ghana en Spanje. Het engagement van de leiding is belangrijk, maar dat van de medewerkers ook. Ook alloctonen worden er beter van – zo stellen we vast dat mensen nu algemeen beter communiceren en met spanningen kunnen omgaan. De onderneming is er beter van geworden. Als ondernemer moet je diversiteit niet alleen met woorden belijden, maar ook met daden ondersteunen. Je moet de mensen meekrijgen.

Kristof Somers, Managing Director van Somers Zaden nv en voorzitter van de werkgroep "Diversiteit" van VKW Mechelen

Open communiceren betekent verder dat er mogelijkheden zijn om de verschillende verwachtingen op voorhand te bespreken, dat men aandacht heeft voor de emotionele vragen en vragen naar de consequenties van het beleid voor het eigen functioneren, en dat er informatie verstrekt wordt over de aanspreekpunten in de organisatie. De STC-projectontwikkelaars begeleiden bedrijven in het opstarten van positieve acties ten aanzien van tewerkstelling van kansengroepen en hebben hierbij een aanpak ontwikkeld waarbij zorg dragen voor communicatie één van de pijlers is om draagvlak te creëren. Een meer gedetailleerde beschrijving van deze aanpak vindt u verder in het rapport (zie IV. Plan van aanpak: Het voorbeeld van een positief actieplan).

Binnen het bedrijf start ik steeds met een werkgroep. Belangrijk is dat deze werkgroep bevoegdheid heeft, meestal is zeker de personeelsdirecteur en iemand van de directie lid van de werkgroep. De eerste interventie is de nood aan diversiteit voor het bedrijf beklemtonen. Vanuit de behoefte van het bedrijf zelf worden er vervolgens de eerste acties gedefinieerd. Om hiervoor het nodige draagvlak te creëren, breiden wij dan de werkgroep uit. Deze uitbreiding gebeurt afhankelijk van de actie en het thema. Bijvoorbeeld, indien de acties gericht zijn op selectie en het toetsbaar maken van de functievereisten zodat stereotype vooroordelen minder kans laten maken, zullen wij de ingenieurs die de laatste selectie doen hierbij betrekken. En ook steeds de vakbond. Om deze verschillende betrokkenen gevoelig te maken voor de problematiek van diversiteit proberen wij steeds een training voor de werkgroep te organiseren. Deze training probeert mensen gevoelig maken voor situaties van discriminaties en voornamelijk de eigen reacties beter te begrijpen. Het uitwerken van de actie zelf wordt steeds langzaam opgebouwd en ik besteedt veel aandacht aan een goede opvolging. Ik hou het bedrijf op de hoogte van alle acties en afspraken die onder mijn verantwoordelijkheid vallen. Ik merk ook dat zulke opvolging vaak een goede externe stimulans is om ook de acties in het bedrijf gaande te houden.

Ann Geukens, STC-projectontwikkelaar Limburg

Vanuit de discussies kwam tevens de reflectie dat in vele organisaties zich eerst problemen rond omgaan met diversiteit moeten voordoen vooraleer er tijd wordt besteed aan communicatie, begeleiding of opleiding. Maar meestal bemoeilijkt deze houding de zaken enkel. Een pro-actieve aanpak inzake het creëren van betrokkenheid en deskundigheid blijkt noodzakelijk. Maar het creëren van een draagvlak door van bij de start open te communiceren mag ook niet inhouden dat men 'andere' werknemers op voorhand gaat problematiseren. Open communicatie verwijst naar exploreren van de mogelijkheden in plaats van het opsommen van alle mogelijke problemen.

4. AANTREKKEN EN BINDEN

Een basisvoorwaarde om een divers personeelsbestand te realiseren ligt in eerste instantie bij de acties inzake instroom waardoor diversiteit in een organisatie mogelijk of onmogelijk wordt gemaakt. Algemeen kan men stellen dat een cruciaal vertrekpunt bij instroom de basiscompetenties en het potentieel van de werkzoekenden zou moeten zijn, eerder dan vooropgestelde normen die een bepaalde groep van werkzoekenden bevoorrecht. Dit betekent dat men technieken of acties hanteert die de invloed van stereotypes op de selectiekeuze minimaliseren. Suggesties hierbij zijn een laagdrempelige intake, het identificeren van relevante criteria voor een functie-uitoefening, en het aanpassen van selectiemethodes.

Een laagdrempelige intake is belangrijk om mensen die niet dadelijk beantwoorden aan de vooropgestelde nor-

men toch een kans te geven. Dit betekent niet dat de kwaliteitseisen van de functie verlaagd worden maar wel dat de rekruterings- en selectieprocedure getuigt van een open geest naar alle potentiële kandidaten toe. De acties van 'De Zoo' zijn hiervan een illustratie.

Een andere suggestie verwijst naar het identificeren van relevante criteria voor een functie-uitoefening. Vaak zijn vacatures gekenmerkt door te hoge eisen gegeven de functie. Het gevolg van deze overbevraging is een verdringing van lagergeschoolden ten voordele van hogergeschoolden. Technieken die hieraan kunnen verhelpen, zijn: het grondig analyseren van de functie en de bijbehorende functievereisten, het vaststellen van functiegerelateerde criteria en het evalueren van selectiebeslissingen waardoor het selectieproces expliciet en meer doorzichtig kan gemaakt worden (Benschop, 1998; Pollet et al., 1998).

Stereotype beeldvorming kan ook worden tegengegaan door de methodes van rekrutering en selectie aan te passen. Wervingskanalen zouden een zo breed mogelijke groep potentiële medewerkers moeten bereiken. Dit blijkt niet altijd evident te zijn omdat bedrijven vaak terugvallen op de voor hen gekende kanalen die niet noodzakelijk toegankelijk zijn voor iedereen. Ook bij de keuze van selectiemethodes is een bewustwording over het selectieve karakter noodzakelijk. Het gebruik van testen is op zich een bepaalde culturele vorm van selecteren die niet dadelijk past in het mentale kader van personen met een andere culturele achtergrond. Het gevolg is dat deze personen reeds minder kans krijgen door de methode zelf. Recent wordt er dan ook veel aandacht besteed om selectietesten cultuur-vrij te maken. Ook bij het houden van interviews kunnen stereotypes de selectiekeuze beïnvloeden. Praktijken die hieraan kunnen verhelpen is het inschakelen van meerdere selecteurs met verschillende achtergronden en door diversiteitsopleidingen te geven aan selecteurs. Een

Onze selectie is een zeer laagdrempelige selectie. Hiermee bedoel ik bijvoorbeeld dat elke allochtoon die zich hier aanmeldt het recht op een gesprek heeft. Ik schrijf niet af op basis van een sollicitatiebrief; ik ga ervan uit dat: "misschien zit het in de taal, Nederlands is immers hun moedertaal niet." Ik vind dat een gesprek moet kunnen doorgaan. Onze selecteurs weten dat ik erg gevoelig ben voor het regelmatig binnenkomen van 'andere' nieuwe medewerkers. In het begin dat ik hier was heeft men mij zelfs gevraagd: "we hebben hier een goede kandidaat maar hij heeft 4 piercings. Kan dat wel? Wij hebben dat nog nooit gedaan." Omgekeerd zou ik het niet aanvaarden dat wij hier allemaal piercings hebben omdat dit geen weerspiegeling is van onze samenleving. Maar het is goed dat ouders (van de kinderen die wij verzorgen) hier zien dat iemand hier zo (met een piercing) kan werken.

Bert Boone, De Hagewinde

bewustwording over het selectieve karakter van bepaalde selectiemethodes vindt men bijvoorbeeld terug bij De Hagewinde.

Gegeven de beperkingen van testen en interviews, wordt de assessment methode vaak naar voor geschoven als een te hanteren selectiemethode (zie tevens checklist rond selectie in deel 2). Het voordeel van deze methode is de focus op concrete gedragingen in plaats van capaciteiten die men afleidt vanuit antwoorden op hypothetische vragen. Door zicht te hebben op concrete gedragingen van een kandidaat worden zijn of haar competenties meer zichtbaar, en rechtstreeks gerelateerd aan de functievereisten waardoor stereotypes en vooroordelen minder kans maken. Nadeel is echter het tijdsintensieve karakter waardoor de kosten van deze methode vaak (té) hoog oplopen.

Rekruteren en selecteren gaan vaak samen met opleiding en begeleiding, voornamelijk voor personen uit kansengroepen. Er bestaan diverse opleidings-, begeleidings- en werkervaringsacties (zie rapport van de werkgroep 'Instroom') maar essentieel aan deze acties is de idee van maatwerk, zowel naar de behoeften van de werkgever als naar de capaciteiten van de personen. Maatwerk impliceert dat er rekening wordt gehouden met de individuele problematiek van elke persoon en dat de persoonlijke mogelijkheden, de behoeften en interesses gecombineerd worden met de concrete vraag van de werkgever. Hierbij wordt niet enkel rekening gehouden met technische vaardigheden, ook sociale en communicatieve vaardigheden komen aan bod. Meestal vinden deze opleiding en begeleidingsacties plaats in samenwerking met intermediairen. Dit samenwerkingsaspect wordt meer expliciet besproken bij de tiende kritische factor, de kracht van een netwerk. Wij nemen hier het voorbeeld van De Zoo terug op waar na de selectiefase opleiding en begeleiding werd aangeboden ter voorbereiding van de horeca-functie.

Na de eerste screening heeft iedereen gedurende 3 weken opleiding gekregen die elke dag doorging van 9 tot 12.30. Deze opleiding was heel praktisch gericht: het menu werd besproken; men leerde snel omgaan met geld zoals snel leren tellen, ook in het Frans voor de Franstalige bezoekers; de kandidaten kregen een rondleiding in De Zoo, ze leerden onder andere de uren van de zeeleeuwshows en de voedertijden zodat ze vragen van bezoekers zouden kunnen beantwoorden, en op het einde van de opleiding werden ze ingeschakeld op het werk zelf, eerst op een kalme dag, later op een drukke dag. Allemaal heel concrete aspecten die dadelijk bruikbaar en nodig waren voor de functie. Anderzijds hebben wij steeds aandacht gehad voor de individuele situatie van elke persoon. Omdat deze kandidaten politieke vluchtelingen waren, ging het hier vaak om praktische zaken. Zaken die voor ons banaal lijken maar voor deze personen cruciaal om de opleiding te blijven volgen. Voorbeelden hiervan zijn het kunnen betalen van een busabonnement of het openen van een bankrekening. Wij hebben de eerste keer deze personen toch cash betaald tegen de regels van onze organisatie in en wij hebben naar onze bank gebeld om er voor te zorgen dat zij een rekening konden openen. Tijdens zo'n project moet je aandacht hebben voor heel kleine dingen en jezelf heel flexibel opstellen. Je wordt geconfronteerd met veel problemen die je zelf niet kent, dus moet je kort opvolgen en de problemen flexibel proberen op te lossen. Als je daar niet op let, slaagt het project niet. ... Iedereen behalve 1 persoon is kunnen blijven en zij doen het bijzonder goed, zonder ziekteverzuim en zonder arbeidsongevallen.

Mireille Jacquemyn, Koninklijke Maatschappij voor Dierkunde in Antwerpen

5. CULTUUR VAN RESPECT

Een diversiteitsbeleid als het erkennen en waarderen van verschillen betekent dat de manier waarop de diverse medewerkers met elkaar omgaan getuigt van respect voor elkaar. De interpersoonlijke relaties en de dagelijkse omgangsvormen geven blijk van een aanvoelen van elkaar, het niet veroordelen van gedragingen die anders zijn dan de eigen gedragingen. Respect voor elkaar betekent dan ook dat men niet verwacht dat de anderen hun eigen cultuur moeten opgeven, maar dat er wederzijdse aanpassing plaatsvindt. Deze factor wordt vaak als de kern van omgaan met een divers personeelsbestand beschouwd. Uitspraken van bedrijfsleiders zoals 'de cultuur, het klimaat van het bedrijf is bepalend' verwijzen naar dit onderlinge respect voor elkaar. Een cultuur van respect betekent het aanvoelen van andere culturen. Dit aanvoelen verwijst niet alleen naar de Vlaamse, Turkse, of Marokkaanse culturen maar naar culturen of waarden in het algemeen. Het verwijst tevens naar het respect dat men als ingenieur opbrengt voor de waarden van andere functies, dat men als leidinggevende opbrengt voor werknemers op lagere hiërarchische niveaus, of die men als man opbrengt voor de manier van werken van vrouwen.

Wederzijds respect of het aanvoelen van andere culturen is niet evident. Het vraagt om 'zelfreflectie' die tot stand kan komen door in contact te komen met andere culturen. Vandaar ook de uitspraak van een bedrijfsleider: "logistieke aanpassing is het minst belangrijk omdat het niets van jezelf vraagt". De aanpassingen die een diversiteitsbeleid vragen op logistiek vlak zoals extra sanitaire voorzieningen plaatsen wanneer vrouwen tewerkgesteld worden of werkposten aanpassen voor fysisch gehandicapten, zijn minimaal in vergelijking met de aanpassingen die er verwacht worden op mentaal vlak. Diversiteitsbeleid betekent een mentaliteitsverandering waar de traditionele gewoontes, ontstaan vanuit een bepaalde cultuur, soms in vraag zullen gesteld worden. De confrontatie met andere manieren van werken, met andere omgangsvormen, met andere waarden in het algemeen betekent dat men de relativiteit van de eigen cultuur zal ervaren. De 'andere' werknemers zullen de organisatie inderdaad een spiegel voorhouden. De uitdaging vervolgens is de andere cultuur dan niet te verwerpen en de eigen cultuur als 'beste' te beschouwen, maar de andere cultuur te aanvaarden in haar eigenheid en via het contact met de andere cultuur de eigen cultuur beter te leren kennen. De uitspraak 'door in contact te komen met andere culturen, leert men het meest over zichzelf en niet zozeer over die anderen' geeft goed weer waar het in diversiteitsbeleid rond draait. Het is van cruciaal belang om meer flexibel over zichzelf te denken.

Een cultuur van respect betekent dus dat mensen elkaar aanvoelen, elkaar in hun eigenheid laten. De vraag die zich logischerwijze stelt is dan ook: hoe kan zulk klimaat van wederzijds respect gestimuleerd worden vanuit een beleid? Welke acties en interventies kunnen organisaties onderne-

men om zulke interpersoonlijke interacties tot stand te brengen? Een kant en klare oplossing is onbestaande maar vanuit de Trivisi-werking kwam sterk het idee van 'nabijheid creëert respect en motiveert engagement' naar voor. Een cultuur van respect wordt gecreëerd door mensen bij elkaar te brengen, en met elkaar te laten werken zodat ze elkaars sterktepunten leren zien. Het Sint-Vincentiusziekenhuis probeert bijvoorbeeld in haar acties rond multicultureel samenwerken vooral een positieve benadering voorop te stellen. De getuigenis van een allochtone medewerkster toont aan hoe respect in kleine zaken ligt.

Het Sint-Vincentiusziekenhuis is een christelijk ziekenhuis. Reeds jarenlang wordt in ons ziekenhuis de nadruk gelegd op het feit dat wij de beste zorg willen verlenen in een sfeer van warme menselijkheid, respect en openheid. Deze waarden proberen wij zowel naar onze patiënten als naar onze medewerkers toe te realiseren. De laatste jaren hebben wij getracht om meer allochtone verpleegkundige aan te werven omdat de aanwezigheid van allochtone medewerkers zeker niet in verhouding stond met de aanwezigheid van allochtonen in de Antwerpse bevolking. Er is een werkgroep 'multicultureel samenwerken' actief die positief en acties aandacht besteedt aan verschillende aspecten van multicultureel samenwerken. Zo hebben wij de voorbije maanden aandacht besteedt aan leidinggeven in interculturele context, het zichtbaar maken van de positieve sfeer inzake multicultureel samenwerken, het aanbieden van taalstages op de werkvloer, en rituelen en religieuze achtergronden bij verschillende culturen.

Sint Vincentiusziekenhuis, Antwerpen

De omgang met mijn collega's verloopt zoals het moet zijn in een bedrijf of in een instelling, dit wil zeggen dat er geen uitzonderingen worden gemaakt omdat ik migrante ben. Het is wel zo dat ik bijvoorbeeld sneller moe ben en honger heb gedurende de Ramadan. Mijn collega's steunen mij door het vermijden van gespreksonderwerpen over voedsel en zullen de radio op een post zetten waar de bereiding van gerechten niet uitvoerig besproken wordt. Dit zijn kleine dingen waartoe niemand hen verplicht maar die ze doen uit menselijkheid en dat wordt door mij erg gewaardeerd.

Medewerkster op facturatedienst, Sint-Vincentiusziekenhuis

De werking van een integratiecentrum toont verder aan hoe kleine interventies zoals brainstorming een verschil kunnen maken om respect te creëren. Het geeft tevens weer hoe respect voor verschillen niet betekent dat er geen 'wij-gevoel' meer kan zijn. Diversiteit waarderen staat niet gelijk met het wegvallen van cohesie. Men kan de verschillen aanvaarden en toch voor 'onze organisatie' werken.

Een klimaat van diversiteit creëren gebeurt volgens mij door kleine dingen, door erg concrete zaken in plaats van grote theorieën. Wat ik bijvoorbeeld doe, zijn werkteams samenbrengen en overleg stimuleren. Zo breng ik, voor elk project dat van start gaat, een team samen dat bestaat uit verschillende personen. Het project wordt besproken en wij houden een brainstorming zodat de verschillende perspectieven aan bod kunnen komen. Of ik probeer zoveel mogelijk mensen te laten inspringen voor elkaar. Ik vind het belangrijk dat mensen zich niet vasthouden aan hun eigen job, waar niemand anders aan mag komen, maar dat er samengewerkt kan worden. Men leert elkaar kennen hierdoor, hoe mensen denken vanuit hun cultuur, en elkaar waarderen ook.

Verantwoordelijke van een integratiecentrum

Nabijheid kan ook gestimuleerd worden door het idee van mentoring en coachen. Medewerkers worden individueel begeleid door een meer ervaren werknemer om niet alleen de job beter uit te voeren maar ook om de organisatie te leren kennen. Hierdoor kan er persoonlijk contact ontstaan, en leren mensen elkaar kennen voorbij de stereotypes die ze over elkaar hebben. Omwille van de belangrijkheid van deze praktijk wordt deze verder toegelicht (zie Relationeel leidinggeven en coachen als 8ste kritische factor).

Een andere mogelijkheid tot het creëren van respect voor elkaar is het geven van interculturele opleiding. Omwille van de belangrijkheid, en de vele vragen hieromtrent, bespreken wij ook deze actie apart als een, 9de, kritische factor en is een opleidingspakket ontwikkeld.

Naast acties die specifiek gericht zijn op het bevorderen van nabijheid en interpersoonlijke interacties, kan een organisatie voornamelijk randvoorwaarden creëren die aangeven dat men als bedrijfsleiding gedragingen van respect verwacht. Deze acties verwijzen naar de eerder vermelde kritische factor van missie en waarden als leidraad. Zo kan het opnemen van een anti-discriminatie clausule met sancties in het arbeidsreglement de moge-

Omdat een duidelijk beleid zo belangrijk is, is één van onze interventies ook steeds het laten opstellen van een visietekst door de bedrijfsleiding. In deze visietekst moet de leiding duidelijk aangeven hoe zij staat tegenover gevoelige zaken zoals racistische uitspraken. Er wordt dan tevens een procedure rond het thema opgestart zodat mensen weten waar zij terecht kunnen. Dit alles geeft een duidelijk signaal naar de werknemers en biedt het noodzakelijke referentiekader waarbinnen latere problemen kunnen opgelost worden.

Ann Geukens, STC-projectontwikkelaar Limburg

lijkheid bieden om streng en consistent op te treden. Zoals reeds aangegeven, is het belangrijk dat het hierbij niet enkel blijft bij een clausule op papier maar dat de leidinggevenden een duidelijke neen tegen racisme en ongewenst gedrag laten horen. Een voorbeeldfunctie vanuit de leiding is ook hier noodzakelijk. Of een andere mogelijkheid is het aanstellen van een vertrouwenspersoon zodat er een aanspreekpunt is voor alle klachten. Belangrijk is dat er een duidelijke visie is rond diversiteit waarbinnen men consequent kan handelen.

6. DYNAMIEK VAN PARTICIPATIE

Participatie van een divers personeelsbestand aan het organisatieproces brengt onvermijdelijk een zoektocht met zich mee naar de cruciale balans om zowel verschillen tot hun recht te laten komen als gelijkheid en cohesie na te streven. Zoals in de inleiding reeds beschreven, bestaat er enerzijds een spanning tussen aandacht voor het verschil en het gevaar van polarisering van groepen, en anderzijds een spanning tussen gelijke behandeling en geen aandacht voor het verschil.

Bij de intrede van 'andere' werknemers worden er vaak extra inspanningen ondernomen om tegemoet te komen aan hun specifieke behoeften. Het gevolg is ook vaak dat de reeds in dienst zijnde werknemers deze inspanningen ervaren als een miskennis van hun eigen behoeften en noden. Er ontstaat weerstand tegenover het diversiteitsbeleid omdat men zich achteruit voelt gesteld.

Op basis van mijn ervaring is er soms weerstand tegen diversiteit omwille van ontevredenheid met de eigen werksituatie: waarom is er een speciale tegemoetkoming voor de kansgroepen en waarom niet voor 'gewone' werknemers voor wie de situatie ook niet ideaal is? Zo wordt bij ons begeleiding voorzien voor werknemers in een werkervaringsplaats (laaggeschoolde, langdurig werkzoekenden) waardoor zij bijvoorbeeld geholpen worden bij het lezen van hun loonfiche en het invullen van hun vakantie-aanvraag. Het gevolg is veel reactie van de andere laaggeschoolde werknemers die klaagden dat de loonfiche ook voor hen niet overzichtelijk en duidelijk is en dat ook zij problemen hebben met het invullen van hun vakantie-aanvraag. Waarom krijgen zij dan ook niet dezelfde hulp?

Miranda Vermeiren, stad Antwerpen

Juist omwille van het gevaar van polarisering en gevoelens van 'zij tegenover wij' moet een diversiteitsbeleid aandacht hebben voor de manier waarop extra-initiatieven genomen worden. Wat vereist is, is een flexibiliteit naar iedereen toe waar men rekening houdt met gelijkaardige behoeften van alle werknemers. In het voorbeeld van de loonfiche zou dit betekenen dat informatiesessies over loonfiches inderdaad toegankelijk zouden zijn voor iedereen die daar behoefte aan heeft. Het is zo dat de intrede van 'andere' werknemers de nood aan bepaalde maatregelen zichtbaar kan maken maar deze nood hoeft niet noodzakelijk enkel en alleen voor hen te gelden maar kan ook opgaan voor verschillende andere personen in de organisatie. Een diversiteitsbeleid is dus gebaseerd op de individuele behoeften van alle werknemers. De opdracht bestaat er in om deze behoeften te detecteren, en op basis van deze diagnose een afstemming tussen maatregelen en behoeften te realiseren.

De andere mogelijke spanning die kan optreden is deze tussen gelijke behandeling en geen aandacht voor het verschil.

Voor de meeste organisaties betekent rechtvaardigheid een gelijke behandeling van iedereen. Door iedereen op dezelfde manier te behandelen bestaat er geen voorkeursbeleid, zijn alle regels dezelfde voor iedereen en voorkomt men 'vriendjespolitiek'. De basisveronderstelling van deze gedachte is echter dat de regels en de gelijke behandeling voor iedereen ook dezelfde betekenis of effecten hebben. Maar een divers personeelsbestand betekent juist diverse waarden en normen waardoor eenzelfde praktijk een heel andere betekenis of impact kan hebben. Een gelijke behandeling is dus niet steeds rechtvaardig. Het is de ervaring en de perceptie van de werknemers zelf die bepalen hoe een praktijk of behandeling overkomt. Tijdens de Trivisi-discussies bleek echter dat 'andere' werknemers in vele gevallen het bedrijf verlaten omdat zij een 'normale' manier van omgaan ervaren als hen wegpesten omwille van hun anders-zijn. Zoals de twee volgende voorbeelden aantonen, is dit geen specifiek fenomeen voor een bepaalde groep werknemers of voor bepaalde situaties maar kan het voorkomen in erg verschillende situaties.

Er is een zeer hoge arbeidskrapte in onze sector, en ik heb dan ook samen met VDAB en Vitamine W veel initiatieven genomen rond toeleiding van allochtonen. Maar hen behouden is geen eenvoudige zaak. Wij hadden een erg goede Marokkaanse arbeider in dienst en op een bepaald moment werd hij gepromoveerd tot werfleider. Maar de cultuur op de werf is zo dat iedereen die werfleider wordt in het begin van zijn job als het ware alle verwijten en klachten naar zijn hoofd krijgt. Een soort ritueel zou je kunnen zeggen. Maar toen deze Marokkaanse persoon werfleider werd, kreeg hij, naast de andere verwijten, heel vaak het scheldwoord 'vuile makak' naar zijn hoofd. Voor de rest van de groep, en dat geloof ik ook, had dit scheldwoord geen racistische bedoeling, het paste in de algemene cultuur van 'iemand het moeilijk maken' maar voor de persoon in kwestie werd het te pijnlijk en heeft hij ontslag genomen.

Personeelschef, KMO Bouwbedrijf

Deze spanning tussen de collectieve bedrijfscultuur en de individuele betekenis die aan een specifieke actie wordt toegekend kan er dus toe leiden dat goede mensen het bedrijf verlaten. Een mogelijke manier om dit te vermijden is tijdens het onthaal of peterschap ook aandacht te besteden aan de impliciete regels van de organisatie. Belangrijk is dat de evidenties van de organisatie expliciet worden gemaakt voor nieuwkomers zodat 'misinterpretaties' vermeden kunnen worden. Meestal zijn de normen zoals hoe omgaan met elkaar (schelden) of hoe een project opstarten (zelfstandige aanpak) impliciet maar bepalen zij wel de gang van zaken. Het expliciet maken van deze normen en regels is een eerste stap om de participatie van diverse personen mogelijk te maken en is een belangrijk onderdeel van een goed onthaalbeleid.

Ik ben ingenieur van opleiding, afkomstig uit Wit Rusland en verblijf momenteel in België als politieke vluchteling. Ik had een job in een multinational bedrijf maar ben daar weggegaan omwille van pesterijen van collega's. Het begon nochtans erg mooi. Toen mijn man daar ging solliciteren, ging ik mee. Heel toevallig zag ik daar één van de producten van het bedrijf, en kon ik vanuit mijn achtergrond als ingenieur in kernfysica enkele commentaren geven rond de veiligheid van het product. Ik kreeg dadelijk een job aangeboden. Maar op de afdeling waar ik terecht kwam, moest ik werken onder een afdelingshoofd die een lager diploma had dan ik. Ik was verantwoordelijk voor het controleren van bepaalde gegevens maar ik kreeg die gegevens van mijn collega's niet door. Ik kon mijn job gewoon niet uitvoeren. Zij pestten mij omdat ik een vluchteling was. Ik heb dit nog aangekaart bij de VDAB die mij begeleidde maar het heeft niet geholpen. Ik kon, mocht gewoon niet functioneren in die afdeling en heb daarom het bedrijf verlaten. Later ben ik op een receptie, want mijn man werkt daar nog steeds, de directeur die mij had aangeworven terug tegengekomen. Zijn reactie was dat zulke pesterijen schering en inslag zijn om een nieuwkomer het hard te maken... Was je toch maar eerder naar mij toegekomen dan had ik daar nog iets aan kunnen doen...

ingenieur, politiek vluchteling

Vanuit onze ervaring als projectontwikkelaars blijkt een goed onthaalbeleid erg belangrijk te zijn om de eerste misverstanden die zo gemakkelijk ontstaan geen kans te geven. De doelstelling van een onthaalbeleid is een aangename kennismaking. Neem hiervoor de nodige tijd en stel de nieuwkomer voor aan al zijn of haar collega's van de dienst. Doe dit op een positieve manier door de kwalificaties en kwaliteiten te benadrukken, en geef de nieuwkomer ook de kans om wat meer over zichzelf te vertellen. Daarnaast is het belangrijk dat de nieuwkomer voldoende uitleg krijgt over zijn of haar functie en over de manier van werken in de organisatie. Het aanstellen van een peter of meter is een bijkomende manier om de inwerkperiode verder vlotter te doen verlopen. De peter of meter, een ervaren werknemer, neemt de nieuwkomer in de eerste weken onder zijn of haar hoede, en geeft tips en goede raad.

Michiel Van de Voorde,
Coordinator STC-Projectontwikkelaars

Een tweede stap kan zijn om bepaalde evidente praktijken in vraag te stellen. Hierbij komen wij bij de noodzaak om op een flexibele manier afspraken te maken over evidenties die voor andere werknemers niet zo evident zijn. Deze stap in het diversiteitsbeleid bespreken wij als volgende kritische factor, flexibele afspraken maken.

De spanningen tussen gelijkheid en verschil brengen ons bij de risico's van bij de start van een diversiteitsbeleid enkel één 'andere' persoon te werk te stellen. Het gevaar bestaat dat men deze persoon gaat fixeren, hem of haar eigenschappen gaat toeschrijven van de groep waartoe deze behoort (stereotypering) en enorm hoge verwachtingen heeft. Het tewerkstellen van meerdere 'andere' personen is aangewezen omdat men dan ook de verschillen tussen deze personen kan zien en hen hierdoor minder stereotypisch zal benaderen. Voor de personen zelf biedt dit tevens de mogelijkheid van onderlinge steun.

De bespreking van deze kritische voorwaarde brengt ons tevens bij de discussie over de mogelijke gevaren van 'andere' werknemers tewerkstellen in een zogenaamde 'brugfunctie', 'embleemfunctie' of als 'ervaringsdeskundige'. In vele organisaties en sectoren zoals gezondheidssector, onderwijs, integratiesector, ... doet men beroep op personen vanuit een bepaalde culturele groep om beter te kunnen beantwoorden aan de noden van de klanten die tot hun groep behoren. Maar ook hier blijkt er een sterke spanning te zijn tussen deze 'vertegenwoordiging' vanuit een bepaalde culturele groep versus het niet categorieel benaderen. Enerzijds worden deze personen vaak tewerkgesteld omwille van het feit dat ze tot een bepaalde groep behoren en de hiermee samenhangende vaardigheden zoals kennis, taal en het vertrouwen van deze gemeenschap hebben. Anderzijds wijzen zij zelf een categoriale benadering af en wensen zij niet als 'vertegenwoordiger' van hun groep behandeld te worden. Deze spanning zal des te meer aanwezig zijn indien de organisatie een 'brugfunctie' of 'ervaringsdeskundige' beschouwt als dé oplossing voor omgaan met diversiteit. Werken aan diversiteit is dan de opdracht van één enkele persoon in plaats van de verantwoordelijkheid van de ganse organisatie. Diversiteit wordt hier beschouwd als een op te lossen probleem en de oplossing ervan wordt gepersonaliseerd door het aanwerven van een vertegenwoordiger uit de desbetreffende culturele groep die vervolgens alle antwoorden moet bieden. Een meer constructieve benadering is diversiteit de verantwoordelijkheid van de ganse organisatie te maken en te streven naar een organisatie waar elke medewerker voldoende kennis en vaardigheden heeft om met diverse klanten of medewerkers om te gaan. Een 'brugfunctie' is hierbij eerder een tijdelijke manier van werken dan een permanente oplossing. Manieren om de verantwoordelijkheid te spreiden zijn de inhoud van een 'brugfunctie' ruimer te definiëren dan enkel taken specifiek gericht naar een culturele groep, de 'brugfunctie' in duo of in team opnemen waar ook 'gewone' werknemers deel van uitmaken, en vorming en opleiding aanbieden aan idealiter alle medewerkers waardoor op termijn iedereen kan omgaan met mensen uit andere culturele groepen.

7. FLEXIBELE AFSPRAKEN MAKEN

Werken met een divers personeelsbestand betekent tevens dat men de idee van een uniforme, gestandaardiseerde organisatie moet verlaten. Een gestandaardiseerde manier van werken vertrekt immers van de veronderstelling dat gelijkheid zowel de werkprocessen efficiënt doet verlopen alsook rechtvaardigheid voor de werknemers betekent. Maar complexere opdrachten voor een organisatie alsook een divers personeelsbestand stellen vragen bij de relevantie van standaardisering en gelijkheid.

Het uitoefenen van complexe opdrachten betekent dat men niet terug kan vallen op standaardoplossingen die men op voorhand kan uitdenken. Situaties verschillen van elkaar, mensen verschillen van elkaar zodat er telkens op zoek moet gegaan worden naar een oplossing specifiek voor de situatie, en die voor alle betrokken partijen aanvaardbaar is. Het voorbeeld van Artsen zonder Grenzen geeft aan hoe er voor een conflictueuze situatie toch een aanvaardbare oplossing gevonden kan worden waar beide partijen achterstaan.

De veiligheidssituatie in Somalië was zeer precair. Wij hadden daar heel veel bewakers, allen Somaliërs, ingehuurd die voor onze veiligheid moesten zorgen. Een van de problemen waarmee wij geconfronteerd werden, was dat de Somalische bewakers vanuit hun cultuur geen mensen van hun eigen clan kunnen weigeren. Die bewakers vonden dat helemaal geen probleem want tussen hun clan was er een code. De mensen die binnenkomen in het kamp gaan ons niet bedreigen want die zijn binnengelaten. Maar voor ons heeft dit geleid tot een zware confrontatie. Op een bepaald moment hebben wij een oudere bewaker een waarschuwing gegeven omdat die volgens ons veiligheidsgevoel echt teveel mensen binnenliet. Het was de eerste keer dat wij een waarschuwing gaven. Het gevolg was dat alle bewakers in staking gingen. Wij begrepen dit niet want dit was maar de eerste waarschuwing. Dit was voor ons symbolisch met geen concrete gevolgen naar ontslag toe. Maar wij hadden een waarschuwing gegeven aan een oudere wat voor hen een publieke vernedering betekende. Dan zit je dus in een spanningsveld: je hebt onze veiligheid en onze regels die voor ons cruciaal zijn, maar de bewakers konden niemand buiten houden. Er is dan een heel proces geweest van lange vergaderingen met de vraag: waar trek je de lijn? Zo zijn er verschillende gevallen en AzG heeft daar eigenlijk niet echt een antwoord op. Het is telkens heel hard zoeken en het is dat wat AzG een kans geeft. Wij werken helemaal niet met standaarden of handboeken met regels, je moet dit allemaal ter plaatse, door gezond verstand en door met verschillende mensen te praten, oplossen. In dit geval hebben wij de oudere bewaker gepromoveerd als verantwoordelijke van een medische post waardoor hij zijn naam terug kreeg en waar hij

voor ons geen kwaad kon voor onze veiligheid. En voor de bewaking: er was één domein met onze bureaus waar we het echt niet konden veroorloven dat er nog andere mensen binnenkwamen. Bij de 80 bewakers waren er een 10-tal Ethiopiërs die helemaal geen clan hadden. Die waren redelijk geïsoleerd en die hebben wij bewakers gemaakt van onze bureau. De Somaliërs kregen andere terreinen waar ze gerust andere mensen konden binnenlaten, als ze er vertrouwen in hadden dat deze mensen niets verkeerd zouden doen.

Kurt Peleman, Ex-Medewerker AzG 1992-2000

Uit dit voorbeeld is duidelijk dat men niet kan werken met standaardantwoorden voor problemen of conflictsituaties waarbij diverse standpunten aan de basis liggen. Zulke situaties kunnen best aangepakt worden door een onderhandelingsproces te starten met als doelstelling te komen tot een win-win situatie. Een win-win oplossing bestaat uit een oplossing waarbij aan de verschillende belangen tegemoet wordt gekomen. Cruciaal bij het onderhandelen en oplossingsgericht denken is dan ook het proberen begrijpen van de onderliggende belangen van elke partij. Het is wanneer de oplossing voor beide partijen aanvaardbaar is dat men spreekt van consensus, een positief compromis. Deze aanpak vinden wij bijvoorbeeld terug in verschillende bedrijven wat betreft de verlofregeling van allochtone medewerkers. In de verschillende oplossingen wordt er steeds op een andere manier aandacht besteed aan hun behoefte wat erop wijst dat elke organisatie haar eigen oplossingen zal moeten creëren samen met de verschillende betrokken partijen werkzaam in de organisatie.

Wij merken dat verschillende bedrijven elk een eigen oplossing hebben gevonden wat betreft de verlofregeling voor allochtonen die voor langere tijd vakantie willen nemen zodat zij terug naar hun geboorteland kunnen gaan. In één bedrijf is de oplossing dat iedereen om de 2 jaar een lange vakantieperiode kan opnemen. In een ander bedrijf kunnen de allochtonen tijdens de zomermaanden lang op verlof gaan maar werken zij daarentegen tijdens de kerstmisperiode zodat dan de Vlamingen vrijaf kunnen nemen. Nog in een ander bedrijf heeft iedereen de keuze om ofwel een lange periode vakantie te nemen ofwel gespreid.

Steven Van Muylder, VEV Studiedienst

Werken met een divers personeelsbestand betekent dus op een flexibele manier afspraken maken rond praktijken die vroeger niet in vraag werden gesteld. Diversiteit betekent voor een organisatie ook leren omgaan met onzekerheid. Een diverse organisatie kan niet voor alles op voorhand een regel maken maar hanteert eerder een filosofie van ad-hoc pragmatiek. Wanneer nieuwe vragen, conflicten zich voordoen zullen de zaken bespreekbaar gemaakt

moeten worden, samen met de verschillende betrokken partijen, om zo tot een werkbare oplossing te komen. Terwijl de antwoorden op nieuwe vragen niet op voorhand vast liggen, kan de organisatie wel leren om het proces van besluitvorming vlotter te laten verlopen. Belangrijk om tot een win-win situatie te komen zijn immers vaardigheden zoals onderhandelen en probleem oplossend gedrag. Het aanleren en herhalend gebruiken van deze vaardigheden zal de zoektocht naar een constructieve oplossing minder tijdrovend en meer effectief maken. Met andere woorden, het resultaat of het antwoord ligt niet vast, maar het proces om tot een afspraak of oplossing te komen kan wel 'gestandaardiseerd' worden via het aanleren en gebruik van specifieke vaardigheden.

Belangrijk bij deze zoektocht naar nieuwe afspraken is deze nieuwe vragen en mogelijke conflicten niet op voorhand als negatief te beschouwen. Integendeel, de spanning die andere, diverse perspectieven met zich meebrengt, is positief. De nieuwe praktijken die voortvloeien uit het onderhandelen houden de organisatie in beweging en in ontwikkeling.

8. RELATIONEEL LEIDINGGEVEN EN COACHEN

Een belangrijk aspect bij leidinggeven aan een diverse groep mensen is niet alleen taakgericht te werken maar ook relatiegericht te coachen. Specifiek, de rol van een coach speelt een doorslaggevende manier bij de tewerkstelling van mensen uit kansengroepen. Vaak hebben deze mensen minder zelfvertrouwen, zijn ze communicatief discreter of vertonen ze ten gevolge van negatieve ervaringen een gekreukt zelfbeeld.

In elke job krijgen mensen instructies: wat moet gedaan worden, hoe, in welke volgorde, welke veiligheidsmaatregelen moeten genomen worden enzovoort. Deze instructies zijn belangrijk om te leren hoe een taak moet worden aanpakt, maar uiteindelijk komt er bij leren toch veel meer kijken, zeker bij het aanleren van sociale vaardigheden. De rol van de coach bestaat er ook in om de onzekerheid van de medewerker weg te nemen zodat die snel de technische, persoonlijke en sociale vaardigheden onder de knie krijgt die voor de job en de werkomgeving nodig zijn. Dit betekent in de praktijk medewerkers leren leren zowel uit successen als uit fouten, stimuleren en motiveren, oog hebben voor de specifieke problemen en daar samen een oplossing voor zoeken. (Bege)leiding geven heeft dus altijd een 'coachend' aspect. Vijf belangrijke succesfactoren in relationeel gericht coachen komen naar voor: tweezijdige communicatie, positieve feedback, inlevingsvermogen in de andere, gepast omgaan met macht, en respect en erkenning als grondhouding.

Coach en werknemer hebben niet dezelfde functie, maar belangrijk is hun gelijkwaardigheid in hun gesprekken. Dit vereist een tweezijdige communicatie waar coach en werknemer hun wederzijdse verwachtingen en vooronderstellingen op elkaar kunnen afstemmen. De coach zoekt naar bruikbare en waardevolle aanknopingspunten in de leefwereld van de werknemer en aanvaardt dat de werknemer anders is en waardevol is in dit anders zijn.

Het versterken van de eigenwaarde van medewerkers door positieve feedback is een tweede kritische factor om de medewerker te begeleiden in zijn of haar leer- en groei-proces. Enerzijds maakt de coach duidelijk wat de verwachtingen zijn en biedt de medewerker ondersteuning en mogelijkheden om zelfstandig te werken. Anderzijds evalueert hij of zij de prestaties en helpt bij het plannen van opvolgingsacties. Bij deze waardering van prestaties is het belangrijk opbouwende kritiek en feedback te geven. Relationeel coachen betekent blij van betrokkenheid geven, ondersteuning bieden en investeren in de groei en ontwikkeling van medewerkers. Dit betekent niet alleen opdrachten en verantwoordelijkheden toevertrouwen maar ook elkeens gevoel van eigenwaarde versterken.

Een van de sleutels in het relationeel gericht coachen is het inlevingsvermogen om 'met de ogen van de ander te leren kijken' dat ook versterkt wordt door de vertrouwens-

band tussen coach en medewerker. Zich inleven in de ander doet men door te luisteren naar de andere om als coach te weten waar problemen, gevoeligheden en knelpunten liggen. Zaken die voor de ene vanzelfsprekend zijn, kunnen voor anderen onbegrijpelijk of kwetsend zijn.

De leidinggevende als coach heeft ook een hiërarchische bevoegdheid en macht over de ander. Dit betekent dat coachen zich afspeelt binnen de arbeidsverhoudingen binnen de organisatie. Machtsongelijkheid in relaties kunnen daarom een mogelijk obstakel zijn voor de dialoog. Bovendien kan 'gelijkwaardige houding en dialoog' ook medewerkers afschrikken. Vaak zoeken medewerkers naar houvast en duidelijke spelregels. Voor beide partijen kan er dus een spanningsveld optreden: wanneer moet de leidinggevende als 'chef' optreden en wanneer als 'coach'? Van de leidinggevende wordt hier inzicht en flexibiliteit gevraagd om zijn of haar stijl aan te passen aan de situatie.

Tot slot is respect en erkenning als grondhouding cruciaal. Corrigerende commentaar helpt ons om fouten bij te sturen en te verbeteren, tenminste wanneer de commentaar aan een aantal voorwaarden voldoet. Wie een overvloed krijgt aan negatieve en vernietigende opmerkingen kan hier weinig mee aanvangen. Daarom moet commentaar concreet, duidelijk en herkenbaar zijn, op het juiste moment gegeven worden zodat de fout nog kan hersteld worden, gericht op de fout of het gedrag en niet op de persoon, en dan liefst met een gepaste toelichting van het waarom. Dit alles vraagt feedback vanuit een houding van respect en erkenning belangrijk. Iemand erkennen is een ingesteldheid van binnen uit, een van welwillendheid, van positieve vooringenomenheid, van geloven in de kwaliteiten van iemand.

Belangrijk bij de integratie van bijvoorbeeld iemand die zwakbegaafd is, is dat die rond hem of haar een cultuur van acceptatie vindt, een cultuur van: "hé, ik wil u meenemen", en geen cultuur van betutteling zoals "ik zal nog maar gauw een paar extra stuks voor u maken". Een interne jobcoach kan daar dienstig zijn. Een jobcoach/mentor is bij ons iemand in de organisatie die de eerste 8 weken zorg draagt voor de initiatie en introductie van een nieuwkomer.

Bert Boone, De Hagewinde

Twee belangrijke voorwaarden om de bovenstaande rol van coach goed in te vullen zijn: het bezitten van de nodige specifieke competenties alsook het beschikken over tijd, ruimte en middelen. Inzake de eerste voorwaarde is vaak het uitgangspunt dat 'een goed vakman, ook wel een goede coach zal zijn'. Maar goede coaches hebben een aantal specifieke basiscompetenties. Wij denken hierbij aan het vermogen om open gesprekken te voeren, persoonlijk leer- en veranderingsbereidheid, het vermogen om

procesgericht te werken en te ondersteunen, om zich duidelijk en consequent te richten op vooropgestelde doelen. Zinvol evalueren betekent tevens het kunnen observeren en feiten onderscheiden van percepties en interpretaties, feiten kunnen interpreteren en feedback geven, ook in moeilijke situaties. Daarom kan relationeel gericht leiding geven vragen om een gedegen opleiding en begeleiding: 'train de coach en coach de coach!' Maar tegelijkertijd kan men met een aantal concrete technieken zoals het gebruik van de ik-vorm, open vragen stellen, actief luisteren... ook al een heel eind op weg.

Een tweede belangrijk voorwaarde om de rol als coach op te nemen is te beschikken over tijd, ruimte en middelen. Dit alles is nodig om gesprekken te voeren, om in vertrouwen problemen aan te pakken, om keuzes te verkennen, om te overleggen, om conflicten te bespreken. Het vrijmaken van tijd en ruimte geeft aan dat coachen door de bedrijfsleiding als een volwaardige taak wordt gezien. Het is een teken van erkenning, nodig om deze diversiteitsinterventie au serieus nemen. Ook een financiële erkenning kan nodig zijn indien dit past in de bedrijfscultuur. Cruciaal is ook hier de idee van een geïntegreerde aanpak waar acties aangaande diversiteit op dezelfde manier worden behandeld als andere organisatiepraktijken.

Vaak worden ploegbazen of collega's inderdaad mentor of coach gemaakt van een allochtone of laaggeschoolde nieuwkomer. Maar in de manier waarop arbeiders verlonde worden, heeft dit vaak weinig kans tot slagen. Het loon wordt immers bepaald door het aantal verschillende taken dat men kan uitvoeren. Hoe meer taken men kan uitvoeren, hoe hoger het loon. Maar tegenover de taak van coachen staat vaak geen financiële verloning. Het is een extra-activiteit die erboven opkomt. Als de bedrijfsleiding coachen als een volwaardige taak ziet, zou men consequent moeten zijn en dit opnemen in het takenpakket waar men voor verlonde wordt. Nu hebben ploegbazen en arbeiders vaak het gevoel dat werken met 'andere' werknemers alleen extra werk betekent, wat de persoonlijke interacties zeker niet bevordert.

Ortwin Magnus, Secretaris ABVV Metaal

9. INTERCULTURELE OPLEIDING

Interculturele opleiding is vaak een aangewezen methode om het constructief omgaan met verschillen te ondersteunen. 'Intercultureel' verwijst hier niet naar de etnische achtergrond van een persoon maar meer algemeen naar de waarden en normen die elke persoon hanteert en die de interactie met anderen betekenis geven. Werken met 'andere' collega's kan emotionele discussies, irritaties, frustraties, of misverstanden te weeg brengen waardoor een interculturele opleiding in eerste instantie gericht is op het leren kijken naar zichzelf via de andere. De opleiding vertrekt vanuit de persoon zelf en probeert een emotionele, mentale switch te weeg te brengen. Vandaar dat een interculturele opleiding voornamelijk procesmatig en ervaringsgericht zal werken.

In het kader van Trivisi is er een opleidingspakket ontwikkeld bestaande uit een theoretisch kader, 10 oefeningen en adviezen hoe deze oefeningen te gebruiken. Als smaakmaker geven wij hier de ervaringen van twee Trivisi-leerprojecten, Vedior Interim en het Vormingscentrum van het Belgisch Leger, alsook 10 aandachtspunten noodzakelijk voor de opstart en het succes van een interculturele opleiding.

De vorming maakt deel uit van de basisopleiding bij Vedior Interim: 76 Nederlandstalige en 51 Franstalige consultants hebben reeds een opleiding rond discriminatie gevolgd. Wij werken voornamelijk met oefeningen rond stereotyperingen en zelfbeeld om onze consultants zich bewust te maken van hun eigen vooroordelen in uitzendwerk. Zo vragen wij hen bijvoorbeeld om een lijstje te maken van wat zijzelf positief en negatief vinden aan uiterlijke kenmerken en attitudes van een persoon. Na de vorming ligt dit lijstje op hun bureau als een continu aandachtspunt om kandidaten die niet beantwoorden aan hun eigen beeld van ene 'goede uitzendkracht' niet te discrimineren. Een belangrijk knelpunt is het ontbreken van een stuk assertiviteit waardoor onze consultants zich bij bezwaren van klanten onwennig voelen. De bedoeling van onze opleiding is dan ook om hen een aantal kapstukken mee te geven en een aantal antwoorden die ze kunnen gebruiken naar de klant toe.

Philippe Melis, Vedior Interim

Het vormingscentrum geeft vormingen in het domein van interpersoonlijke relaties, samenwerking en leiderschap. Wij organiseren open seminaries en werken ook projectmatig aan verbeterprojecten in de Krijgsmacht. Daarnaast zijn wij twee jaar geleden gestart met de uitbouw van een netwerk van Lokale Vormers voor de scholen van de Krijgsmacht. Deze Lokale Vormers geven sociale vaardigheden aan de jonge leidinggevers en aan de leidinggevers in voortgezette vorming

in de Krijgsmacht. Verder zijn wij actief bij de vorming van de vertrouwenspersonen op het gebied van 'Ongevenst Seksueel Gedrag op de Dienst'. In dit kader zijn wij gestart met vorming rond diversiteit. De doelstellingen zijn ondermeer het verwerven van inzichten in thema's zoals stereotypering, vooroordelen, discriminatie; inzicht in mechanismen die tot diverse vormen van uitsluiting leiden, en stilstaan bij de eigen cultuur, gewoontes en socialisatieproces. Dit alles om het omgaan met 'andere' militairen zoals vrouwen, holebi's en allochtonen in de krijgsmacht zelf te ondersteunen alsook de werking van een buitenlandse missie te verbeteren.

André De Winne en Josiane Boret,
Krijgsmacht Vormingscentrum

Belangrijke aandachtspunten zijn:

1. De (echte) redenen en doelstellingen voor het opzetten van een opleiding moeten door het management duidelijk gekend en geformuleerd zijn
2. Directe en indirecte leidinggevers dienen zich als promotors van diversiteitsbeleid te profileren en als voorbeeldfiguur te fungeren door ondermeer ook zelf een (aangepaste) opleiding te volgen
3. De cursisten worden best op voorhand geïnformeerd over de doelstellingen en de verwachtingen van de opleiding, wil men een zo open mogelijke instelling van de cursisten bereiken tijdens de opleiding. De opleiding mag zeker niet ervaren worden als een extra last, waardoor de dagelijkse werkzaamheden in het gedrang kunnen komen
4. Het uitgangspunt van de opleiding en de samenstelling hiervan moeten ruimte scheppen voor de cursisten, opdat zij zichzelf kunnen zijn tijdens de opleiding en waarbij er geen beperking mag zijn van de vrije meningsuiting, met respect voor andere meningen en standpunten van zowel trainers als medecursisten
5. De ervaringen, kennis en vaardigheden van volwassen cursisten (individuele 'best practices') dienen als meerwaarde gebruikt te worden in het opleidingsproces, waarbij het voor de cursisten duidelijk moet zijn dat het nieuwe geen drastische vervanging kan zijn van het oude, maar ondersteuning nodig heeft van het oude om tot een nieuwe verbeterde gemeenschappelijke situatie te komen
6. De opleiding moet zoveel mogelijk aansluiten bij de leefwereld van de cursisten op de werkvloer en rechtstreeks toepasbaar zijn op hun werk en in hun privéleven
7. De opleiding mag vooral geen ex cathedra vertoning worden, er dient vooral interactief te worden gewerkt (discussiemomenten, werken in kleine groepjes, gebruikmaking van audiovisueel materiaal en oefeningen) en de aangeboden theorieën worden best verduidelijkt aan de hand van concrete voorbeelden
8. De opleiding is geen einddoel maar een startfase voor een implementatie van diversiteit op de werkvloer, waarbij de deelnemers zich bewust worden van (het belang van) diversiteit, niet alleen binnen de werkmuren maar ook daarbuiten (privé-leven, maatschappij)
9. De opleiding moet de cursisten laten inzien dat diversiteit een niet weg te denken realiteit is op de werkvloer en in onze maatschappij en dat zij eventueel bereid moeten zijn om het eigen leerproces voort te zetten in de praktijk, waarbij zij daadwerkelijk (materieel en moreel) ondersteund worden door hun directe en indirecte leidinggevers
10. Het opstarten van een opleidingsprogramma rond interculturele communicatie en diversiteitsmanagement heeft geen enkele zin, indien het engagement bij de leidinggevers ontbreekt om de uitkomsten hiervan te vertalen naar de praktijk

10. DE KRACHT VAN EEN NETWERK

Organisaties functioneren vandaag in een complexe samenleving. De tijd dat een organisatie zich kon afsluiten van haar omgeving en maatschappelijke invloeden kon negeren, is lang verleden tijd. Dit is zeker het geval voor het thema van diversiteit. Men kan als organisatie veel inspanningen doen om bijvoorbeeld laaggeschoolde personen aan te werven zoals het hanteren van meer objectieve selectiemethoden, maar situeren de intredeproblemen zich enkel in de selectiemethoden? Discriminatie lijkt evenzeer, zoniet sterker, verbonden te zijn aan het maatschappelijk profiel van deze personen en de maatschappelijke waarde dat hooggeschooldheid beter is dan laaggeschooldheid. De stereotyped beeldvorming die leven over 'andere' personen hebben haar oorsprong in de waarden die een maatschappij benadrukt. Organisaties en personen kunnen daarom niet langer los van hun maatschappelijke context beschouwd worden.

De organisatiegrenzen openen zich en dit heeft gevolgen voor de rol en mogelijke acties van bedrijven. Men zou kunnen stellen dat de rol tegelijk gewichtiger en lichter wordt. Gewichtiger, omdat bedrijven wel degelijk een rol kunnen spelen in de maatschappelijke problematiek van diversiteit. Bedrijven zijn meer en meer aan het evolueren tot leeromgevingen waar leren omgaan met verschillen niet alleen effect heeft voor de bedrijfseffectiviteit maar kwaliteiten sorteert die mensen overal meedragen. Lichter, omdat bedrijven niet alleen de hele taak op zich dienen te nemen. Samenwerking met verschillende partners in deze 'problematiek' lijkt aangewezen. Solo gaan is wellicht geen goed model (Janssens & Steyaert, 2001).

De idee van netwerken vormen en samenwerken met andere partijen lijkt inderdaad een cruciale factor om een diversiteitsbeleid in een organisatie te ondersteunen. De werkgroep 'Instroom' bespreekt de samenwerkingsverbanden tussen diverse partners meer in de diepte (zie rapport 'Instroom') maar algemeen kan men stellen dat de acties voortkomen uit het bundelen van de know-how van verschillende actoren op de arbeidsmarkt. De voordelen van een netwerk liggen voornamelijk op het vlak van het delen van expertise en kennis waardoor de inspanningen gespreid kunnen worden. Intermediaren hebben sinds jaren specifieke expertise en kennis opgebouwd over hoe omgaan met personen uit kansengroepen. Met hun ervaringen en ontwikkelde methodieken kunnen zij inspelen op de specifieke behoeften van organisaties. Zo kan het ganse traject van de tewerkstelling van personen uit kansengroepen worden begeleid door verschillende partijen met elk hun specifieke knowhow. Technische opleiding, attitudetraining, peter/meterschap op de werkvloer, taalcursussen, ... zijn verschillende taken, opgenomen door diverse intermediaire partijen.

In een samenwerking heeft elke partij haar eigen belangen en verwachtingen. Wil een samenwerking slagen, is het

Wij zijn gestart met een project rond aanwerving, met drie partijen: Randstad, VDAB en STC en onszelf natuurlijk ook. Randstad heeft de screening van de kandidaten gedaan in samenwerking met STC. Wij hebben samen besproken welke selectietesten zouden gebruikt worden: 2 logicatesten op basis van tekeningen, en een peiling naar motivatie en inzet. De taalgever van VDAB heeft tevens alle kandidaten gezien om hun niveau van taal te screenen. Een basisniveau van Nederlands was belangrijk voor ons omdat wij veel aandacht besteden aan kwaliteit waardoor het belangrijk is dat iedereen de opdracht goed begrijpt. Vanuit de 9 kandidaten zijn er dan 6 personen gestart met het project. Dit wil zeggen dat zij voor 3 weken een cursus Nederlands gevolgd hebben bij VDAB, 1 week attitudetraining bij STC en dan nog 2 weken een technische opleiding bij VDAB. Na deze opleiding is er een evaluatievergadering geweest met alle partijen om te bepalen wie er kon starten met de werkvloer stage, gegeven door VDAB. Ik moet zeggen dat de communicatie tussen de meerdere partijen altijd goed verlopen is. En wij zaten meestal op dezelfde golflengte wat betreft de evaluatie van de kandidaten.

Personeelschef, VEV bedrijf

cruciaal dat elke partij een voordeel ervaart. Een tactiek om hieraan tegemoet te komen, is het stellen van kritische voorwaarden waar elke partij continu rekening mee houdt. Zo kan het bedrijf haar kernvoorwaarde stellen zoals bijvoorbeeld, de kwaliteit van het werk mag niet dalen, die de externe partijen respecteren. Maar ook de externe partijen of de bemiddelaars stellen hun kritische voorwaarden: diversiteitsacties van het bedrijf moeten degelijk en consistent zijn. Het voorbeeld van de samenwerking tussen

Voor de rekrutering en tewerkstelling van seizoenskrachten voor Daikin Europe zijn wij gestart met een partnership tussen Daikin Europe, Creyf's Interim, VDAB T-interim en VDAB Oostende Westhoek. Daikin heeft een organisatiefilosofie met sterke invloeden uit de Japanse cultuur en dit bleek erg belangrijk te zijn voor het bedrijf. Zo stonden zij erop dat de kandidaten tijdens de opleiding vaardigheden verworven conform de bedrijfsfilosofie. De VDAB instructeur heeft hiervoor een grondige werkstage doorlopen binnen Daikin om de filosofie te leren kennen. Wij merkten ook dat bepaalde gedragingen zoals luisteren erg cruciaal waren. Kandidaten die tijdens de werkstage deze gedragingen niet stelden, werden onmiddellijk aangesproken. Ook bij de selectie stond Daikin erop om psychotechnische testen te gebruiken. Maar hier hebben wij wel met het team van psychologen van Daikin samengezeten om de resultaten van deze testen te bepreken en een onderscheid te maken tussen 'niet geslaagd' en 'net niet geslaagd' om zo meerdere kandidaten een kans te geven.

VDAB Oostende Westhoek

externe partijen en Daikin geeft aan hoe beide partijen rekening houden met elkaars criteria.

Een opbouwen en onderhouden van een samenwerking tussen verschillende partijen vraagt echter ook tijd en inspanningen. Voor het bedrijf is een moeilijkheid soms de vele aanspreekpunten met alle verschillende partijen waardoor veel coördinatie vereist is. Voor de verschillende intermediairen is een samenwerking ook niet steeds vanzelfsprekend omdat zij in het verleden wel eens tegenstrijdige belangen hadden, of omdat men zich vasthoudt aan een bepaalde rol die voornamelijk de eigen positie bevestigt. Een samenwerkingsinitiatief waar de verschillende partijen een complementaire rol op zich nemen heeft dan ook de meeste kans op slagen. Een voorbeeld om belangoverschrijdend te werken vindt men in Gent waar men gestart is met Jobserver – Gent Service Center. Dit coördinatie-orgaan geeft gratis advies en begeleiding aan werkgevers als zij personen uit kansengroepen aanwerven. Deze dienst is het enige aanspreekpunt voor bedrijven en probeert binnen de week een antwoord te geven of er kandidaten voor de gevraagde functie zijn. Jobserver zelf is een samenwerking tussen verschillende partijen die het initiatief steunen: drie werkgeversorganisaties – Kamer van Koophandel, Unizo en VKW -, de dienst economie van de stad Gent, en de intermediaire organisatie De Werkgaard. Nadien zijn 14 andere opleidings- en begeleidingsinstanties toegetreden. Een samenwerking met

De succesfactor van dit netwerk is volgens mij de snelheid en de coördinatie. Het bedrijf kan alle kandidaten op eenzelfde moment zien. En tevens het feit dat wij extra informatie over de kandidaten kunnen geven via de opleidings- en begeleidingsinstanties. Het netwerk is de laatste jaren gegroeid en dit vergroot de kansen om kandidaten te vinden. Maar het is wel belangrijk om de kwaliteit te blijven bewaken. Wij sturen dan ook een profiel door naar partners waar de verschillende criteria toegelicht zijn om de kwaliteit te bewaken. Met een groter netwerk is het ook noodzakelijk om af en toe terug samen te komen met alle partijen en de werking van de dienst weer toe te lichten. Een belangrijke succesfactor is het feit dat werkgeversorganisaties betrokken zijn bij dit netwerk. Dit geeft een belangrijk signaal naar de bedrijven over de kwaliteit en duurzaamheid die wij willen nastreven.

Jobserver – Gent Service Center

externe partijen vraagt echter intern ook veel afstemming. Het is noodzakelijk om alle betrokken partijen, met name, ondernemingsraad, syndicale delegatie, ploegbazen, collega's, op de hoogte te brengen van een samenwerkingsinitiatief. De doelstelling van het informeren en het communiceren met de betrokken partijen is zowel misverstanden te vermijden alsook een draagvlak te creëren

waardoor het initiatief mogelijk wordt. Zo kunnen vakbonden eventueel percipiëren dat de organisatie misbruik maakt van de lagergeschoolden, collega's kunnen zich bedreigd voelen door een tijdelijk goedkopere werkkraft. Informatie over het concrete initiatief met de daaraan verbonden condities is cruciaal om misverstanden te vermijden. Daarnaast kan communicatie met de andere partijen een betrokkenheid naar het project toe te weeg brengen waardoor het ondersteund wordt door verschillende mensen in de organisatie. Zulke ondersteuning is cruciaal voor het slagen van het project. Tussentijdse evaluaties van het project waar ook de verschillende partijen gevraagd worden versterken deze betrokkenheid waardoor bijsturingen kunnen gebeuren.

IV. Plan van aanpak: Het voorbeeld van een positief actieplan

Uiteraard zijn er verschillende wegen om tot een diversiteitsbeleid te komen. Een beproefde methode om zulk beleid op te starten is het ontwikkelen, uitvoeren en evalueren van een positief actieplan voor één of meerdere kansengroepen. Bij een positief actieplan gaat het om acties en maatregelen die de toegang tot en de mobiliteit op de arbeidsmarkt voor kansengroepen vergroten, zonder evenwel de relevante technisch-instrumentele functievereisten te verlagen. Anders dan bij positieve discriminatie, worden hier geen quota vooropgesteld. Het VESOC-akkoord, en de daaruit voortvloeiende inspanningen binnen de STC's willen dan ook vooral een wijziging aanbrengen in het algemene klimaat op de arbeidsmarkt en in het HRM-beleid van ondernemingen.

Binnen de VESOC-akkoorden wordt onder een positief actieplan meer precies het volgende verstaan: 'het op een planmatige manier wegnemen van direct en indirect discriminerende drempels en/of het scheppen van voorzieningen waardoor de verticale en de horizontale mobiliteit van kansengroepen op de bedrijfsinterne en –externe arbeidsmarkt wordt vergroot en hun voortijdige afvloei-kansen worden verminderd, met het oog op een evenredige en volwaardige participatie in alle afdelingen en functies'.

Onder planmatig werken wordt het hanteren van minimaal een – liefst cyclische -vierstappenaanpak verstaan (voor verdere toelichting zie checklist 2 'managen van diversiteit, een gefaseerde aanpak', geïllustreerd aan de hand van praktijkvoorbeelden):

1. probleemdetectie aan de hand van een controlelijst
2. bepalen van de oorzaken van het probleem
3. vastleggen van een oplossingsstrategie met aangepast acties en remedies
4. uitvoeren en evalueren van de gekozen aanpak.

Het volstaat hierbij niet om één of meerdere geïsoleerde acties te ondernemen. Onder een 'planmatige aanpak' wordt tevens bedoeld dat er op meerdere terreinen tegelijk inspanningen geleverd worden, én dat de overwogen maatregelen elkaar moeten ondersteunen en versterken. Positieve actie vereist een geïntegreerde aanpak, waarbin-

nen zowel voorzieningen worden gecreëerd (bvb. een gepast onthaal in de onderneming) als drempels worden weggenomen (bvb. een doorlichting van de wervingsprocedure op (onbedoeld) discriminerende aspecten). Een dergelijke geïntegreerde aanpak verhoogt de kans op slagen en op het creëren van een ruim draagvlak in de organisatie.

De ervaring leert dat een enorme valkuil bij startende projecten vaak de grote gedrevenheid is om iets te doen, om onmiddellijk iets aan te pakken 'voor het goede doel'. Er leeft een zekere vanzelfsprekendheid dat, als we maar aanpakken en als de goede wil er maar is, de rest wel komt. Van zodra deze evidentie door de feiten doorprikt wordt, bestaat het gevaar om, ofwel te gaan berusten in een middelmatige overlevingsstrategie of te gaan overhellen naar een klassieke aanpak en terug te vallen op klassieke oplossingen.

Andere valkuilen zijn actieplannen of projecten die te sterk gericht zijn op de lange termijn en op 'pionieren' zullen vaak los komen te staan van de dagelijkse praktijk en realiteit. Of actieplannen of projecten met te weinig visie en sturing zullen projecten zijn die snel op hun beloop gelaten zullen worden en de neiging vertonen zich eenzijdig te ontwikkelen. Een actieplan of project dat dan weer te sterk stuurt op de korte termijn en op 'quick wins' kan de processen verstoren in een lerende omgeving.

Een positief actieplan is dus een middel om in een onderneming of instelling zowel het Vlaamse beleid van evenredige arbeidsdeelname van kansengroepen te implementeren als technieken, procedures en tactieken te introduceren die de waardering van veranderende verschillen op de werkvloer bevorderen, en wel zo dat iedereen er bij wint. Met deze aanpak is reeds veel ervaring opgedaan zodat er tal van goede voorbeelden uit de sector en/of regio voorhanden zijn, en via de projectontwikkelaars van het STC kan de onderneming rekenen op (gratis) ondersteuning en begeleiding.

V. Afsluiter

Als afsluiter geven we u enkele reflecties en bedenkingen, geformuleerd door de deelnemers van de leerprojecten en de projectontwikkelaars bij de voorstelling van de kritische succesfactoren.

Vanuit hun ervaring geven zij volgende aandachtspunten mee:

- Lees en gebruik de kritische succesfactoren als een soort checklist, een ondersteuning om voor uzelf uit te maken of u goed bezig bent.
- De relatie tussen diversiteit en organisatiedoelstellingen en missie is een basis om vanuit te vertrekken. Net zoals een goed evenwicht tussen economische en sociale belangen.
- Belangrijkste vertrekpunt en grondhouding is respect voor het uniek-zijn van het individu. De kern van diversiteitsbeleid is aandacht voor verschillen in competenties, denk- en leerstijlen eerder dan aandacht voor zichtbare verschillen zoals etnische afkomst, leeftijd of geslacht.
- Diversiteitsbeleid is het aantonen van en valoriseren van elke competentie.
- Diversiteit heeft een functie te vervullen in elke organisatie. Het draagt bij tot creativiteit en ontwikkeling.
- Er zijn grenzen aan diversiteit. Men kan maar werkbaar handelen zolang de verschillen te verbinden zijn. Men hoeft verschillen niet op te heffen of te overbruggen maar wel te verbinden.
- Mensen verschillen, dus hun behandeling moet verschillen. Maar een ongelijke behandeling vraagt veel toelichting, veel communicatie over het waarom van de verschillende behandeling. Expliciteren is noodzakelijk.
- Het inbrengen van werk- en intervisie-groepen is een goede manier om meerdere visies in een organisatie in te brengen. Het cultiveert het respect voor verschillen.
- Maak tijd vrij zodat mensen elkaar kunnen leren kennen en vraag de mensen zelf hoe zij deze tijd willen invullen. Laat hen meedenken hoe het diversiteitsbeleid vorm kan krijgen.
- Betrek zij die een beslissing moeten nemen in een dossier of het beleid moeten implementeren

zoveel mogelijk op voorhand. Maak hen deel van het zoekproces.

- Durf een aantal gewoontes van uw organisatie in vraag stellen.
- Wees waakzaam dat werken rond kansengroepen niet stigmatiserend of problematiserend werkt. Zorg ervoor dat initiatieven gericht op kansengroepen ook reguliere medewerkers ten goede komen.
- Zorg voor permanente informatie, communicatie en sensibilisatie.

En tot slot, de weg is wijzer dan de wegwijzer...

Wij wensen jullie alvast veel succes op jullie eigen weg!

Referenties

- Benschop Y., van den Berg, B. & van Winden F. (1999). Personeelsmanagement in revisie? *Management & Organisatie*, maart/april.
- Benschop, Y. (1998) Diversiteit aan het werk. In: H. Doorwaard & W. de Nijs (eds.) *Organisatieontwikkeling en human resource management*. Utrecht: Lemma.
- Cox, T. (1993) *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice*. San Francisco: Berett-Koehler.
- Cox, T. (2001) *Creating the multicultural organization. A strategy for capturing the power of diversity*. San Francisco: Wiley & Sons.
- Janssens, M. & Steyaert, C. (2001). Meerstemmigheid: Organiseren met verschil. Leuven: Leuven Universitaire Pers/Van Gorcum.
- Johnston, W.B. & Parker, A.E. (1987) *Workforce 2000: Work and workers for the 21st century*. Washington DC: U.S. Department of Labor.
- Liff, S. & Wajcman, J. (1996) 'Sameness' and 'difference' revisited: Which way forward for equal opportunity initiatives? *Journal of Management Studies*, 33(1), 79-94.
- Meerman, M. & Glastra, F.J. (2001) Verdeelde aandacht. Over opvattingen en praktijk van het managen van diversiteit bij justitie. *Management & Organisatie*, mei/juni.
- Motmans, J., Janssens, M. & Sels L. (1999) *Op zoek naar een HRM voor sociale economie. Vijf projecten – Tien lessen*. Evaluatierapport Lehrmas ESF-art. 6 project. Genk: BLM.
- Roosevelt Thomas, R. (1990) From affirmative action to affirming diversity. *Harvard Business Review*, 68, 107-117. March-April.
- Thomas, D.A. & Ely, R. (1996) Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, September-October, 79-90.
- Pollet, I., Van Hootegem, G., Jorens, E. & Wijns, J. (1998) *Lager rekruteren, hoger waarderen. Verdringingsprocessen bij lagergeschoolde bedienden*. Leuven/Brussel: HIVA – Cevora – Andersen Consulting.

Colofon

Samenstelling:

Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap
Departement Economie, Werkgelegenheid,
Binnenlandse Aangelegenheden en Landbouw
Administratie Werkgelegenheid

Verantwoordelijke uitgever:

Mieke Stappaerts
Directeur-generaal

Depotnummer: D/2002/3241/104

Ontwerp kافت:

Slangen & Partners

Druk: Print Marketing / Brussel

Uitgave: april 2002

Meer informatie:

Administratie Werkgelegenheid
Markiesstraat 1
1000 Brussel
tel. 02/533 42 96
fax: 02/553 43 90
e-mail: werkgelegenheid@vlaanderen.be
internet: www.vlaanderen.be/werk



**Informatie van de
Vlaamse Overheid**