


## Gewoon doen!

*In dit katern onder meer:*

- Hoe objectief is uw blik? Doe een wetenschappelijke test op internet
- Denk mee in de case over Farouk
- Het begint met de business case: zo stelt u hem op
- Gluren bij de burens: goede voorbeelden van buiten het Rijk





Hoe staat het met uw eigen diversiteit en wat kunt u er zelf aan bijdragen? In dit katern een test om uw eigen diversiteitsgehalte te bepalen en de beschrijving van een praktijksituatie: wat zou u doen? En: hoe pakken bedrijven en organisaties buiten het Rijk diversiteit aan? Ter inspiratie de ervaringen van PWC, Kinderopvangorganisatie Partou en TNT Post. Tot slot een hulpmiddel om zelf aan de slag te gaan met de formulering van een business case.

**Vragen? Stel ze via het Kennisweb Diversiteit op Rijksweb!**

Loopt u in uw dagelijkse werkpraktijk aan tegen praktische vragen over diversiteit? Zijn er dilemma's die u graag eens zou voorleggen aan een deskundige? Of vraagt u zich af of u op de goede weg bent? Via Kennisweb kunt u vragen stellen aan een van de experts op het gebied van diversiteit: [www.kenniswebdiversiteit.rijksweb.nl](http://www.kenniswebdiversiteit.rijksweb.nl)

Methoden en technieken

## UW BUSINESS CASE VOOR DIVERSITEIT

Veel bedrijven en instellingen maken hun motivering om te werken aan diversiteit zichtbaar in een ‘business case’. De beste business case sluit aan bij de specifieke strategische doelen van uw eigen dienst of afdeling. Maar hoe stelt u die business case op? We laten u zien welke algemene stappen u daarvoor moet zetten. Die algemene zetten maken we concreet in drie – fictieve – voorbeelden zoals ze in de praktijk kunnen voorkomen: een justitiële inrichting, een ICT-afdeling en een beleidsafdeling. Zo ziet u vanuit verschillende typen werk hoe het algemene stappenplan kan worden toegepast. En daarna is het een kwestie van zelf aan de slag gaan!

### Stappenplan van uw business case voor diversiteit

#### Stap 1

Er zijn veel strategische en zakelijke argumenten te bedenken voor diversiteitsbeleid. Zet alle argumenten op een rij die de business case voor diversiteit ondersteunen.

Ga daarbij systematisch de volgende aspecten langs:

#### *Arbeidsmarkt*

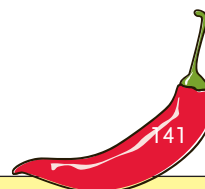
- Hoe aantrekkelijk is uw organisatie voor nieuwe werknemers?
- Put u uit slechts een deel van de arbeidsmarkt of uit het gehele potentieel, ongeacht geslacht, cultuur, religie, leeftijd en dergelijke?

#### *Personeelsmanagement*

- Welke mensen blijven, en welke mensen gaan weg uit uw organisatie?
- Welke mensen stromen intern door, en welke niet?
- Hoe veel kennisverlies is op korte termijn te verwachten in uw organisatie door de vergrijzing en hoe vangt u dat op?
- Zijn de diverse talenten van uw mensen bekend? Worden ze ook benut?

#### *Klanten*

- Is uw beleid effectief voor alle burgers, of voor bepaalde groepen burgers meer dan voor andere?
- Heeft u de juiste antennes om vroegtijdig de trends en behoeften in de diverse geledingen van de samenleving aan te voelen en daarop in te spelen?
- Zijn bepaalde typen klanten meer tevreden dan andere?
- Hebben uw klanten (schijnbaar) onmogelijke wensen of hebben uw medewerkers onvoldoende vaardigheden om met diverse klanten om te gaan?



### *Complexiteit van dienst of product*

- Wilt u vooroplopen in innovatie?
- Werkt u internationaal of in een multicultureel gebied?
- Doet het werk een groot beroep op de creativiteit van medewerkers? Staat uw organisatie voor nieuwe uitdagingen waarop het antwoord nog gevonden moet worden?

Aansluitend op de eigen specifieke context en behoeften van de organisatie of afdeling kunt u een combinatie maken van bovengenoemde invalshoeken. Maak het echter niet zo breed dat er geen heldere doelstellingen meer aan de business case te koppelen zijn, want dan komt er van implementatie weinig terecht.

### **Stap 2**

Formuleer de business case op grond van de door u genoemde argumenten. Wat betekent het hebben van voldoende diverse antennes om vroegtijdig in te spelen op de klant precies? Wat wil uw organisatie met de vergrijzing en de steeds diverser wordende arbeidsmarkt? In welk opzicht gaat diversiteit een bijdrage leveren aan de wens innovatief tot de top te behoren? Op welke vragen biedt de business case voor diversiteit een antwoord voor uw organisatie of afdeling?

### **Stap 3**

Koppel concrete doelstellingen aan de business case voor diversiteit, die direct samenhangen met het bedrijfsbelang. Zonder doelstellingen blijft de business case voor diversiteit een mooi verhaal dat een prachtig maatschappelijk profiel aan uw organisatie geeft, maar dat niet doet wat diversiteit voor uw organisatie kan betekenen: een betere instroom, doorstroom en behoud van personeel, meer innovatie en een betere beleids- en besluitvorming.

---

## Voorbeeld 1 Justitiële inrichting (fictief)

### **Stap 1**

Op zoek naar argumenten voor de business case voor diversiteit zijn de volgende invalshoeken genoteerd:

#### *Arbeidsmarkt:*

- er is een permanent algemeen tekort aan personeel
- onder het personeel is veel culturele diversiteit, maar het aandeel vrouwen is klein

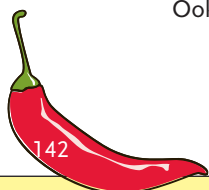
#### *Personeelsmanagement:*

- met name vrouwen verlaten de organisatie na een relatief kort dienstverband
- interne doorstromers zijn met name autochtone mannen
- het percentage 50-plussers is aanzienlijk en er is jonge instroom, maar er zijn weinig 30-40-jarigen; uitstroom door leeftijd kan niet alleen door jongeren worden opgevangen
- het ziekteverzuim is relatief hoog, er zijn analyses dat dit te maken heeft met het niet goed managen van diversiteit in teams
- het takenpakket van medewerkers is gereguleerd en behoorlijk uniform; individuele talenten zijn weinig in beeld en worden niet systematisch benut

#### *Klanten:*

- oudere medewerkers gaan meestal beter om met agressie van gedetineerden
- de leiding meent dat werken met een divers team tot meer herkenning onder gedetineerden en daarmee tot meer rust leidt; in de praktijk is deze vooronderstelling niet uitgewerkt
- hetzelfde geldt voor communicatie: een divers team hanteert meer stijlen en benaderingen.

Ook dit is niet onderzocht





*Complexiteit van dienst of product:*

- dit is niet aan de orde

**Stap 2**

Voor deze fictieve justitiële inrichting valt dus diversiteitswinst te halen in de arbeidsmarkt, in het personeelsmanagement en in de omgang met de klant/gedetineerde. De organisatie kiest ervoor om de volgende aspecten aan te pakken:

- a. het personeelstekort
- b. ongewenste uitstroom, met name in de middencategorie en bij vrouwen
- c. gebrek aan doorstroom: tenzij je denkt dat kwaliteit alleen bij autochtone mannen zit – en dat denkt de organisatie niet – moeten er meer talenten van diverse medewerkers benut worden en meer diverse benoemingen plaatsvinden
- d. het diversiteitsgerelateerde ziekteverzuim moet omlaag
- e. de toegevoegde kwaliteit en communicatie van diverse teams in relatie tot rust en orde op de werkvloer moet zichtbaar en stuurbaar worden gemaakt

**Stap 3**

De concrete doelstellingen die aan deze aspecten worden gekoppeld:

Ad a. Het personeelstekort

De komende 3 jaar een specifieke focus op vrouwen (toename 8%), specifieke culturele groepen (toename 5%) en toename 15% uit de leeftijdscategorie 30-40 jaar.

Ad b. Ongewenste uitstroom

Het komende jaar onderzoek doen naar de uitstroomredenen van personeel en aanbevelingen formuleren voor de organisatie.

Ad c. Gebrek aan doorstroom

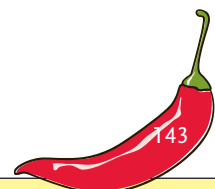
Er zijn veel mogelijkheden om doorstroom te bevorderen, zoals functies reserveren voor vrouwen en allochtonen, een pool van kansrijke medewerkers creëren die extra opleiding en coaching krijgen, of de verantwoordelijkheid bij leidinggevendenden leggen om met hun medewerkers te praten over ambities en loopbaan en vandaaruit recruterend. De justitiële inrichting kiest deze laatste optie, omdat die het meest past bij de organisatiecultuur. Het komende jaar spreekt iedere leidinggevende met elk van zijn of haar medewerkers over hun loopbaan, in nauw overleg met de personeelsfunctionaris. Dit moet leiden tot ten minste drie benoemingen van vrouwen of allochtonen de komende twee jaar.

Ad d. Diversiteitsgerelateerd ziekteverzuim

Uit eerder onderzoek kwam naar voren dat er onder de medewerkers onderling sprake is van intimiderend gedrag en pesten. Alle leidinggevendenden hebben toen een cursus gevolgd maar in de praktijk lijkt er niet zoveel veranderd te zijn. Besloten wordt het komende jaar een vervolgstap te zetten met teamtrainingen ten behoeve van teambuilding, gewenst gedrag en het benutten van divers talent. Het ziekteverzuim moet hierdoor 2% dalen.

Ad e. Toegevoegde waarde van diverse teams

De organisatie vindt dat als d. niet op orde is, e. nog niet in gang gezet kan worden. Ze kiest ervoor om wel alvast wat kaders te formuleren voor deze doelstelling: hoe werkt dat dan, die verbeterde kwaliteit en communicatie van diverse teams in hun eigen specifieke organisatie? Wat is 'zichtbaar en stuurbaar' in dit verband? Als hiervoor een model kan worden ontwikkeld, kan de organisatie daar straks bewust naartoe werken.



### Wat levert deze business case op?

- Verminderd ziekteverzuim
- Minder ongewenste uitstroom
- Minder kosten voor werving, selectie, inwerken en opleiding (vanwege de lagere uitstroom), ook van leidinggevendenden (vanwege een betere doorstroom)
- Verbetering van kwaliteit en communicatie: geen direct financiële besparing, maar een investering die bijdraagt aan een beter presterende organisatie, met meer tevreden medewerkers en klanten/gedetineerden en een beter imago

---

## Voorbeeld 2 Afdeling ICT (fictief)

### Stap 1

Op zoek naar argumenten voor de business case voor diversiteit zijn de volgende invalshoeken genoteerd:

#### *Arbeidsmarkt:*

- de afdeling is voldoende in beeld op de arbeidsmarkt, de – niet vaak voorkomende – vacatures worden snel vervuld
- de meeste medewerkers zijn autochtone mannen, verder zijn er twee autochtone vrouwen en een persoon met Chinese roots; deze eenzijdige samenstelling komt vooral door lange dienstverbanden

#### *Personeelsmanagement:*

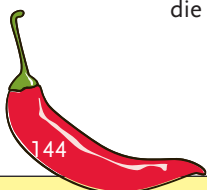
- de gemiddelde leeftijd is eind veertig, begin vijftig. De komende vijf jaar is nog weinig kennisverlies door uitstroom via pensionering te verwachten
- De mensen met een lang dienstverband weten van alle systemen precies hoe ze in elkaar zitten, ze lossen elk probleem in een mum van tijd op en hebben daardoor veel informele macht
- de sfeer is open voor allerlei soorten medewerkers, maar ieder doet zijn eigen ding: samenwerking en feedback vinden nauwelijks plaats
- de leidinggevende is er in de ogen van de medewerkers vooral om te zorgen dat zij hun werk kunnen doen; daarin wordt de leidinggevende gerespecteerd en vriendelijk bejegend. Vooral de medewerkers met een lang dienstverband vinden dat de leidinggevende zich niet met de inhoud moet bemoeien; dus geen discussies over serviceniveaus of innovatie moet aangaan. Bovendien ziet men leidinggevendenden als personen die komen en gaan
- medewerkers zorgen zelf dat ze een plek vinden om hun specifieke talent in te zetten; de leidinggevende heeft geen rol in het proactief benutten van de talenten van medewerkers

#### *Klanten:*

- Met name de medewerkers met een lang dienstverband reageren alert op elke klacht of probleem en zorgen voor excellente dagelijkse ondersteuning van alle bedrijfsprocessen. Over het algemeen is de klanttevredenheid dan ook goed
- De afdeling is huiverig voor nieuwe trends. Zo duurde het te lang voordat thuiswerken mogelijk was: de afdeling zag vooral problemen, had er een (ongunstige) mening over en vond daarom geen tijd om eraan te werken

#### *Complexiteit van dienst of product:*

- de leidinggevende zou graag meer proactief op ontwikkelingen en nieuwe mogelijkheden willen inspelen. Hiervoor heeft de leidinggevende de kennis en inzichten van de teamleden nodig, maar die zijn vooral druk met operationele zaken en tonen weinig interesse



## Stap 2

Voor deze fictieve ICT-afdeling valt dus diversiteitswinst te halen in het personeelsmanagement en in de complexiteit van de diensten. De organisatie kiest ervoor om de volgende aspecten aan te pakken:

- a. een ongunstige neiging tot te veel operationaliteit en zelfs verstarring – het risico in de nabije toekomst niet in te spelen op gewenste ontwikkelingen en mogelijkheden
- b. door gebrek aan instroom en uitstroom ligt er veel informele macht bij mensen met een langdurig dienstverband. Dit remt de doorontwikkeling van de afdeling
- c. een grote normativiteit ten aanzien van nieuwe trends: te veel denken vanuit eigen (witte, mannelijke) kaders
- d. onderbenutting van elkaars talent – ieder benut vooral het eigen talent

Relevant is dat in het formuleren van de business case de leidinggevende een aantal zaken in samenhang tegenkomt die zij nog niet eerder als zodanig in het team heeft aangepakt. Tot nog toe reageerde zij op losse incidenten, zoals het feit dat haar vragen over toekomstige ontwikkelingen en mogelijkheden niet beantwoord werden. Door het formuleren van de business case ziet zij een compleet beeld waaraan zij dient te werken met het team.

## Stap 3

Doelstellingen:

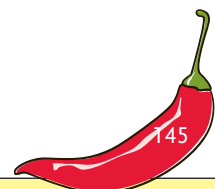
De leidinggevende schrijft binnen vier maanden een ontwikkelplan voor de afdeling, waarin de nu nog impliciete zaken expliciet worden aangekaart en een oplossingsrichting wordt bepaald. Zij plant twee teambijeenkomsten om er gezamenlijk aan te werken en de visie en ideeën van teamleden uit te wisselen.

Oplossingsrichtingen kunnen zijn:

- gewenste ontwikkelingen en mogelijkheden concreet benoemen; lukt dit niet in samenspraak met het team, dan met expertise van buiten – helder moet worden waarover het precies gaat!
- aangeven wanneer ontwikkelingen en mogelijkheden gerealiseerd dienen te zijn; mijlpalen voor de middellange termijn
- op excursie gaan bij een automatiseringsafdeling (binnen of buiten de overheid) waar nieuwe mogelijkheden worden gerealiseerd
- gewenst profiel voor teamsamenstelling ontwikkelen, zowel voor uiterlijk zichtbare diversiteit (man/vrouw, autochtoon/allochtoon, leeftijd) als voor onzichtbare diversiteit (vakkwaliteiten, samenwerkingsvaardigheden, kennis van de overheid)
- loopbaanbegeleiding, coaching, eventueel begeleiding bij uitstroom
- vacatures als kans voor het team benaderen: niet zozeer snel vervullen (er zijn tot nu toe sollicitanten genoeg), maar vooral zorgvuldig in relatie tot toegevoegde waarde voor het team
- met een training de creativiteit vergroten en het normatieve denken verminderen
- methodieken voor feedback en samenwerking ontwikkelen

### Wat levert deze business case op?

- productiviteitsverbetering en/of verbeterde effectiviteit van de organisatie
- de organisatie als geheel wordt een moderne, aantrekkelijke werkgever
- medewerkers stranden niet voortijdig vijf of tien jaar voor hun pensioen
- de creativiteit neemt toe en het innovatief vermogen van het team wordt vergroot



## Voorbeeld 3 Afdeling beleidsontwikkeling (fictief)

### Stap 1

Op zoek naar argumenten voor de business case voor diversiteit zijn de volgende invalshoeken genoteerd:

#### *Arbeidsmarkt:*

- vacatures worden niet gemakkelijk vervuld, er melden zich wel mensen maar die hebben niet het juiste specialisme en/of geen ervaring met de overheid
- allochtonen reageren zelden op vacatures; onduidelijk is waarom niet

#### *Personeelsmanagement:*

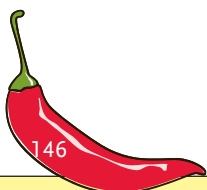
- de afdeling bestaat overwegend uit autochtone vrouwen in de leeftijd van 30-45 jaar, met een gemiddeld dienstverband van 7 jaar
- de leidinggevende van de afdeling is een autochtone man
- een homoseksuele mannelijke collega maakt duidelijk deel uit van het team, de twee mannelijke heteroseksuele collega's lijken er een beetje buiten te vallen. Een van deze twee collega's is hoogbegaafd - zijn collega's maken daarover vaak grapjes, bijvoorbeeld over het belang van EQ in plaats van IQ
- de twee of drie jonge, allochtone collega's die de afgelopen jaren waren aangenomen, zijn na gemiddeld anderhalf jaar weer vertrokken
- de kennisopbouw is in principe goed maar wel eenzijdig, evenals de externe netwerken waarover de afdeling beschikt
- het is heel erg druk op de afdeling, de productie is gemiddeld evenals de kwaliteit – dat is geen slechte score als je bedenkt dat er veelvuldig (zwangerschaps)verlof wordt opgenomen

#### *Klanten:*

- de afdeling belegt met enige regelmaat expertmeetings alvorens tot beleid te komen. De leidinggevende is van mening dat deze meetings onvoldoende de onbekendheid met het veld ondervangen
- de afdeling maakt beleid voor alle burgers van Nederland. Het genderspect wordt daarbij goed meegenomen, met een sterk accent op werkende moeders/dubbele taakbelasting. Het systematisch beoordelen van beleidsuitgangspunten op effecten voor diverse typen burgers is nog nooit gebeurd
- bij expertmeetings heeft de afdeling moeite deskundigen uit islamitische kring te vinden en als die aanwezig zijn, komt hun inbreng onvoldoende uit de verf
- het initiatief om beleid te maken komt zelden uit de afdeling zelf voort. De afdeling staat niet vooraan in het signaleren van trends en behoeften in de samenleving

#### *Complexiteit van dienst of product:*

- in de nabije toekomst zal er meer interdisciplinair gewerkt worden tussen verschillende beleidsafdelingen, ook ministerie-overschrijdend, om voldoende maar ook integraal te kunnen antwoorden op samenlevingsvraagstukken
- er is behoefte aan meer onorthodoxe oplossingen



## Stap 2

De belangrijkste argumenten van de business case voor diversiteit zijn gelegen in het personeelsmanagement, de omgang met klanten en in de complexiteit van de diensten.

De volgende aspecten verdienen invulling:

- de teamsamenstelling is eenzijdig
- er zijn indicatoren die aangeven dat de kwaliteiten van andere 'typen' in dit team niet gemakkelijk benut worden
- ieder voor zich heeft kwaliteiten in het team, maar de som der delen is niet meer dan het geheel
- er wordt hard gewerkt maar niet altijd slim. Hoe kan de afdeling een goede balans vinden tussen efficiency en effectiviteit?
- aangezien de buitenwereld als vanzelf op de afdeling afkomt, hoeft de afdeling niet naar buiten. De voortdurende (werk)druk heeft gemaakt dat de afdeling zelf onvoldoende feeling heeft met de diverse samenleving
- het is twijfelachtig of de afdeling in staat is interdisciplinair te werken en met onorthodoxe oplossingen te komen, zoals de nabije toekomst vraagt

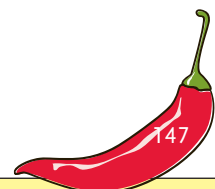
## Stap 3

Doelstellingen:

- De komende twee jaar wordt 50% van de vacatures vervuld met mensen die niet tot het hoofdtype van de afdeling behoren
- Het komende halfjaar tweemaal een rondetafelgesprek. Medewerkers vertellen hoe hun kwaliteiten in dit team al dan niet benut worden, wat ze zelf nodig hebben en wat ze rond dit thema aan collega's kunnen bieden. De leidinggevende bereidt dit voor door individuele gesprekken te houden met alle teamleden
- Er komt dit jaar een teamtraining 'samenwerken in diversiteit' met als inzet dat de som der delen meer wordt dan het geheel
- Dé burger bestaat niet. De afdeling zal de komende twee jaar een proef doen met drie beleidsdossiers om deze te toetsen op effectiviteit voor de diverse burger
- De leidinggevende brengt de werkdruk in kaart en maakt een plan van aanpak waarin zowel prioriteiten in het werk als slimmer werken een plek krijgen. Het doel is meer outreachend en beleidsinitieënd te werken binnen drie jaar, te meten aan een x aantal werkbezoeken van medewerkers op locaties die zich kenmerken door een vorm van diversiteit en aan het initiëren van ten minste één beleidsthema door de afdeling per jaar
- Binnen één jaar ligt er een teamontwikkelplan. De leidinggevende brengt met ondersteuning van P&O in kaart aan welke eisen medewerkers moeten voldoen die interdisciplinair werken en onorthodoxe oplossingen kunnen verzinnen. Uit de individuele gesprekken is bekend welke ontwikkelingswensen medewerkers hebben. Dit kan opleiding of coaching betekenen maar ook tijdelijk een week elders werken, participeren in brainstormbijeenkomsten of het opzetten van een pilot multidisciplinair beleid

### Wat levert deze business case op?

- meer effectiviteit van beleid voor een diversiteit aan burgers
- vermindering van ongewenste uitstroom met tenminste 33% in twee jaar
- meer waardering voor de afdeling vanuit 'het veld', een beter imago en daarmee mogelijk een betere acceptatie van beleidsvoorstellen
- meer waardering van de diverse medewerkers voor hun werkgever door een verbeterde benutting van hun talent





## GLUREN BIJ DE BUREN

Diversiteit is niet alleen bij het Rijk een thema: tal van bedrijven en organisaties maken er werk van. Wat kan de overheid daarvan leren? In dit deel de aanpak van TNT Post, Partou Kinderopvang en PriceWaterhouseCoopers.

**Gericht op: instroom, doorstroom en behoud**

**Type activiteit: stages, werving, training, initiatieven van medewerkers**

*“Think global, act local: doe wat past”*

**TNT Post wil een bedrijf zijn waar alle medewerkers zich thuis voelen. Om meer allochtone medewerkers te werven, is het bedrijf steeds op zoek naar nieuwe manieren om deze mensen te ontmoeten. Ook zet het bedrijf zich in om multicultureel talent te binden aan de organisatie.**

### **Aanpak**

TNT Post probeert steeds andere kanalen te vinden om met multicultureel talent in contact te komen. De organisatie steekt veel energie in de werving van mensen met een multiculturele achtergrond. “Managers in de organisatie zeggen vaak dat zij geen allochtonen kunnen vinden voor vacante functies. Daarom zijn we steeds op zoek naar wegen om ze wél te vinden”, zegt Bart Beek, manager diversity bij TNT Post. Zo is het bedrijf sinds twee jaar te vinden op de beurs ‘Diversity works’. Daarnaast gaat TNT Post bijvoorbeeld in op uitnodigingen van allochtone studentenverenigingen om lezingen te komen houden en organiseert het bedrijf stages voor scholieren en studenten.

### *Imago*

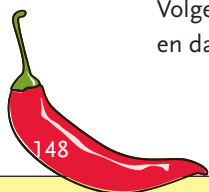
Bij TNT Post speelde het probleem dat ze de mensen die ze zochten niet aan tafel kregen. Het imago van het bedrijf speelde hierbij een rol: veel mensen hebben een beeld van het bedrijf dat niet klopt. TNT Post is een grote multinational, maar is bij veel mensen vooral bekend van de postbezorging. “Veel mensen denken: ‘ja zeg, ik ga toch geen post rondbrengen?’”. Terwijl er natuurlijk ook veel andere functies en mogelijkheden zijn in ons bedrijf”. Om een realistischer beeld van het bedrijf neer te zetten bij vooral allochtone jongeren, onderneemt de organisatie een aantal uiteenlopende activiteiten. Zo worden voor scholieren van het vmbo uit achterstandswijken korte stages georganiseerd. De scholieren lopen en werken een week mee in het bedrijf. “Zo laten we hen zien hoe leuk werken bij TNT Post kan zijn en dat er meer mogelijk is dan ze in eerste instantie denken. En we hopen dat ze leren: als ik daar wil werken, moet ik eerst een diploma halen.”

### *Surfgedrag*

Door andere mensen in huis te hebben, ga je ook anders naar de klanten kijken. Zo is het surfgedrag op internet geanalyseerd van voornamelijk allochtone jongeren. De contacten deed het bedrijf op via een aantal stagiairs, die hun vrienden en familie inzetten voor het onderzoek. Hun internetgedrag bleek heel anders te zijn dan gedacht. Naar aanleiding van dit onderzoek is er geadverteerd op de websites die veel bezocht worden door allochtonen.

### *Mond tot mond reclame*

Volgens Beek is het van groot belang dat een organisatie ervoor zorgt dat mensen zich thuis voelen en dat ze het idee hebben dat ze welkom zijn. “Alles moet kloppen: vanaf de binnenkomst bij de



portier tot aan de kantine waar er gegeten wordt, de collega's en de directie." Mond tot mond reclame speelt een grote rol bij het werven van allochtone werknemers. Mensen vertellen hun ervaring binnen een bedrijf meteen door. Daarom moet het hele bedrijf uitstralen dat iedereen welkom is. "Onze medewerkers moeten een open en respectvolle houding naar elkaar toe hebben. Dat is ook opgenomen in een gedragscode, de zogeheten business principles. TNT Post meet dit ook in het medewerkertevredenheidsonderzoek. Een ruime meerderheid van de medewerkers gaf een positief antwoord op de vraag of je binnen TNT jezelf kunt zijn, wie of wat je ook bent.

#### *Best practices*

Het postbedrijf pakt diversiteit zichtbaar op, zowel binnen de organisatie als daarbuiten. Een voorbeeld hiervan is deelname aan een samenwerkingsverband met de stad Utrecht en een aantal Utrechtse bedrijven. Het doel is deze stad een plek te laten zijn waar iedereen zich prettig voelt. Om allochtone jongeren aan het werk te helpen, heeft dit samenwerkingsverband het initiatief genomen om een website op te zetten en 'best practices' te delen. Door middel van aaneengesloten stages bij deelnemende bedrijven, kunnen jongeren geholpen worden bij het opbouwen van een arbeidsverleden.

#### *Binden van mensen*

TNT Post besteedt naast de werving ook veel aandacht aan het binden van mensen aan de organisatie. Zo biedt het bedrijf taalcursussen aan mensen die al bij het bedrijf werken en aan nieuwkomers in de organisatie. Bijkomend effect van deze cursussen was dat ook laaggeletterde autochtonen, die dit voorheen niet aan durfden te geven, graag aan deze cursussen deel wilden nemen. Mensen uit het bedrijf zelf werden voor deze cursus als coach aan een deelnemer gekoppeld. "Het is leuk om te zien dat er een leereffect optreedt: de autochtoon leert net zoveel als de allochtoon, bijvoorbeeld over andere culturele gewoonten. Dit leereffect vinden we belangrijk. We zijn een lerende organisatie en dat werkt dus naar twee kanten," aldus Beek. Ook vanuit de medewerkers zelf komen initiatieven. Zo werd er een 'solidariteitsramadan' georganiseerd, waarbij medewerkers een dag mee konden doen aan de ramadan om zelf eens te ervaren wat het is. "Met dat soort dingen creëer je dan weer een heleboel goodwill bij moslims in onze organisatie. Met dit soort projecten is het zo dat je verschillen zelf ervaart en daardoor meer begrip ervoor krijgt."

#### *Netwerken voor medewerkers*

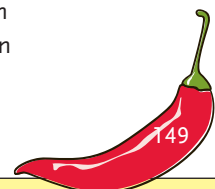
In het kader van diversiteit zijn er netwerken van medewerkers opgericht. Zo is er TNT Link, een netwerk voor vrouwen, TNT Gln, een netwerk voor gays, lesbians en bisexuals en TNT Unity, een multicultureel netwerk. Sinds enige tijd is er ook een Young TNT. De netwerken hebben een intrinsieke waarde en dynamiek van zichzelf, maar ook een emancipatorische kracht richting de organisatie. De netwerken hebben een open karakter, iedereen kan er lid van worden. Belangrijke ervaring van leden is dat je in de organisatie jezelf kunt zijn en jezelf kunt laten zien.

#### *Nieuwe oplossingen*

Managers krijgen trainingen over het managen van een divers team. Cases als het wel of niet een hand aan elkaar geven, maar ook het spelen van een diversiteitsgame, komen aan de orde. Het bedrijf stelt op sommige afdelingen wel eisen: op de afdeling 'zakelijk' bij de balies geven mensen elkaar een hand, omdat dat op die plek zo hoort. "Maar verder hebben we eigenlijk geen panklaar recept voor diversiteit; we vullen het samen gaandeweg in en zoeken steeds samen naar nieuwe oplossingen," vertelt Beek.

#### **Visie op diversiteit**

Bij TNT Post wordt het managen van diversiteit gezien als 'business case', een strategische keuze. TNT Post hanteert daarbij de ruime definitie van diversiteit: alle verschillen die ons mensen tot unieke individuen maken. Het managen van multicultureel talent is daar in deze tijd een



belangrijk onderdeel van. Mensen met een multiculturele achtergrond zijn voor een groot deel de medewerkers van morgen en het is dus noodzakelijk om juist hen nu al goed bij het bedrijf te betrekken. Daarnaast is het uitgangspunt 'geen onderscheid maken tussen wie of wat mensen ook zijn', opgenomen in de business principles. In het jaarlijkse medewerkertevredenheidsonderzoek meet het bedrijf ook de mening van medewerkers over onderwerpen op het gebied van diversiteit. Het bedrijf werkt niet met vooraf gestelde quota en rekent mensen niet af op het behalen van een aantal allochtone medewerkers. Wel is er een diversiteitbeleid. Daarbinnen kijkt men lokaal specifiek hoe dat het best invulling gegeven kan worden. Diversiteit komt niet 'on top of' maar wordt zoveel mogelijk meegenomen in acties die toch al plaatsvinden.

TNT Post wil diversiteit door de hele organisatie heen laten terugkomen. Invulling gebeurt via de staande organisatie, zowel in de lijn als de staf. Het begint met de directie van het bedrijf: deze zet de lijnen uit. Vervolgens wordt per land, vestiging en afdeling gekeken wat er op die plek mogelijk is en past: 'Think global, act local'. Daarnaast spelen de netwerken een rol in de verbreiding van het diversiteitbeleid.

### **Inbedding in de organisatie**

TNT heeft een diversiteitbeleid op hoofdlijnen. Lokaal specifiek vindt de concrete invulling plaats. TNT Post heeft een platform van ambassadeurs die diversiteit uitdragen binnen en buiten de organisatie. Ook is er een plek op het intranet om ervaringen uit te wisselen met elkaar.

Er zijn in het kader van diversiteit medewerkernetwerken die ook een belangrijke rol spelen in de verbreiding van het gedachtegoed binnen de organisatie. Een 'manager diversity' is de aanjager van het onderwerp. Deze monitort de lopende acties, faciliteert de belangrijke projecten, zet mensen in de organisatie een andere bril op, coördineert interne bewustwording en training, creëert samenwerking en wederzijds leren op dit gebied en is 'boegbeeld' voor externe contacten en media.

### **Succesfactoren**

Zorg ervoor dat alle mensen zich welkom en thuis voelen in de organisatie. Van de binnenkomst bij de portier tot het aanbod in de kantine en de collega's.

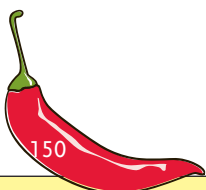
Begin gewoon ergens in de organisatie met diversiteit en leer van dit project. Bij TNT Post vullen de mensen diversiteitbeleid steeds samen in en zoeken ze naar nieuwe oplossingen.

Zoek mensen op om ze te winnen voor de organisatie. "Toen een manager laatst aangaf dat hij geen allochtonen kon vinden voor zijn afdeling, heb ik hem de tip gegeven om een keer naar de moskee te gaan samen met iemand van het multicultureel netwerk om contacten op te doen."

'Think global, act local': geef diversiteitbeleid concreet invulling toegesneden op de lokaal specifieke situatie. Wat werkt voor de ene vestiging of afdeling, werkt elders niet. Wat werkt in Amsterdam kan weer heel anders uitpakken in Sittard of Coevorden.

Een aanjager binnen de organisatie blijft nodig om het onderwerp steeds weer opnieuw op de agenda te zetten en om koudwatervrees weg te nemen bij managers.

Diversiteit heeft onderhoud nodig; breng het regelmatig onder de aandacht bij mensen om een blijvend effect te sorteren.



**Gericht op: instroom, doorstroom en behoud**  
**Type activiteit: business case**

*“We willen kinderen leren om met diverse mensen om te gaan”*

Voor Partou kinderopvang is diversiteit een positieve keuze die onontbeerlijk is voor het succes van het bedrijf. Het bedrijf was afgelopen jaar de trotse winnaar van de ‘Diversiteit Top 50 Award’.

#### **Aanpak diversiteitbeleid**

Partou Kinderopvang heeft diversiteit nodig. “We lopen tegen beperkingen aan als we er geen aandacht voor zouden hebben,” aldus directeur Aad de Booi. Hij is ervan overtuigd dat diversiteit voor de organisatie van levensbelang is voor het commercieel succes. Nu, maar vooral voor de toekomst. In Amsterdam, waar het hoofdkantoor is gevestigd, is 65% van de mensen onder de 30 jaar van niet-Nederlandse afkomst. De Booi: “Deze vrouwen zijn in toenemende mate ambitieus en willen graag werken. Maar wel als hun kinderen opgevangen worden in kinderopvangcentra die recht doen aan hun culturele waarden.”

#### *Competentieprofiel*

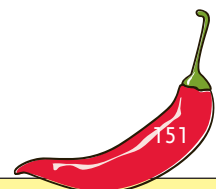
Bij het werving- en selectiebeleid onderstreept de organisatie steeds het belang van diversiteit. Al bij het competentieprofiel van de vacante functie wordt er iets over gezegd. Denk aan ‘het professioneel functioneren in een diverse omgeving’ of ‘de bereidheid om te leren van elkaar’. In de sector kinderopvang is het aanbod van pedagogisch medewerkers met een niet-Nederlandse achtergrond relatief groot. Meer dan de helft van de studenten die van de opleiding komt, is bicultureel. Dat betekent dat de werving van mensen met een niet-Nederlandse achtergrond eigenlijk vanzelf gaat. Maar diversiteit is meer bij Partou: ook de verhouding man/vrouw en leeftijdsopbouw zijn voor het bedrijf belangrijk. De kinderopvang staat immers bekend als een vrouwenberoep. “We doen uitermate ons best om een man te vinden bij bepaalde openstaande vacatures. Bij een ander team heb ik de vestigingsmanager opgedragen om een verjonging van het team te bewerkstelligen”. Partou vindt diversiteit zo belangrijk, dat er soms langer gezocht wordt naar geschikte kandidaten met de juiste achtergrond. Dat legt wel een grote druk op de organisatie als vacatures langer open staan. Partou maakt ook gebruik van gespecialiseerde wervingsbureaus.

#### *Draagvlak*

Een goede communicatiestrategie draagt bij aan de bekendheid van diversiteit binnen en buiten het bedrijf. “Als organisatie etaleren we ons als een diverse organisatie en dat werpt ook vruchten af: mensen komen juist daarvoor naar ons toe, ook vanuit andere branches”, weet De Booi. Het bedrijf doet bij de werving en selectie geen concessies aan kwaliteit van de aangenomen mensen, omdat dat niet in het belang van de organisatie of de mensen zelf is. De directeur vindt het voor het intern draagvlak van belang om de keuzes die hij maakt steeds weer aan iedereen uit te leggen. Succesvol diversiteitbeleid begint met een directie die het onderwerp draagt. “Diversiteit moet niet als ‘probleem’ gedelegeerd worden naar lagere niveaus.”

#### *Doorstroom*

Bij het bedrijf is er ook aandacht voor het doorstromen naar hogere functies. Al bij binnenkomst wordt gekeken of nieuwe mensen in de toekomst een leidinggevende functie zouden kunnen vervullen. Omdat in de kinderopvang het aantal leidinggevende functies laag is, accepteert de organisatie dat een deel van de mensen opgeleid wordt voor andere banen en bedrijven. Het bedrijf wil investeren in de ontwikkeling van zijn mensen.



### Leerpunt

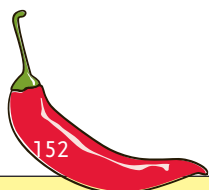
Het bedrijf ging aanvankelijk uit van het 'afspiegelingsprincipe': een kindercentrum moest aansluiten bij de omgeving waarin het zich bevond. In eerste instantie werd hierdoor een goede instroom van andere culturen bewerkstelligd. "Maar we zijn er achter gekomen dat hierdoor sommige vestigingen juist minder divers werden. We haalden daar voornamelijk mensen met dezelfde achtergrond binnen, terwijl we juist diverse teams willen creëren." Nu krijgen vestigingsmanagers de opdracht mee om binnen hun teams meer diversiteit aan te brengen. Partou streeft naar diverse kindercentra, een van de uitgangspunten van het pedagogisch beleid is dat het bedrijf kinderen wil leren om met diverse mensen om te gaan.

### Visie op diversiteit

- Diversiteit is bij Partou Kinderopvang gekoppeld aan de bedrijfsdoelstellingen. Aan de ene kant is een diverse organisatie een voorwaarde voor commercieel succes, aan de andere kant wil het bedrijf kinderen leren om te gaan met diverse mensen. Partou wil steeds met ouders in gesprek gaan over hun opvoedstijlen en hun verwachtingen van kinderopvang.
- Partou Kinderopvang hanteert geen doelgroepenbeleid. Per afdeling wordt steeds de wenselijke samenstelling vastgesteld.
- Diversiteit omvat bij het bedrijf leeftijd, sekse, culturele achtergrond en geaardheid.
- Partou wil eenmaal aangetrokken talent ook behouden: er wordt geïnvesteerd in de ontwikkeling van mensen.

### Succesfactoren:

- Het is belangrijk dat het onderwerp gedragen wordt en niet als 'probleem' gedelegeerd wordt naar lagere niveaus. Diversiteit is bij Partou opgenomen in de managementopdracht en wordt gedragen door de directie.
- Sluit aan bij doelen die de organisatie al heeft. Bij Partou is men ervan overtuigd dat commercieel succes alleen mogelijk is met diverse teams. Door diversiteit aan te sluiten bij de winstdoelstelling van het bedrijf, krijgt het onderwerp draagvlak in de organisatie. Het heeft geen zin om met het onderwerp aan de slag te gaan als de organisatie er geen belang bij heeft. Het opstellen van een business case, om te zien wat diversiteit oplevert, kan een manier zijn om hier inzicht in te krijgen.
- Een goede communicatiestrategie draagt bij aan de bekendheid van diversiteit binnen en buiten het bedrijf. Denk bijvoorbeeld aan de column van het personeelsblad of aan interviews in kranten of vakbladen.
- Wissel kennis en ervaringen uit met andere bedrijven die met diversiteit bezig zijn. Partou spiegelt zich aan bedrijven als Albert Heijn of McDonald's, om van hen te leren.
- Stuur op de samenstelling van selectiecommissies: zorg ervoor dat ook deze divers zijn samengesteld. De ervaring van Partou is, dat dit een effectief middel is. Het is een bekend mechanisme dat mensen kiezen voor veilig en vertrouwd, waardoor er geen kandidaat met een andere achtergrond wordt gekozen.





**Gericht op: doorstroom naar hogere functies**

**Type activiteit: cross-mentoring**

## *“Hoe beter de mix, hoe beter de organisatie”*

**Om vrouwen beter door te laten stromen naar hogere functies, bedacht het accountants- en adviesbureau PriceWaterhouseCoopers (PWC) het ‘cross-mentoring’ programma. Mannelijke topfunctionarissen coachen vrouwelijke senior adviseurs. Het resultaat: een grotere zichtbaarheid van deze vrouwen in de organisatie en een snellere doorstroming naar hogere functies.**

### **Aanpak ‘cross-mentoring’ programma**

PWC startte zo’n drie jaar geleden een cross-mentoring programma, om vrouwen sneller te laten doorstromen naar hogere functies binnen het bedrijf. Vrouwelijke ‘senior managers’ kregen gedurende een aantal maanden een mannelijke coach vanuit een andere afdeling. De mannen hadden allemaal een topfunctie, zoals partner of directeur. PWC zette een datingbureau op en maakte van zo’n 120 vrouwen een profiel, waarin onder meer de wensen van de vrouwen waren vastgelegd. Ook van de topmannen werd een profielschets gemaakt. Vervolgens werden de topmannen aan de vrouwen gekoppeld.

### *Reversed coaching*

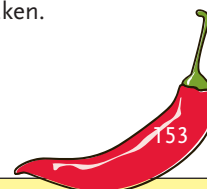
De senior partners werden getraind op het gebied van het coachen van vrouwen. Tijdens een lunchsessie werd hen de basale vaardigheden van het coachen van specifiek vrouwen bijgebracht. Verder maakte PWC een dilemmadocument, dat diende als discussiestuk. Dit document is tot stand gekomen in samenwerking met 120 vrouwen, die gezamenlijk hebben geïnventariseerd welke vijf hoofdlemma’s vrouwen in onze organisatie hebben. Het programma sloot aan bij het bestaande coachingprogramma en de genoemde dilemma’s. Astrid Tebberman, Director Diversity bij PWC: “De koppeling duurde lang: vrouwen vinden het heel belangrijk dat er een klik is met de coach. Dat kan de meeste mannen minder schelen, die vinden het al snel goed.” De vrouwen kregen de opdracht mee om zelf de leiding te nemen en van tevoren alle gesprekken al in te plannen. “De toppartners leren ook veel door dit programma; ze horen nu eens direct van getalenteerde vrouwen wat hun dilemma’s zijn, en worden dus geconfronteerd met levensechte verhalen en thema’s, die hen normaliter veel minder raken,” weet Tebberman. Om die reden wordt dit programma ook wel ‘reversed coaching’ genoemd.

### *Zichtbaarheid*

Bij de evaluatie van het programma is gebleken dat de deelnemende vrouwen sneller doorgroeien en dat hun zichtbaarheid behoorlijk is toegenomen. “Dat komt voornamelijk doordat onze organisatie een echte netwerkorganisatie is, en het erg belangrijk is dat je de juiste mensen kent.” De senior partners helpen de vrouwelijke talenten met hun dilemma’s en hun kennis van de organisatie. Ook de zichtbaarheid van de vrouwen binnen de organisatie neemt toe. Tebberman: “De meeste mannen kijken in een heel beperkte kring rond als er een functie vrijkomt. Ze zoeken alleen binnen hun eigen netwerk en denken vaak niet verder. Door dit programma wordt hun netwerk verbreed en leren ze gewoon meer goede vrouwen kennen.” De kosten van dit programma zijn relatief laag: de voornaamste investeringen zijn het inhuren van de externe coach en de tijdsbesteding van de deelnemers.

### **Vervoltraject**

PWC kiest ervoor om diversiteit te laten aansluiten bij de vaardigheden waar vooral mannen in het bedrijf goed in zijn, zoals resultaatgerichtheid, snelle besluiten nemen en competitie. Het bedrijf maakt hiervan gebruik door op het gebied van diversiteit ook harde afspraken te maken.



Op dit moment wordt per afdeling één persoon verantwoordelijk gesteld voor diversiteit. Voor partners spreekt het bedrijf Kritische Prestatie Indicatoren (KPI's) af. Tebberman: "Als ze niet kunnen uitleggen waarom er geen vrouw is benoemd op een functie, kan het bijvoorbeeld leiden tot een vermindering van een bonus. De meeste mensen zijn niet intrinsiek gemotiveerd voor dit soort dingen, dus anders komt het niet van de grond." PWC vergelijkt verschillende Business Units (afdelingen) met elkaar om te laten zien welke afdelingen het goed doen op het gebied van diversiteit.

### **Leerpunt**

PWC gelooft niet in 'doelgroepbeleid', waarbij kwantitatieve doelen worden gesteld voor het aantal vrouwen, of allochtonen in bepaalde functies. "Je zet daarmee mensen in een achterstandspositie die ze niet hebben. Vrouwen zijn helemaal niet in de minderheid op de wereld, maar toevallig overheersen in dit bedrijf de mannelijke waarden. Het is de kunst om de mannen de meerwaarde in te laten zien van verschillende waarden in een team en vrouwen aan te sporen de dialoog op te starten. Want het zit juist in de mix en in de samenwerking."

### **Visie op diversiteit**

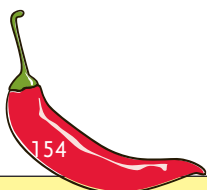
Uitgangspunt bij PWC is dat diversiteit, gebracht door mensen met verschillende achtergronden, kwaliteit toevoegt aan de organisatie. PWC wil een inclusieve cultuur creëren binnen het bedrijf. Iedereen moet zich thuis kunnen voelen binnen de organisatie. Diversiteit is een strategisch uitgangspunt; er is een business case voor gemaakt net als voor andere strategische uitgangspunten. Bij alle communicatie-uitingen wordt gelet op diversiteit. PWC is recent gestart met diversiteitsbeleid voor allochtonen. Om te beginnen is een visiedocument opgesteld dat dienst doet als discussiestuk.

### **Inbedding in de organisatie**

Een 'diversity office' zorgt voor uitvoering van het beleid rond diversiteit. Er is regelmatig overleg met de Raad van Bestuur. De voorzitter van de Raad van Bestuur schaarde zich achter het onderwerp diversiteit en brengt het onderwerp steeds weer ter sprake. Op deze manier zorgt het bedrijf ervoor dat het onderwerp niet blijft hangen bij de HRM-afdeling.

### **Succesfactoren**

- Houd de organisatie van het project in één hand. Bij het programma van PWC was er één persoon die alles regelde en op deze manier een optimale match tussen de mannen en vrouwen kon voorstellen.
- Zorg ervoor dat de coachende senior partners en de vrouwelijke deelnemers aan het programma van verschillende afdelingen afkomstig zijn, om zoveel mogelijk van elkaar te leren.
- Een dergelijk project kan alleen blijvend effect hebben als er het voldoende geborgd is binnen de organisatie.
- Maak diversiteitsbeleid niet vrijblijvend, maar reken mensen erop af, zowel in positieve als negatieve zin.



## Casus: wat zou u doen?

### *Beleefdheid siert de mens. Maar levert het ook wat op?*

Leidinggevendens worstelen vaak met de vraag wat nu eigenlijk in het gedrag en het functioneren van een biculturele medewerker toe te schrijven is aan welke kenmerken. Aan algemeen menselijke kenmerken, aan puur individuele kenmerken of aan cultureel bepaald kenmerken, die per groep, nationaliteit of etniciteit kunnen variëren? Bij concrete mensen van vlees en bloed lopen die karaktereigenschappen allemaal door elkaar en is het vaak volstrekt niet duidelijk waar het ene ophoudt en het andere begint. Heeft een bepaald 'probleem' te maken met cultuur, etniciteit of met individuele eigenschappen? De volgende casus toont dit eens te meer aan.

#### **Situatie**

Farouk J.<sup>1</sup> is begin dertig met een biculturele achtergrond. Hij heeft een voor zijn werk relevante academische opleiding die hij in Nederland heeft doorlopen en afgerond. Farouk voldeed daarmee (en ook op andere punten) aan de instroomeisen die gelden bij het departement waar hij sinds een jaar als beleidsambtenaar werkt. Op zijn leidinggevende kwam Farouk vanaf het begin over als rustig en bescheiden en ook als een capabele medewerker die goed zelfstandig kan werken. Wel was het de leidinggevende opgevallen dat Farouk, meer dan andere collega's, de neiging had om tussentijds bij haar langs te komen om te vragen of hij op het juiste spoor zat bij het uitvoeren van zijn taak. De leidinggevende ervoer die vragen van Farouk niet als noodzakelijk. Maar het stoorde ook niet werkelijk, want 'liever dat, dan iemand die te laat aan de bel trekt'.

Op een gegeven moment ontstond de situatie dat Farouk een belangrijke rapportage niet afhad. Dat bleek pas op de dag van de deadline. De leidinggevende was ontstemd, omdat naar haar mening de opdracht en ook de deadline volkomen duidelijk waren voor Farouk. Zij sprak hem erover aan, maar vond dat Farouk niet duidelijk aangaf wat de reden was dat hij zijn rapportage niet op tijd afhad. Farouk zelf beloofde in algemene termen beterschap. Kort daarna meldde hij zich echter langdurig ziek. En collega nam de zaak over en rondde de rapportage af. Farouk kwam na enkele weken ziekte terug op de afdeling. Enige maanden later verliet hij zijn afdeling voor een beleidsbaan bij de lokale overheid.

#### **De visie van Farouk**

Farouk zag zichzelf als een harde werker, zeker geen doetje. Hij was van huis uit opgevoed met het idee dat beleefdheid en bescheidenheid de mens sieren, dat ouderen respect verdienen en dat er altijd hard gewerkt moet worden. Dat paste ook in zijn levensopvatting, die gebaseerd was op zijn geloof en zijn opvoeding. Naar zijn eigen idee had hij op deze manier ook zijn beleidswerk op de afdeling verricht. Voor zichzelf maakte hij er een belangrijk punt van dat men niets kon aanmerken op de kwaliteit van zijn schriftelijke stukken. Hij had zelf gemerkt dat individueel onderzoek doen en schrijven hem het beste lagen. Dit zelfbeeld kwam overeen met de algemene inschatting die zijn leidinggevende over hem had.

Bij maken van de rapportage was het echter misgelopen. Farouk moest hiervoor gegevens van zes collega's van zijn eigen en andere afdelingen verzamelen. Op een eerste verzoek via de mail was een beperkte respons van slechts twee medewerkers gekomen. Herhaalde verzoeken via de mail aan de anderen leverden het resultaat op dat nog één andere medewerker reageerde. Een vierde collega leverde info aan die echter duidelijk onder de maat was. Ook toen Farouk persoonlijk langsging bij degenen die nog niets hadden aangeleverd, bleven hun gegevens uit.

Farouk had nu een probleem. Van de zes bekleedden er twee formeel een hoger functieniveau, de anderen waren weliswaar ook beleidsmedewerker, maar hem qua anciënniteit veruit de meerdere. Farouk vond het zeer moeilijk en wist niet hoe hij deze mensen moest aanspreken op hun gedrag.

<sup>1</sup> Namen en andere gegevens die herleidbaar zijn naar de concrete casus zijn gewijzigd om herkenning te voorkomen



Aan enkele collega's had hij advies gevraagd maar dit leverde tegenstrijdige informatie op. De eerste collega suggereerde om via de mail te laten weten dat Farouk diegenen die geen gegevens aanleverden, zou rapporteren aan de leidinggevenden. Een tweede collega had hem dit echter met klem juist afgeraden: "Je krijgt dan wel je spullen maar ook een hele hoop nieuwe vijanden erbij...". Farouk liet het er dus maar bij.

Op de dag van de deadline waren de gegevens nog steeds incompleet. In het gesprek met zijn leidinggevende had Farouk geprobeerd aan te geven dat hij er met de collega's niet uit kwam, omdat hij naar zijn gevoel machtsmiddelen ontbeerde en het gevoel had dat hij als nieuwkomer geen oudere of hogere collega's dwingend kon verzoeken. Hij suggereerde dat zijn leidinggevende misschien een e-mail kon doen uitgaan met een dringend verzoek om de gegevens aan te leveren. Volgens Farouk was dit door de leidinggevende op geïrriteerde wijze afgewimpeld, ze had het gesprek gelijk teruggebogen naar zijn eigen verantwoordelijkheid. Farouk stond daarom ook na dit gesprek met lege handen en meldde zich enkele dagen later ziek.

### **Oplossingsrichtingen**

De vraag is: wat had de leidinggevende van Farouk kunnen doen om de boel ten goede te laten keren? Of beter nog: wat zou u als leidinggevende hebben gedaan? Had het ook anders gekund?

Reconstructie van deze casus levert in ieder geval het volgende beeld op: Farouks leidinggevende benadrukte de eigen verantwoordelijkheid van Farouk. Als er problemen waren dan had hij dat aan de orde moeten stellen. Dat was naar haar mening niet gebeurd en het was daarom Farouks verantwoordelijkheid dat de zaken waren fout gelopen.

Farouk daarentegen wist niet in te schatten hoe hij problemen op een andere manier aan de orde moest stellen, en wist niet wat er verder van hem in dat opzicht werd verwacht. Hij vond zichzelf vooral beleefd, niet bescheiden en vond het vreemd te merken dat de organisatie kennelijk niet ingesteld was op beleefdheid.

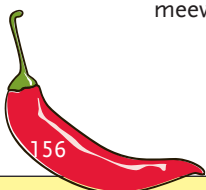
Farouks verwachting was dat een leidinggevende, iemand die hoger staat in de hiërarchie, duidelijke instructies gaf en loyaal en begripvol naar de medewerkers handelde. Zo had hij van jongs af aan in zijn eigen familie gezien dat hiërarchie werkt en zo was hij ook opgevoed door zijn ouders. Naar zijn gevoel lieten de collega's hem lelijk zitten door niet te reageren op zijn verzoeken om informatie. En liet zijn leidinggevende hem zwemmen tegenover medewerkers die hun verplichting om informatie aan te leveren niet nakwamen.

### *Hiërarchie en cultuur*

Dit is niet verrassend. Een van de belangrijkste thema's waaromheen diversiteit binnen een organisatie zich uitkristalliseert is hiërarchie, de wijze waarop deze is georganiseerd en de wijze waarop hierover in de organisatie verbaal en non-verbaal wordt gecommuniceerd. Hoe er door een individuele medewerker mee wordt omgegaan, is vervolgens te herleiden tot het mengsel van individuele, culturele en universele karakteristieken waaruit ieder mens is opgebouwd. En een van de kernproblemen bij diversiteit is dat stilzwijgende afspraken, ongeschreven codes en tot dan toe vanzelfsprekende aannames die vaak met hiërarchie en de organisatiecultuur te maken hebben, niet meer vanzelfsprekend blijken te zijn op het moment dat er 'buitenstaanders' in het team bijkomen.

### *Doelvragen*

Wat had er het beste kunnen gebeuren? De leidinggevende had duidelijkheid moeten scheppen. Dat Farouk vaag begon te hinten over stappen die de leidinggevende zou kunnen nemen, had een duidelijk signaal moeten zijn dat hij het moeilijk vond om een en ander aan de orde te stellen bij zijn leidinggevende. Had de leidinggevende doorgevraagd, dan was zij erachter gekomen dat Farouk graag een duidelijk mandaat had van zijn leidinggevende om de mensen te benaderen en aan te spreken. Bijvoorbeeld doordat zij zelf aan de medewerkers zou zeggen dat ze moesten meewerken. Of doordat Farouk hen kon benaderen met een rechtstreekse verwijzing naar haar.



### *Vervolg vragen*

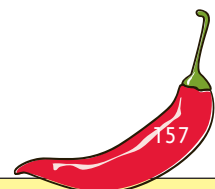
Stel dat de leidinggevende op deze manier duidelijkheid zou hebben gecreëerd, dan zou de informatie waarschijnlijk snel zijn opgeleverd en de rapportage zijn afgerond. Wel zijn er dan twee vervolgvragen, die te maken hebben met Farouk zelf en de organisatie.

Farouk: waarom was hij niet in staat om de informatie bij zijn collega's los te krijgen? Het kan zijn dat zijn persoonlijke communicatieve vaardigheden versterkt moeten worden. Mogelijk moeten ook zijn ideeën over hiërarchie en hoe daarmee om te gaan worden bijgesteld, in het licht van de organisatiecultuur op zijn afdeling. In dat geval was individuele coaching van Farouk de voor de hand liggende route. Wel geldt in dat geval dat het duidelijk moet zijn waarbij Farouk zich geacht wordt aan te sluiten. Dat vereist dus kritisch zelfonderzoek van de leidinggevende ten aanzien van de normen die zij en de overige medewerkers hanteren.

Organisatie: of ligt het (ook) aan de anderen? Het kan zijn dat de blokkade om met de informatie te komen uiteindelijk niet bij Farouk blijkt te liggen. Als een beleefd geformuleerd verzoek tot leveren van informatie niet de gewenste resultaten oplevert, is het te makkelijk om het tot het individuele probleem van Farouk te maken. De leidinggevende zal toch een discussie moeten opstarten over de bedrijfscultuur, de onderlinge communicatie en de manier waarop collega's met elkaar omgaan. De onuitgesproken en ongeschreven regels, die in hun onhelderheid in het voordeel zijn van de gevestigden en in het nadeel van de nieuwkomers maken dan plaats voor meer transparante spelregels waaraan iedereen zich dient te houden, ook de gevestigden.

### *Duidelijkheid*

Het sleutelwoord hierbij is steeds duidelijkheid. En dit geldt met name vaak in situaties waar diversiteit onder de medewerkers een rol speelt. Aan u als leidinggevende de taak om in vergelijkbare gevallen duidelijkheid te scheppen voor alle betrokkenen, als noodzakelijke voorwaarde voor echte diversiteit op de werkvloer. Simpel? Nee, niet bepaald. En naarmate de diversiteit op de werkvloer toeneemt wordt het er alleen maar complexer op. Maar zeg nu zelf: u bent toch ook niet bij het Rijk gaan werken in de gedachte dat, terwijl de Nederlandse samenleving steeds complexer wordt en steeds diverser, alles bij het Rijk bij het oude zou blijven?





## QUIZ: HOE DIVERS BENT U?

Vul de vragenlijst in en ontdek hoe diversiteitsminded u bent: behoort u tot het meer of minder diverse type?

*1. Op de Nederlandse werkvloer zijn hoofddoekjes een relatief nieuw verschijnsel.*

*Hoe reageert u daarop?*

- a. Wat mij betreft zouden hoofddoekjes verboden moeten worden; religie is een privézaak die je niet meeneemt naar je werk.
- b. Ik toon altijd persoonlijke belangstelling: draagt een islamitische vrouw geen hoofddoekje, dan vraag ik waarom. Draagt ze er wel een, dan wil ik ook graag haar motieven weten.
- c. Volgens mij is de werkdruk niet hoog genoeg als mensen tijd hebben om zich met dit soort kwesties bezig te houden.
- d. Ik reageer er niet op, want het is mijn zaak niet. Als een collega er wat over zegt, wijs ik die daar ook op.

*2. In Nederland steekt niemand zijn hoofd boven het maaiveld uit, omdat het er wellicht wordt afgehakt. Hoe zit dat met u?*

- a. Ik ben nu eenmaal anders dan anderen, dus ik val automatisch op. Ik merk inderdaad dat mensen me graag een kopje kleiner willen maken, maar daartegen wapen ik mezelf.
- b. Ik hoef niet zo nodig ergens bovenuit te steken: ik doe gewoon mijn werk en ben tevreden met een onopvallende positie.
- c. Ik heb echt iets belangrijks bij te dragen; de kritiek die daarbij hoort neem ik voor lief.
- d. Mij krijgen ze niet. Het is gewoon een spel - dat ik zelf trouwens ook goed beheers en met plezier speel.

*3. In Nederland zijn zorgtaken meer iets van vrouwen dan van mannen. Hoe gaat u daarmee om op het werk?*

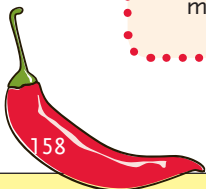
- a. Ik regel het goed met mijn partner, bij ons thuis zijn de taken gelijk verdeeld.
- b. Ik houd bij hoeveel vaker vrouwen met zorgtaken 'vrij' hebben dan ikzelf. Dan vraag ik mijn leidinggevende om net zo veel extra vrije tijd.
- c. Ik werk aan mijn eigen carrière, dus ik hou me daarmee niet bezig.
- d. Ik vraag consequent aan elke mannelijke collega die vader wordt hoe hij dat gaat regelen.

*4. Op de Nederlandse werkvloer is het gebruikelijk dat u pas aan de slag gaat als met u is overlegd wat precies de bedoeling is. Toch?*

- a. Precies, en daar hou ik mijn leidinggevende zorgvuldig aan.
- b. Als er een leuke klus is, wacht ik dat overleg niet af.
- c. Ik word nogal moe van al dat overleg; van mij mag het wel wat zakelijker.
- d. Ik beoordeel per keer de overlegruimte; soms is daarvoor nu eenmaal geen tijd.

*5. Op het werk hechten we eraan dat iedereen perfect Nederlands spreekt en schrijft. Wat vindt u daarvan?*

- a. Volgens mij zouden we vaker moeten kijken welk niveau precies nodig is per functie.
- b. Daarop zou juist beter gelet moeten worden; het Nederlands dat ik hoor en de rapporten die ik onder ogen krijg voldoen echt niet.
- c. Ik vind dat je Europees en oplossingsgericht moet denken. Met wat Engels of Frans en goede samenwerking komen we er wel uit.
- d. Ik zit er niet mee. Mijn eigen niveau is prima, en als anderen slechter zijn dan ik, bevordert dat mijn carrièrekansen.



*6. Uw directie stelt voor mee te doen aan de Gay Pride in Amsterdam. Vindt u dat een goed idee?*

- a. Het maakt me eerlijk gezegd niet uit, als ik het maar niet hoeft te organiseren.
- b. Dat hangt er vanaf wie er op die boot mag. Ik wil wel graag profiteren van de zichtbaarheid die dat met zich meebrengt.
- c. Zeker: het is belangrijk om zichtbaar te maken dat ook homoseksuelen met plezier werken bij de overheid.
- d. Dat zou ik superleuk vinden, maar ik betwijfel of onze directie dat gaat voorstellen.

*7. Tijdens de lunch vertelt een collega een grapje over Marokkanen. Na afloop lachen enkele collega's, dan valt een pijnlijke stilte. Hoe reageert u?*

- a. Helemaal niet: ik ga door met wat ik aan het doen was. Op incidenten reageer ik niet, al onthoud ik het wel om er op een geschikt moment op terug te komen.
- b. Ik houd het luchtig en zeg met een knipoog dat het leuk bedoeld was, maar.... (en dan hoop ik dat een collega de discussie verder op wil pakken).
- c. Ik ben zelf een toegewijde moppentapper en kom gewoon met een geintje over de groep waartoe de grapjesverteller hoort.
- d. Ik ga er rechtstreeks op in en zeg dat ik dit soort grappen niet op prijs stel.

*8. Op de Nederlandse werkvloer is het gebruikelijk ongevraagd je mening en ideeën te geven tegenover collega's of de leidinggevende. Hoe voelt u zich daarbij?*

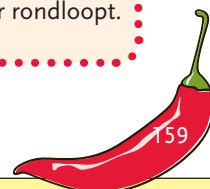
- a. Ik vind het niet prettig. Het commentaar dat je soms krijgt, terwijl je nergens om vroeg!
- b. Dat is verfrissend en moeten we vooral blijven doen.
- c. Is dat zo? Dat is me eerlijk gezegd nooit zo opgevallen.
- d. Ach, Nederlanders staan bekend om hun arrogantie. Het beste is om je er weinig van aan te trekken en gewoon je eigen weg te gaan.

*9. U staat bij de koffieautomaat te praten met een groepje collega's. Een van hen vertelt dat er zojuist een allochtone vrouw voor een hoge functie is benoemd, wat haar nooit gelukt zou zijn zonder voorkeursbeleid. Wat zegt u?*

- a. Ik maak er een geintje van en zeg tegen de collega dat die zelf zeker wel benoemd is vanwege zijn gróte kwaliteiten.
- b. Ik wijs de collega erop dat vrouwen, en zeker allochtone vrouwen, dit altijd te horen krijgen. Als een man benoemd wordt, is het normaal, en voor een vrouw is het voorkeursbeleid. Zo worden vrouwen op voorhand al belemmerd in hun functie.
- c. Ik zeg dat het niet zo aardig is om dat te beweren, en dat wel zal blijken of ze de kwaliteiten heeft.
- d. Ik vraag hoe die collega dat weet.

*10. Als uw identiteit afwijkt van wat op de Nederlandse werkvloer gebruikelijk is, zou u zich dan aansluiten bij een netwerk dat voor uw identiteit iets kan betekenen?*

- a. Ja meteen: samen sta je sterk.
- b. Waarschijnlijk wel, maar het liefst vanuit een algemeen perspectief van diversiteit; organisaties moeten er maar eens aan wennen dat hedendaagse werknemers verschillend zijn (vrouw/allochtoon/homo/gehandicapt).
- c. Als ik denk dat ik daar voordeel van heb wel, anders concentreer ik me op andere zaken.
- d. Hoezo afwijken, ik ben zo ongeveer de enige normale persoon die er op de werkvloer rondloopt.



## Uitkomsten

Door het invullen van de vragenlijst kunt u te weten komen wat voor type u bent. Er zijn vier types. Let op: de ene is niet 'beter' dan de andere. Mensen zijn verschillend en dat maakt het juist zo interessant.

Omcirkel per vraag het antwoord dat u hebt gegeven. Tel vervolgens het aantal omcirkelde antwoorden op.

	TYPE I	TYPE II	TYPE III	TYPE IV
Vraag 1	a	d	b	c
Vraag 2	c	a	b	d
Vraag 3	c	d	a	b
Vraag 4	d	c	a	b
Vraag 5	d	a	b	c
Vraag 6	b	c	a	d
Vraag 7	a	d	b	c
Vraag 8	d	a	c	b
Vraag 9	d	b	c	a
Vraag 10	c	b	a	d
Totaal	... x type I	... x type II	... x type III	... x type IV

Bepaal nu uw type:

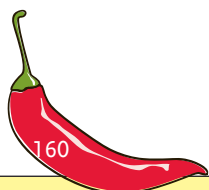
- \* 7 of meer omcirkelde antwoorden: dit type springt er glashelder uit
- \* 5-6 omcirkelde antwoorden: u hebt een duidelijke neiging naar dit type
- \* 2 x 4 of 5 omcirkelde antwoorden: u hebt twee voorkeurswijzen voor het benaderen van de zaak
- \* maximaal 1 x 4 omcirkelde antwoorden, verder minder: duidelijkheid ontbreekt. Ofwel: u probeert de vragenlijst te slim af te zijn, u weet nog niet goed wat u wilt, u kunt niet goed kiezen of u bent van alle markten thuis

### **Type I: Diversiteit als springplank**

U bent vastberaden om het ver te schoppen. Alles wat u doet, staat in het teken van uw carrière. Als u door diversiteitsvriendelijk gedrag hogerop komt, doet u dat morgen. Maar als het juist nodig is om u te onderscheiden, dan kunt u dat evenzeer. U zult de nodige op- en aanmerkingen moeten incasseren, maar uw succesansen zijn groot, ongeacht uw identiteit! Onbewust zult u voor andere ambitieuze collega's als rolmodel fungeren. Maar één valkuil is er wel: door uw focus op carrière mist u de ontwikkelingen om u heen en kunt u plotseling struikelen over oude, verstarde ideeën.

### **Type II: Diversiteit als ambitie**

Uw arbeidsleven is een voortdurende zoektocht naar een betere inrichting van organisaties, waarin diversiteit juist ruimte geeft. Soms komt u misschien een tikje moralistisch over, maar voor visie en nieuwe ideeën moet men het wel van mensen als u hebben. U kijkt kritisch rond en bent bereid uw nek uit te steken. Uw collega's krijgen geen kans in slaap vallen en te blijven hangen in hun oude, vertrouwde patronen. Denkt u ook om een tikje zelfzorg? Want wat u wilt bereiken is een zaak van lange adem.

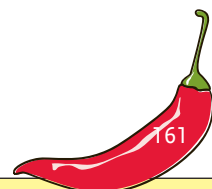


**Type III: Gemiddeld divers**

Over het algemeen houdt u zich niet zo bezig met discussies over cultuur en diversiteit. U doet uw werk terwijl u naar balans en harmonie zoekt. Daar ligt voor u meteen de grens. Een voorvechter van diversiteit bent u niet, maar u beschermt altijd uw eigen identiteit en respecteert die van anderen. U houdt er niet van als mensen u vertellen wat u moet doen en uw privéleven is uw zaak. Zo benadert u ook uw collega's. U bent wie u bent, en dat geldt ook voor hen. Zo werkt u stapsgewijs mee aan de ruimte die in organisaties nodig is voor diversiteit. Als er echter te veel discussie ontstaat, bent u geneigd zich terug te trekken. Niet doen! Om diversiteit te verbeteren, is het soms onvermijdelijk om dwars door wat strubbelingen heen te gaan.

**Type IV: Geamuseerd divers**

U doorziet snel wat de cultuur van de werkvloer is, en weet ermee te spelen. Eerst en vooral wilt u zich amuseren. Overal bestaan nu eenmaal andere gedragscodes, en de kunst voor u is om die in het eigen voordeel aan te wenden. Al die principiële discussies, en die angst voor disharmonie zijn niets voor u. Bij uw collega's kunt u zowel ergernis oproepen als populair zijn (neutraal is waarschijnlijk niemand). Als u het allemaal zat bent of men is u zat, geen probleem: u kunt gemakkelijk in een andere organisatie of zelfs een ander land aan de slag. Het kan een vrolijke boel zijn bij u in de buurt maar denk er wel aan: soms moeten problemen echt opgelost worden! Kunnen de diverse mensen in uw organisatie voldoende op u rekenen als zich vragen rond diversiteit voordoen?



## Meer testjes

### U DENKT NIET WAT U DENKT!

Geeft u onbewust de voorkeur aan jonge mensen boven oude mensen? Vindt u eigenlijk dat vrouwen en bètawetenschappen niet bij elkaar passen? Gaat uw automatische voorkeur uit naar blanke boven zwarte gezichten?

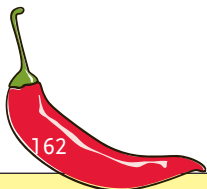
U denkt misschien van niet. Doe een of meer van de tests op onderstaande website en gun uzelf een geestverruimende blik op uw eigen gedachten.

<https://implicit.harvard.edu/implicit/netherlands/>

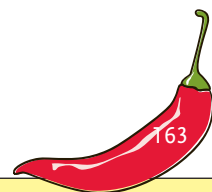
Uit de toelichting op deze site:

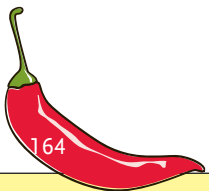
Het is bekend dat mensen niet altijd zeggen wat er in hun hoofd omgaat en er is reden om aan te nemen dat mensen zich niet altijd bewust zijn van hun gedachten. Deze website presenteert een methode om verschillen tussen bewuste en automatische (en soms onbewuste) gedachten aan te tonen, overtuigender dan mogelijk was met eerdere methoden. Deze nieuwe methode is de Impliciete Associatie Test oftewel de IAT.

Daarnaast staat er op deze site nog allerlei gerelateerde informatie. De waarde van deze informatie is het grootst als u eerst minstens één testje probeert... U helpt daarmee bovendien de wetenschap aan extra data.









# Colofon

## **Uitgave**

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

## **Concept, coördinatie en (eind)redactie**

Lansu+Paulis Communicatiepartners, Leiden

## **Advies en redactionele bijdragen**

Paul Abell, Abell en Erselina Consultancy, Amsterdam

Grethe van Geffen, Seba Cultuurmanagement, Amsterdam

Wilma Henderikse, VanDoorneHuiskes en partners, Utrecht

Radi Suudi, Jaffar Consultancy, Hilversum

## **Fotografie**

Judith Jongejan, Den Haag

Hielco Kuipers, Leiden

Arenda Oomen, Den Haag

## **Illustraties omslagen**

Werkplaats Amsterdam, Amsterdam

## **Vormgeving**

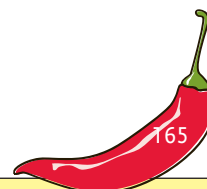
FWa Drukwerk Zoetermeer

## **Druk**

FWa Drukwerk Zoetermeer

27158/1969

2009



Dit katern is onderdeel van deel II van  
het *Groeiboek Diversiteit Rijk* en hoort  
thuis achter het tabblad *Groeien*.