

# **Diversiteit geïnventariseerd**

Een onderzoek naar nieuwe bevindingen  
op het gebied van diversiteitsbeleid

In opdracht van het A+O fonds Rijk

Wilma Henderikse  
Anneke van Doorne-Huiskes  
Joop Schippers

m.m.v.  
Mariska Beumer  
Jolien Companjen  
Karin Swierts

VanDoorneHuiskes en partners  
Utrecht, juli 2007



## **Inhoudsopgave**

---

<b>Hoofdstuk 1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>5</b>
1.1	Inleiding	5
1.2	Aanleiding	5
1.3	Vraagstelling	6
1.4	Definitie diversiteitsbeleid	6
1.5	Opzet en uitvoering inventarisatie	7
1.6	Inhoud van het rapport	10
<b>Hoofdstuk 2</b>	<b>Diversiteitsbeleid in overzicht</b>	<b>11</b>
2.1	Inleiding	11
2.2	Theoretische perspectieven op diversiteit	11
2.3	Diversiteitsbeleid Rijksbreed	13
2.4	Voorwaarden voor een diversiteitsbeleid dat werkt	16
2.5	Valkuilen bij een integraal diversiteitsbeleid	23
2.6	Conclusies	25
<b>Hoofdstuk 3</b>	<b>Resultaten van de gesprekken met sleutelpersonen</b>	<b>27</b>
3.1	Inleiding	27
3.2	Nieuwe ontwikkelingen en inzichten op het gebied van diversiteitbeleid.	27
3.3	Integraal diversiteitbeleid versus doelgroepenbeleid	28
3.4	Doelgroepen in de belangstelling	29
3.5	Blinde vlekken in de kennis rondom diversiteitbeleid	29
3.6	Kritische succesfactoren	30
3.7	Knelpunten bij een diversiteitbeleid	31
3.8	Instrumenten, modellen en methoden	32
3.9	Voorbeeldorganisaties	33
3.10	De overheid in het buitenland	33
<b>Hoofdstuk 4</b>	<b>Resultaten inventarisatie literatuur en onderzoek</b>	<b>35</b>
4.1	Inleiding	35
4.2	Overzicht resultaten inventarisatie	35
4.3	Resultaten per onderwerp	39

<b>Hoofdstuk 5</b>	<b>Resultaten inventarisatie methoden en instrumenten</b>	<b>67</b>
5.1	Inleiding	67
5.2	Overzicht resultaten inventarisatie	67
5.3	Resultaten per onderwerp	72
<b>Hoofdstuk 6</b>	<b>Conclusies</b>	<b>113</b>
6.1	Conclusies m.b.t. de aanpak van diversiteitsbeleid: beproefde inzichten	113
6.2	Conclusies m.b.t. de aanpak van diversiteitsbeleid: nieuwe inzichten	116

## Bijlagen

Bijlage I	Beschrijving zoekmethoden
Bijlage II	Overzicht kenmerken resultaten database
Bijlage III	Lijst geïnterviewde sleutelpersonen
Bijlage IV	Vragenlijst sleutelpersonen, Nederlandstalig
Bijlage V	Vragenlijst sleutelpersonen, Engelstalig
Bijlage VI	Database

## **Hoofdstuk 1      Inleiding**

---

### **1.1      Inleiding**

VanDoorneHuiskes en partners heeft in opdracht van het A+O fonds Rijk een inventarisatie van relevante bevindingen op het terrein van diversiteitsbeleid uitgevoerd. De resultaten van het inventarisatieonderzoek worden in dit rapport beschreven. In deze inleiding worden achtereenvolgens de volgende punten nader toegelicht:

- de aanleiding van het onderzoek;
- de vraagstelling van het onderzoek;
- de opzet van het onderzoek;
- de inhoud van het rapport.

### **1.2      Aanleiding**

Binnen de sector Rijk worden verschillende activiteiten ondernomen ten behoeve van het vergroten van de vertegenwoordiging van bepaalde groepen in het personeelsbestand. Om tot een meer samenhangend beleid te komen wordt momenteel vanuit het Ministerie van Binnenlandse zaken ingezet op integraal diversiteitsbeleid. Dit Diversiteitsbeleid Rijksbreed is gericht op het bewerkstelligen van een evenwichtige verdeling van het personeelsbestand naar leeftijd, geslacht en etniciteit, door het ontwikkelen van beleid op het gebied van instroom, doorstroom, behoud en inzetbaarheid van de verschillende doelgroepen. Kerndoelstellingen m.b.t. de verschillende doelgroepen zijn:

- Het vergroten van het aandeel allochtone medewerkers in beleids- en managementfuncties;
- Het vergroten van het aandeel vrouwen in hogere functies;
- Het behoud van diversiteit van personeel naar leeftijd.

In hoofdstuk 2 van dit rapport gaan we verder in op het Diversiteitsbeleid Rijk.

Ten behoeve van de ontwikkeling van het integrale diversiteitsbeleid is behoefte aan een inventarisatie van relevante bevindingen op het brede terrein van diversiteitsbeleid. Deze inventarisatie dient uit te monden in:

- een overzicht van relevante bevindingen uit recent onderzoek, die aanknopingspunten kunnen bieden voor de ontwikkeling van diversiteitsbeleid;
- een overzicht van bewezen methodes en do's en don'ts;
- aanbevelingen voor concrete activiteiten op basis van onderzoek en ervaringen.

### **1.3 Vraagstelling**

Als leidraad voor de inventarisatie van relevante bevindingen inzake diversiteitsbeleid zijn de volgende vragen gehanteerd:

1. Welke relevante onderzoeksbevindingen en methodes in binnen- en buitenland kunnen worden weergegeven op het punt van ontwikkeling en implementatie van diversiteitsbeleid binnen organisaties?
2. Aan de hand van welke kenmerken kunnen de geïnventariseerde onderzoeksbevindingen en methodes worden beschreven?
3. Welke best practices ten aanzien van een te voeren diversiteitsbeleid zijn hieruit af te leiden?
4. Welke valkuilen bestaan er op het gebied van diversiteitsbeleid, c.q. welke praktijken blijken niet of nauwelijks succesvol, wanneer men diversiteitsbeleid binnen organisaties wil vormgeven en implementeren?
5. Wat valt er op basis van deze zoektocht naar onderzoeksbevindingen en best practices op het punt van diversiteit te leren voor de verwerkelijking van diversiteitsbeleid (binnen de sector Rijk) in Nederland?

### **1.4 Definitie diversiteitsbeleid**

Onder diversiteit worden in de regel alle aspecten waarop mensen van elkaar verschillen verstaan. Daarbij gaat het zowel om zichtbare kenmerken als geslacht, etniciteit en leeftijd, als om niet zichtbare kenmerken, als persoonlijkheidseigenschappen, kwaliteiten en manier van werken.

Binnen de overheid is tot nu toe vooral doelgroepenbeleid gevoerd, dat wil zeggen beleid waarin speciale aandacht is besteed aan en gerichte maatregelen zijn genomen voor bepaalde groepen werknemers, zoals vrouwen of allochtonen. Dergelijk doelgroepenbeleid is gericht op het wegwerken van achterstanden van een bepaalde groep werknemers en het verbeteren van hun positie. Beleid gericht op de instroom van allochtonen of de doorstroom van vrouwen zijn voorbeelden van doelgroepenbeleid.

Uitgangspunt van diversiteitsbeleid is dat mensen individueel van elkaar verschillen. Diversiteitsbeleid houdt rekening met de verschillen tussen werknemers zonder dat onderscheid wordt gemaakt tussen afzonderlijke doelgroepen. Dit sluit overigens niet uit dat rekening wordt gehouden met relevante verschillen tussen mannen en vrouwen, allochtonen of autochtonen, jongere of ouderen. We verstaan onder diversiteitsbeleid alle maatregelen en activiteiten binnen een organisatie die bijdragen aan het optimaal en duurzaam benutten van alle medewerkers, rekening houdend met hun onderlinge verschillen.

## **1.5 Opzet en uitvoering inventarisatie**

### **1.5.1 Opzet en aanpak inventarisatie**

De inventarisatie van relevante bevindingen inzake diversiteitsbeleid wordt nader onderverdeeld in een inventarisatie van relevante bevindingen uit *literatuur en onderzoek* met betrekking tot diversiteit (c.q. benadering van verschillen tussen mannen en vrouwen, jongeren en ouderen, allochtonen en autochtonen) enerzijds en een inventarisatie van *methodes* (aanpakken, instrumenten) anderzijds. De inventarisatie betreft zowel organisaties in de publieke als private sector.

Ter afbakening van het onderzoeksterrein, zijn in overleg met de begeleidingscommissie de volgende afspraken gemaakt:

- voor de inventarisatie van relevante bevindingen op het terrein van diversiteitsbeleid zullen *inspirerende voorbeelden* leidend zijn. Daarbij zijn ook aanpakken/methoden met *bewezen effectiviteit of overdraagbare best practices* relevant;
- van beschikbare en gebruikte, *bestaande* inzichten, wordt een overzicht gegeven, zodat kennis niet verloren gaat en gebruikte methoden ontsloten worden. Hiertoe wordt een overzichtshoofdstuk geschreven.

Voorts is afgesproken dat inzichten m.b.t. diversiteitsbeleid en doelgroepenbeleid *beiden* belangrijk zijn bij de inventarisatie. Tevens moet rekening worden gehouden met het *middenmanagement* als belangrijke doelgroep bij het bereiken van diversiteit.

De inventarisatie omvat verschillende niveaus: de strategische voorwaarden voor succesvolle implementatie; de in te zetten instrumenten; de vormen van deskundigheid(verhoging); de mogelijkheden voor monitoring en evaluatie; het identificeren van voorbeelden etc.

De inventarisatie heeft een internationale reikwijdte. Interessante literatuur en methodes zijn betrokken uit het Verenigd Koninkrijk, Duitsland, de Scandinavische landen, België en de Verenigde Staten.

De inventarisatie is uitgevoerd met behulp van drie methodes:

- literatuuronderzoek: een systematische verkenning van recente literatuur en onderzoek in binnen- en buitenland;
- internetsearch: het op basis van trefwoorden doorzoeken van bronnen die via het internet worden aangeboden;
- het raadplegen van relevante sleutelpersonen: wij gebruiken ons netwerk van diversiteitsexperts in Europa om literatuur/onderzoek en methodes/instrumenten op te sporen.

## **1.5.2 Uitvoering inventarisatie**

De inventarisatie met behulp van de hiervoor genoemde methodes is als volgt uitgevoerd:

### *1: inventarisatie literatuur*

Een systematische verkenning van literatuur en onderzoek is uitgevoerd, waarbij relatief recente literatuur is betrokken, d.w.z. gepubliceerd vanaf 2000, uit binnen- en buitenland. Het onderzoek is gericht geweest op literatuur/onderzoek met betrekking tot relevante verschillen tussen groepen werknemers, de (loopbaan) kansen van verschillende groepen werknemers, beleid dat gericht is op het constructief omgaan met verschillen en het bereiken van diversiteit en de effectiviteit van dit beleid. Onder diversiteitsbeleid verstaan we niet alleen breed, integraal diversiteitsbeleid maar ook beleid gericht op het bevorderen van het aandeel, c.q. de positie van specifieke groepen binnen de organisatie.

De inventarisatie van literatuur is enerzijds uitgevoerd door het hanteren van relevante zoekwoorden en anderzijds door gebruik te maken van een sneeuwbalmethode, uitgaande van recente literatuur en onderzoek. In bijlage I bij dit rapport is beschreven hoe gezocht is naar literatuur en onderzoeksresultaten.

### *2: inventarisatie methodes*

In binnen- en buitenland zijn methodes, aanpakken en instrumenten geïnventariseerd die ingezet worden met het doel diversiteit binnen organisaties te bereiken. Daarbij kan het zowel gaan om integraal beleid als beleid gericht op werving of doorstroom, dan wel behoud of inzetbaarheid van medewerkers. Bovendien kunnen deze methodes de opeenvolgende fases in het ontwikkelen van beleid betreffen, d.w.z gericht zijn op bewustwording en agendasetting tot en met evaluatie en beleidsverbetering en alle fasen daartussen. De methodes kunnen gericht zijn op het realiseren van diversiteit in brede zin of gericht zijn op specifieke groepen werknemers.

Er is gebruik gemaakt van de inzichten en resultaten van de inventarisaties die wij eerder hebben uitgevoerd ten behoeve van het Europees project Fair Play for Older Workers en het project Diversiteit Doorstroming en Levensloop (DDL) van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. De inventarisatie is voorts uitgevoerd door middel van een internetsearch, gebruikmakend van relevante zoekwoorden. In bijlage I bij dit rapport is beschreven hoe gezocht is naar methoden en instrumenten.

### *3: analyse literatuur en methodes*

De geïnventariseerde literatuur en methodes zijn geanalyseerd op relevante kenmerken en uitkomsten. Belangrijke vragen met betrekking tot de literatuur zijn in dit verband bijvoorbeeld:

- welke (nieuwe) inzichten bestaan er met betrekking tot relevante verschillen tussen medewerkers;
- zijn er nieuwe analysekaders om diversiteit beter te begrijpen;
- zijn er nieuwe inzichten met betrekking tot de mechanismen die diversiteit binnen organisaties belemmeren;
- zijn er nieuwe inzichten met betrekking tot modellen waarop diversiteitsbeleid kan worden gebaseerd en in gang kan worden gezet;
- welke inzichten bestaan er met betrekking tot de effectiviteit van beleid?

De geïnventariseerde methodes en instrumenten zijn geanalyseerd aan de hand van verschillende kenmerken, zoals:

- doel en functie van de methode;
- vorm van de methode: advies, scan, voorbeeld, training etc.;
- doelgroep waarop de methode zich richt (diverseit breed of gericht op specifieke doelgroep);
- de aanbieder;
- beschikbaarheid van methode of instrument (vrij beschikbaar of onder voorwaarden);
- ervaringen met gebruik van de methode of instrument en mogelijke effecten.

Alle geïnventariseerde literatuur/onderzoek en methodes/instrumenten zijn tevens geanalyseerd ten behoeve van het identificeren van best practices voor het ontwikkelen en uitvoeren van diversiteitsbeleid.

Er is een tussentijdse terugkoppeling van bevindingen naar de klankbordgroep van het onderzoek geweest en op grond daarvan is de inventarisatie van literatuur en methodes verder aangepast.

#### *4: samenstellen database*

De resultaten van de uitgevoerde inventarisatie naar literatuur/onderzoek enerzijds en methodes/aanpakken anderzijds, zijn ondergebracht in een database. In deze database geven we de resultaten weer aan de hand van relevante kenmerken, zoals geanalyseerd en beschreven in de voorgaande stap. Het voordeel van weergave van de resultaten in een database is in de eerste plaats een overzichtelijke weergave van de resultaten. In de tweede plaats is het voordeel van een database dat de resultaten doorzocht kunnen worden: met als ingang de gecategoriseerde kenmerken of met behulp van zoekwoorden. Een derde voordeel is de duurzaamheid van resultaten: het is eenvoudiger om een database aan te vullen met relevante nieuwe informatie, c.q. gedateerde informatie te vervangen, dan een schriftelijke rapportage van onderzoeksbevindingen te updaten.

#### *5: rapportage*

In de onderliggende rapportage worden de resultaten van de uitgevoerde inventarisatie beschreven. We beschrijven de uitkomsten van de geïnventariseerde literatuur/onderzoeksresultaten en methodes/instrumenten en de uitkomsten van de analyse die we daarop vervolgens hebben uitgevoerd. We geven voorbeelden geïdentificeerde bewezen methodes (best practices).

Op grond van de verkregen inzichten doen wij vervolgens aanbevelingen ten behoeve van het realiseren van diversiteitsbeleid (binnen de sector Rijk) in Nederland. Onze aanbevelingen zullen wij onderbouwen aan de hand van de geïnventariseerde bevindingen en concreet vormgeven in de vorm van ideeën en activiteiten voor beleidsontwikkeling, strategie en aanpak en inzet van methodes en instrumenten.

Een uitdraai van de database met de resultaten van de inventarisatie is als bijlage aan dit rapport toegevoegd.

Het onderzoek is uitgevoerd in de periode januari-meい 2007.

### **1.5.3 Begeleiding van het onderzoek**

De begeleiding van het onderzoek vond plaats in een commissie bestaande uit:

Hanna Fisscher, A+O fonds Rijk

Winfried Treu, A+O fonds Rijk, CMHF

Hella van de Velde, Ministerie van Binnenlandse Zaken

Marian Groeneveld, Ministerie van Binnenlandse Zaken

Birgül Ozmen, Ministerie van Binnenlandse Zaken

In de begeleidingscommissie is overleg geweest over het definitieve selectiekader voor de inventarisatie van zowel literatuur als methodes, over het overzicht van te verwachten resultaten na een eerste quickscan, over de analyse van de resultaten en de samenstelling van de database en over de rapportage van de resultaten. De begeleidingscommissie is drie maal bijeen geweest.

## **1.6 Inhoud van het rapport**

In dit rapport worden de resultaten van de inventarisatie van relevante bevindingen op het terrein van diversiteitsbeleid beschreven. Hoofdstuk 2 geeft een overzicht van de bestaande stand van zaken in Nederland voor wat betreft kennis van en ervaring met diversiteitsbeleid. In hoofdstuk 3 worden de resultaten van gesprekken met deskundigen op het gebied van diversiteitsbeleid beschreven. Hoofdstuk 4 beschrijft de resultaten van de inventarisatie van relevante bevindingen uit literatuur en onderzoek. In hoofdstuk 5 komen de resultaten van de inventarisatie van methoden en instrumenten om diversiteitsbeleid vorm te geven aan bod. Hoofdstuk 6 geeft de conclusies van de inventarisatie weer: wat valt uit de geïnventariseerde relevante bevindingen op het gebied van diversiteitsbeleid te leren voor de verwerkelijking van diversiteitsbeleid (binnen de sector Rijk) in Nederland?

## **Hoofdstuk 2 Diversiteitsbeleid in overzicht**

---

### **2.1 Inleiding**

De belangrijkste vragen die in dit hoofdstuk worden behandeld zijn: hoe kan een diversiteitsbeleid binnen arbeidsorganisaties het beste worden aangepakt; wat zijn de belangrijkste voorwaarden voor het welslagen van een diversiteitsbeleid; wat kan, op basis van ervaringen met diversiteitsbeleid in de praktijk, over succesvolle aanpakken worden gezegd?

Om deze vragen te kunnen beantwoorden, beginnen we met een beknopt overzicht van enkele theoretische perspectieven die in de literatuur over diversiteit van arbeidsorganisaties vaak naar voren komen. Deze informatie is relevant omdat voor het welslagen van diversiteitsprogramma's in de praktijk inzicht nodig is in de mechanismen die diversiteit in arbeidsorganisaties in de weg staan, dan wel bevorderen. Dan volgt een overzicht van het Diversiteitsbeleid Rijksbreed zoals dat tot nu toe is gevoerd. Wat wordt er binnen dit beleid gedaan, op welke uitgangspunten is het gebaseerd, wat is succesvol en waarom en wat werkt niet of minder? Wat valt er van te leren voor een inspirerend diversiteitsbeleid in de komende jaren.

Vervolgens komt, gebaseerd op beschikbare bestaande inzichten, de hoofdvraag van dit hoofdstuk aan de orde: hoe pak je diversiteitsbeleid aan; wat zijn voorwaarden voor een succesvolle aanpak? Daarop aansluitend worden valkuilen die moeten worden vermeden beschreven. Het hoofdstuk sluit in samenvattende zin af met conclusies over hoe diversiteitsbeleid moet worden aangepakt en een kort overzicht van aanpakken die wel werken.

### **2.2 Theoretische perspectieven op diversiteit**

Gaan we eerst in op *psychologische perspectieven* op diversiteit in arbeidsorganisaties, dan spelen concepten als stereotypen en sociale cognities een belangrijke rol. Sociale cognities representeren bepaalde "schema's" die mensen als het ware opslaan in hun geheugen. Die schema's bevatten kennis over allerlei soorten verschijnselen die ons omringen. Schema's helpen ons de wereld om ons heen te "managen". In de literatuur wordt de term "stereotype" in de regel gebruikt wanneer we schema's over mensen hanteren. Een stereotype organiseert de informatie die een persoon heeft over verschillende groepen mensen. Over vrouwen bijvoorbeeld, over mensen van een bepaalde etnische herkomst, over mensen die tot een bepaalde beroepsgroep behoren. Het concept "sociale identiteit" staat dicht bij deze psychologische invalshoek van cognitieve schema's en stereotyperingen waarmee we de wereld om ons heen indelen en benaderen. Bekend is dat in menselijke interacties processen van categorisering een belangrijk gegeven zijn. Bij voortdurend kennen we sociale identiteiten toe aan de mensen met wie we te maken hebben. Dat geldt ook voor werkgevers en werknemers in de context van arbeidsorganisaties. Sommige sociale identiteiten hebben een positieve invloed op kansen en mogelijkheden van medewerkers in hun werksituatie, terwijl andere sociale identiteiten juist een negatieve invloed hebben.

*Organisatieculturen* zijn een belangrijk onderwerp, wanneer we het over diversiteit in arbeidsorganisaties hebben. Over organisatieculturen valt veel te zeggen en is veel gezegd in de onderzoeks- en beleidsliteratuur. Te veel om hier uitvoerig te behandelen. Relevant is echter het gezichtspunt van impliciete boedschappen. Organisatieculturen blijken via allerlei impliciete boedschappen en betekenissen bij te dragen aan het voortbestaan van beelden en stereotyperingen over mensen uit verschillende groeperingen. Beelden en stereotyperingen beperken het gedragsrepertoire van mensen op wie die beelden van toepassing worden geacht. Als oudere medewerkers in arbeidsorganisaties traag, weinig flexibel en weinig productief meer worden geacht, valt het niet mee om via het eigen gedrag de omstanders van andere realiteiten te overtuigen. Beelden beperken het gedrag en bevestigen daarmee de bestaande ongelijkheden tussen mannen en vrouwen, tussen mensen van verschillende etnische herkomst, tussen mensen van verschillende leeftijd. Het analyseren van organisatieculturen is van groot belang voor de herkenning van impliciete boedschappen, beelden en gedragsbeperkende mechanismen en daarmee voor een mogelijke opheffing van discriminerende praktijken binnen arbeidsorganisaties.

Interessant in de theoretische literatuur over diversiteit in arbeidsorganisaties, zijn analyses die een gelijkheidsbenadering binnen arbeidsorganisaties vergelijken met een benadering die de erkenning van diversiteit van medewerkers centraal stelt. In de Angelsaksische literatuur wordt in dit verband gesproken over *equal opportunities approaches* en *managing diversity approaches*. Beide benaderingen kennen verschillende uitgangspunten, die op hun beurt gevolgen hebben voor de wijze waarop men ongelijkheden binnen arbeidsorganisaties probeert te bestrijden. Aan het *equal opportunity* perspectief ligt de morele veronderstelling ten grondslag, dat iedereen recht heeft op gelijke kansen, ongeacht biologische kenmerken of culturele achtergrond. Diversiteit wordt in dit perspectief niet gezien als bron voor verbetering van de resultaten van de organisatie. Het gelijke kansen beginsel is in zekere zin monocultureel, ook waar het verschillen tussen mannen en vrouwen betreft. Culturele verschillen, verschillen in socialisatie en gedrag van mannen en vrouwen, worden eerder gezien als bron van discriminerende praktijken die moeten worden opgeheven, dan als representatie van nieuw potentieel. Uitgangspunt van het *diversiteitsdenken* is dat individuen over hulpbronnen beschikken en dat verschillen in hulpbronnen meer als kracht dan als probleem moeten worden geïdentificeerd. Door diversiteit te bevorderen, kan een organisatie profiteren van de verschillende kwaliteiten van medewerkers. Daarbij wordt integratie bij uitstek bevorderd door gebruik te maken van die diversiteit aan hulpbronnen van de verschillende leden van een organisatie.

Binnen de bestaande literatuur wordt ook gesproken over *human resources* strategieën met betrekking tot diversiteit. Het gaat hier om een aanpak binnen organisaties die de kracht en het potentieel van alle medewerkers zo veel mogelijk wil benutten. Die aanpak is overigens wel op impliciete theoretische ideeën gestoeld. Eén van die ideeën is het meritocratische perspectief: organisaties doen er goed aan om alle sociale en culturele beperkingen die mensen van een bepaalde "soort" kenmerken – vrouwen, mensen van een andere etnische herkomst – te laten varen en volledig te gaan voor de ontwikkeling van wat ze aan de organisatie kunnen bijdragen. Binnen die *human resources* aanpak staat vooral de *business case* centraal: hoe kan het menselijk kapitaal van alle (verschillende) mensen binnen een organisatie zo goed mogelijk worden gebruikt.

### *Wat leren we hiervan?*

Wat leren we uit deze theoretische uiteenzetting, wanneer het om succesvolle aanpakken van diversiteitsbeleid gaat? In de eerste plaats dat stereotypen, cognitieve schema's en beelden over mensen in een diversiteitsbeleid belangrijke aandachtspunten moeten vormen, wil diversiteit succesvol worden geïmplementeerd. In de tweede plaats is inzicht in de werking van organisatieculturen geboden. Weinig onderdelen van een veranderingsbeleid, dat meer diversiteit binnen organisaties beoogt, zijn zo belangrijk als dat wat onder een algemene noemer als "organisatiecultuur" wordt gevat.

Bij de ontwikkeling van een visie op diversiteit is het voorts relevant inzicht te hebben in verschillende benaderingen van verschillen en ongelijkheden tussen groepen medewerkers. Een gelijke kansen benadering verschilt van een aanpak, die de diversiteit van individuele hulpbronnen centraal stelt. De ene aanpak is niet noodzakelijkerwijs beter dan de andere, dat kan van specifieke organisatiecondities afhangen en van de fase waarin het emancipatieproces binnen arbeidsorganisaties zich bevindt. Maar voor een succesvolle implementatie van een diversiteitsbeleid, is – zoals later in dit hoofdstuk zal blijken – een expliciete visie nodig. En expliciete visies zijn op bepaalde uitgangspunten gebaseerd.

De *human resources* strategie vormt in vele gevallen de kern van modern diversiteitsbeleid. Moderne organisaties weten maar al te goed hoezeer hun prestaties afhankelijk zijn van de vaardigheden en kundigheden van hun personeel. Explicitering van dit inzicht is op zijn minst een noodzakelijke voorwaarde voor een succesvolle aanpak van diversiteitsbeleid. Geen voldoende voorwaarde, daarvoor komt meer kijken zoals dit hoofdstuk zal laten zien.

## **2.3 Diversiteitsbeleid Rijksbreed**

Alvorens verder in te gaan op wat belangrijke en noodzakelijke voorwaarden zijn voor een diversiteitsbeleid dat werkt, kijken we eerst meer specifiek naar de sector Rijk. Waar wil men naar toe op het vlak van Diversiteitsbeleid Rijksbreed, waar heeft men tot nu toe vooral de nadruk op gelegd, welke resultaten zijn geboekt, wat valt er van te leren. We richten de aandacht eerst op de richting die men de komende jaren aan het Diversiteitsbeleid Rijksbreed wil geven: een geïntegreerde aanpak waarin aandacht voor verschillende groeperingen binnen het personeelsbestand (allochtonen, vrouwen, oudere medewerkers) is verenigd. We gaan kort in op de belangrijkste uitgangspunten, doelstellingen, inhoud, randvoorwaarden en aanpak van dat gewenst integrale diversiteitsbeleid binnen de sector Rijk. Vervolgens wordt kort stil gestaan bij wat tot nu toe aan diversiteitsbeleid binnen het Rijk is gebeurd. Een belangrijke bron voor deze paragraaf is de notitie *Integraal Diversiteitsbeleid van het Ministerie van Binnenlandse zaken* (oktober 2006).

### *Uitgangspunten Diversiteitsbeleid Rijksbreed*

Een eerste belangrijk uitgangspunt van de gewenste diversiteitsaanpak van het Rijk, is een *integrale* benadering. Men is op zoek naar mogelijkheden van een samenhangend beleid dat er op is gericht al het beschikbare talent van de verschillende groeperingen binnen het personeelsbestand (mensen van verschillende etnische herkomst, mannen en vrouwen, mensen van verschillende leeftijden) optimaal te benutten en om hun ontwikkelingspotentieel te vergroten. Dit zoeken naar een geïntegreerde aanpak is één van de belangrijkste uitgangspunten van een nieuw diversiteitsbeleid.

De *business case* is leidend in de vormgeving van *Integraal Diversiteitsbeleid Rijk*. Dat wil zeggen dat er sprake is van een economisch relevante rationale om binnen de sector Rijk een integraal diversiteitsbeleid te gaan voeren. Drie hoofdthema's spelen hierbij: het Rijk

moet, ter vervulling van de eigen personeelsbehoeften, putten uit een diverser wordend arbeidsmarktpotentieel. Als het Rijk er niet in slaagt de besten uit dit potentieel aan zich te binden, boet het in aan kwaliteit. In de tweede plaats is de kerntaak van het Rijk om bij de keuze van vormgeving van beleid vele gezichtspunten en belangen af te wegen. Een heterogene samenstelling van het apparaat, ook op beleids- en managementniveau, helpt bij het zien en in overweging nemen van een divers scala aan belangen en wensen. Dit laatste draagt op zijn beurt weer bij aan het draagvlak voor het beleid. In de derde plaats gaat het om imago en reputatie. Een moderne, eigentijdse organisatie kan diversiteit niet negeren. Het gelijke kansen idee voor alle groepen in de samenleving wordt breed gedragen. Het Rijk zou aan reputatie verliezen, wanneer aan dit principe in de eigen personeelsformatie geen aandacht wordt gegeven.

Binnen het Rijk is een ontwikkeling gaande van *doelgroepenbeleid naar diversiteitsbeleid*. In de afgelopen decennia zijn heel wat maatregelen genomen om de vertegenwoordiging van bepaalde groepen (mensen van niet-Nederlandse herkomst, vrouwen) te vergroten en te versterken. Daarbij gaat het vaak om gescheiden beleidsterreinen, waarbij weinig samenhang en versterkende effecten zijn te bespeuren.

Het Diversiteitsbeleid Rijksbreed wil de *organisatie* centraal zetten: in hoeverre is het organisatiebelang gebaat bij diversiteit en welke aspecten van de organisatie bevorderen diversiteit, dan wel houden deze tegen? Door het probleem zo te stellen, komen er verschillende aspecten van de organisatie in beeld: de arbeidsmarktcommunicatie; werving en selectie; benoemingen- en loopbaanbeleid, arbeidsvoorwaarden en organisatiecultuur. Deze onderdelen, zo zal uit het vervolg van dit hoofdstuk blijken, zijn alle van groot belang voor een daadwerkelijke implementatie van diversiteitsbeleid.

#### *Doelstellingen Diversiteitsbeleid Rijksbreed*

Bij de vormgeving van een integraal diversiteitsbeleid is sprake van een beperkt aantal kerndoelstellingen. Deze concentreren zich op:

- Het vergroten van het aandeel allochtone medewerkers in beleids- en managementfuncties;
- Het vergroten van het aandeel vrouwen in hogere functies;
- Het behoud van diversiteit van personeel naar leeftijd.

#### *Inhoud Diversiteitsbeleid Rijksbreed*

Ook op het vlak van inhoud van het beleid, wordt er naar gestreefd een aantal belangrijke prioriteiten te benoemen. Deze hebben betrekking op:

- Het versterken van het diversiteitsperspectief in de positionering van het Rijk op de externe arbeidsmarkt;
- Werving van allochtonen voor beleids- en managementfuncties;
- Het benutten en ontwikkelen van het potentieel onder zittende vrouwelijke en allochtone medewerkers: het zicht krijgen op hun ontwikkel- en doorstroompotentieel, met behulp van het bestaande personeelsinstrumentarium;
- Het investeren in een organisatiecultuur, waarin de waarde van diversiteit wordt erkend. Met name zullen vaardigheden van het middenmanagement in de richting van *managing diversity* moeten worden ontwikkeld; dit vooral om diversiteit in werving en doorstroom te verkrijgen en om ongewenste uitstroom te verminderen.

### *Randvoorwaarden Diversiteitsbeleid Rijksbreed*

Het daadwerkelijk implementeren en voeren van een diversiteitsbeleid vraagt om een aantal randvoorwaarden, die moeten zijn vervuld. In het Diversiteitsbeleid Rijksbreed worden de volgende randvoorwaarden genoemd:

- Het beschikbaar zijn van adequate basisinformatie; hieraan zal worden voldaan door integratie van het diversiteitsperspectief in gegevensverzameling en onderzoeken;
- Het diversiteitsperspectief wordt geïntegreerd in het reguliere instrumentarium op het vlak van arbeidsmarktcommunicatie, benutting personeel, doorstroom en voorkomen van ongewenste uitstroom;
- Er wordt een praktische kennisinfrastructuur gecreëerd via het web en via een “levend netwerk” ;
- Er wordt geïnvesteerd in de bewustwording van het middenkader via communicatie en agendasetting.

### *Aanpak Diversiteitsbeleid Rijksbreed*

Bij de aanpak van het diversiteitsbeleid worden drie punten genoemd:

- De ICPR-portefeuillehouder zal als trekker optreden;
- Het diversiteitsbeleid wordt projectmatig uitgewerkt, daartoe gefaciliteerd door BZK/POIR;
- Er zullen driemaandelijke voortgangsrapportages aan de ICPR worden voorgelegd.

### *Stand van zaken Diversiteitsbeleid Rijksbreed tot nu toe*

Kijken we naar de wijze waarop diversiteitsbeleid binnen de sector Rijk tot nu toe is vorm gegeven, dan zien we, zoals al eerder opgemerkt, dat doelgroepen tot nu toe een belangrijk uitgangspunt vormden. Per doelgroep zijn vaak doelstellingen geformuleerd, die op verschillende zaken betrekking hebben. Bijvoorbeeld op de instroom van allochtonen, op de participatie van arbeidsgehandicapten, op het aandeel vrouwen in hogere functies, op participatie bevorderend ouderenbeleid. Afspraken blijken vooral specifiek, dat wil zeggen per doelgroep te zijn geformuleerd.

Wanneer we iets specifieker naar departementale inspanningen betreffende diversiteit kijken, dan zien we een scala aan activiteiten. We noemen er een aantal. Zo richt het Rijkstrainee programma zich bijvoorbeeld op de deelname van allochtonen aan dit programma en draagt de Algemene Bestuursdienst zorg voor voldoende vrouwelijke kandidaten. De ABD streeft er tevens naar één tot twee allochtone MT-leden per departement per jaar te benoemen. Het ministerie van Binnenlandse Zaken ziet toe op de doorstroming van vrouwen vanaf de schalen 12 en 13, tracht allochtonen voor “het klasje” te werven, tracht directeuren gevoelig te maken voor diversiteit, waaronder tevens een naar leeftijd gemêleerde personele samenstelling is begrepen. Financiëlen legt met name de nadruk op diversiteit en spant zich in om allochtonen als stagiaire en startende beleidsmedewerkers te werven. Bij Economische Zaken is vrouwen aan de top een thema, dat vooral vorm krijgt door vrouwen in MT-posities te benoemen.

Justitie tracht HR adviseurs en lijnmanagers via trainingen en *toolboxes* te beïnstrumenteren en wil de instroom van allochtonen in schaal 10 en hoger verhogen. LNV stelt stageplaatsen voor hoogopgeleide allochtonen beschikbaar en probeert ook de *cultural awareness* van managers te vergroten. OCW heeft weinig expliciet beleid op het vlak van *gender* en etniciteit. Het ministerie heeft wel meegedaan met het programma *Fair Play for older workers*. SZW legt de nadruk op doorstroom van vrouwen naar functies van schaal 14 en hoger en heeft expliciete aandacht voor etniciteit en leeftijd.

Richten we de blik weer wat algemener, dan blijkt er binnen de sector Rijk op het vlak van het bredere, meer geïntegreerde diversiteitsbeleid nauwelijks van harde afspraken sprake te zijn. Waar departementen bezig zijn met doelgroepen- dan wel diversiteitsbeleid concentreren zij zich met name op de grote groepen in het arbeidspotentieel die op dit moment kwantitatief of kwalitatief nog zijn ondervertegenwoordigd. Wat betreft de meer specifieke knelpunten en doelgroepen doet men mee aan riksbrede initiatieven, maar voert men over het algemeen geen structureel beleid op eigen initiatief.

Een algemene conclusie is dat aandacht en inspanningen op het punt van doelgroepenbeleid wel resultaten hebben opgeleverd, maar dat de vooruitgang tamelijk langzaam gaat. Verder is opvallend, dat er vooral sprake is van specifieke, projectmatige aandacht, met weinig verankering in het reguliere (HR)beleid en – instrumentarium. Het is zeer waarschijnlijk dat tussen beide geconstateerde feiten – slechts langzame vooruitgang en het ontbreken van verankering – een directe samenhang bestaat. Diversiteitsbeleid kan uiteindelijk alleen succesvol zijn, zoals later in dit hoofdstuk zal worden betoogd, wanneer het als een vanzelfsprekend onderdeel is opgenomen in de bestaande procedures, routines, regels en gewoonten. Deze verankering is tevens het meest uitdagende onderdeel van een Diversiteitsbeleid Rijksbreed.

We gaan in de volgende paragraaf in op wat uit praktijkervaringen tot nu toe, belangrijke aanpakken zijn gebleken om een diversiteitsbeleid daadwerkelijk te implementeren en tot een succes te maken. Daarbij is de focus breder dan alleen de sector Rijk.

## 2.4 Voorwaarden voor een diversiteitsbeleid dat werkt

Wat zijn tot nu toe in de beleidspraktijk van diversiteit belangrijke voorwaarden, aanpakken en instrumenten gebleken om diversiteitsbeleid ook daadwerkelijk geïmplementeerd te krijgen en succesvol te maken? We zullen deze vraag vanuit verschillende gezichtspunten behandelen. Allereerst gaan we in op de vraag; hoe krijg je een diversiteitsbeleid gestart? Welke voorwaarden zijn daartoe nodig en hoe kunnen die worden vervuld? Daarna wordt een aantal voorwaarden genoemd die tot een verhoogde instroom en doorstroom van (bijvoorbeeld) vrouwen en allochtonen kunnen leiden en die ongewenste uitstroom van medewerkers kunnen voorkomen. Vervolgens komt het belang van aandacht voor organisatieculturen aan de orde en voor uitsluitingsmechanismen die binnen die culturen kunnen spelen. Ten slotte wordt ingegaan op de noodzaak en het belang van verankering van diversiteitsbeleid in de strategische uitgangspunten van de organisatie en in het *human resources* beleid dat binnen die organisatie wordt gevoerd. Het belang van verankering, met de daarbij behorende verantwoordingslijnen en rapportageverplichtingen, mag – wanneer men successen in diversiteit nastreeft – niet worden onderschat.

### *De start van een diversiteitsbeleid*

Een eenvoudige, doch werkzame richtlijn is dat als men binnen een organisatie een daadwerkelijk diversiteitsbeleid nastreeft, dit expliciet en op het hoogste niveau moet worden besloten en geacordeerd. De *urgentie* van een dergelijk besluit moet worden gevoeld en vanuit de top van de organisatie zichtbaar worden uitgedragen. Die urgentie kan worden gevoed door vragen als: vormen we als organisatie een afspiegeling van onze omgeving; krijgen we wel de beste mensen; zijn we als werkgever aantrekkelijk en divers genoeg om mensen van verschillend geslacht, van verschillende etnische herkomst en leeftijd binnen te halen en binnen te houden? Urgentie laat zich beter verwoorden, wanneer men van een aantal feiten en gegevens binnen de eigen organisatie op de hoogte is. Bijvoorbeeld de vraag naar hoeveel vrouwelijk en allochtoon talent men daadwerkelijk binnen de organisatie op de verschillende niveaus in huis heeft. En de vraag – via arbeidsmarktanalyses betreffende potentiële beschikbaarheid te meten – in welke mate men binnen de eigen organisatie talent van vrouwen en allochtonen kennelijk niet weet binnen te halen. Inzicht in cijfers en ontwikkelingen is een belangrijke voorwaarde voor het welslagen van een diversiteitsbeleid.

De top van een organisatie dient de noodzaak van diversiteit, zoals gezegd, zichtbaar en hoorbaar uit te dragen. Dit kan via de geëigende kanalen van toespraken, jaarredes, jaarverslagen, interne communicatiekanalen en optredens naar buiten. Commitment van de top blijkt goed zichtbaar te worden wanneer binnen de raad van bestuur één lid specifiek met de verantwoordelijkheid voor het welslagen van het diversiteitsbeleid wordt belast. Deze persoon draagt anderen op het beleid daadwerkelijk uit te voeren en daarover te rapporteren. Maar hij of zij is uiteindelijk de verantwoordelijke persoon, wanneer het om diversiteit gaat. Onnodig te zeggen, dat deze persoon de steun van de gehele raad van bestuur nodig heeft om deze verantwoordelijkheid ook feitelijk vorm te kunnen geven. Wil diversiteit, met andere woorden, succesvol worden geïmplementeerd, dan moet het een strategisch onderwerp zijn dat met een zekere regelmaat binnen de directie van de organisatie wordt besproken.

De start van een diversiteitsbeleid begint dus met duidelijke boodschappen vanuit de top. Deze boodschappen zijn gebaseerd op een expliciete visie waarom men een diverse organisatie nastreeft. Die visie dient te worden gecommuniceerd. Die visie dient bovendien aan te sluiten bij de geest van de tijd – gebruik maken van al het potentiële talent – en moet tevens een logische samenhang met de strategische uitgangspunten van de organisatie vormen. Kernwoorden hierbij zijn onder meer: menselijk kapitaal; moderne en innoverende organisatie; aansluiten bij de behoeften van een divers klantenbestand; veranderende demografische verhoudingen; internationalisering. Daarnaast kan men zich ook beroepen op een beginsel van rechtvaardigheid: organisatie X staat voor gelijke kansen voor een ieder.

Na een dergelijke start komen volgende vraagstukken aan de orde. Wat moet er op de verschillende niveaus gebeuren om die diversiteit daadwerkelijk te implementeren en hoe kan diversiteitsbeleid worden opgenomen in de reguliere strategische en *human resources* beleidslijnen.

### *Instroom, doorstroom en het voorkomen van ongewenste uitstroom*

Wanneer de vraag concreter wordt hoe we het aandeel vrouwen en allochtonen in de instroom kunnen doen toenemen, hoe we hun kansen op hogere functies kunnen bevorderen, hoe voorkomen kan worden dat talentvolle vrouwen en allochtonen voortijdig vertrekken en hoe binnen de afdeling een evenwichtige samenstelling naar leeftijd kan worden bereikt, dan dient, zo blijkt uit de beleidspraktijk tot nu toe, de focus van organisatiebreed zich naar het niveau van afdelingen (of departementen, vakgroepen, units of hoe de organisatieonderdelen ook daadwerkelijk worden genoemd) te verleggen.

Ook op dit niveau van afdeling, zo laat de beleidspraktijk zien, geldt dat een verantwoordelijke voor het welslagen van diversiteitsbeleid moet worden aangewezen. Dit is de directeur, of hoofd van de afdeling, of afdelingsmanager. Deze persoon – in samenwerking met zijn of haar managementteam en met hulp van personeelsfunctionarissen - heeft weet van de huidige samenstelling van zijn of haar afdeling naar sekse, etniciteit, leeftijd en niveau van functies en heeft tevens zicht op welke doelen met betrekking tot diversiteit in de personele bezetting hij of zij nastreeft. Bij dit laatste kan het best in aandelen en getallen worden gedacht. Er dient een onderscheid te worden gemaakt naar doelen op de iets langere termijn (5 jaar bijvoorbeeld) en de doelstellingen die men jaarlijks wil behalen. Zowel doelen als daadwerkelijke uitkomsten worden in de jaarplannen en output rapportages van de afdeling vastgelegd. Daarover wordt jaarlijks, of zo veel vaker als in die organisatie gebruikelijk is, via de planning- en controlescyclus aan de bestuurlijke top gerapporteerd. Aan het wel of niet halen van de managementdoelstellingen op het gebied van diversiteit moeten bepaalde consequenties worden verbonden. Het hangt van de gebruiken in organisaties af, hoe deze consequenties er uit zien. In alle gevallen dient te worden voorkomen dat diversiteit als een vrijblijvende doelstelling wordt beleefd, waar – bij wijze van spreken – nooit echt naar wordt gekeken en waarbij falen geen consequenties voor de leiding van een afdeling heeft. Dit alles klinkt eenvoudig, maar blijkt in de praktijk van alledag één van de hardnekkigste obstakel binnen organisaties – en binnen de Nederlandse cultuur in meer algemene zin – om diversiteit tot een succes te maken. Vrijblijvendheid werkt zeker niet, zo kan op basis van decennialange ervaringen worden geconcludeerd.

Om de diversiteitsdoelstellingen te halen zijn verschillende instrumenten beschikbaar. We volstaan met het noemen van een aantal, zonder deze binnen het kader van dit hoofdstuk verder uit te werken.

## *Instroom en doorstroom*

### **Instroom**

- Cijfermatige analyse van diversiteit in het personeelsbestand en van de behoefte aan personeel in de toekomst;
- Aandacht voor diversiteit in advertentieteksten, bij het gebruik van wervingskanalen, door het inschakelen van (gespecialiseerde) wervingsbureaus, andere netwerken aanspreken;
- Specifieke wervingsacties voor medewerkers die in de organisatie ondervertegenwoordigd zijn, zoals vrouwen, allochtonen;
- Bevordering van transparantie en professionalisering in selectieprocedures;
- Transparantie wordt bevorderd onder meer door het vastleggen van relevante cijfermatige gegevens tijdens werving- en selectieprocessen (bijvoorbeeld goed in kaart brengen om welke functie het gaat; externe werving of interne werving; hoeveel mensen (onderscheiden naar sekse en etniciteit) hebben gesolliciteerd of zijn benaderd; wie (m/v, etnische herkomst) is uiteindelijk benoemd; als geen vrouw of allochtoon benoemd, waarom niet?);
- Professionalisering wordt bevorderd door trainingen in criteriumgericht interviewen (waarbij vooral vragen over gedrag en praktisch aantoonbare vaardigheden van belang zijn) en een onafhankelijke voorzitter die de objectiviteit van de procedure bewaakt.

### **Doorstroom**

- Maak alle openstaande functies op alle niveaus via de interne kanalen bekend;
- Als er gesprekken met mogelijke kandidaten worden gevoerd, volg dan de professionaliseringsregels zoals hierboven geformuleerd;
- Wanneer er in een bedrijf sprake is van zogenaamde promotieronden, zie er dan op toe dat in de promotievoorstellen voldoende vrouwelijke en allochtone kandidaten opgenomen zijn;
- De persoon die daarop toeziet dient de bevoegdheid te hebben de voorstellen terug te verwijzen, wanneer de promotielijst niet voldoende “divers” is;
- Draag bij aan het *empowerment* van vrouwelijke en allochtone kandidaten via mentoringprogramma's, coachingsprogramma's, gerichte management development trajecten;
- Laat hoofden van afdelingen en personen die anderszins bij promotiebeslissingen een belangrijke rol spelen deelnemen aan trainingen gericht op diversiteitsbewustzijn.

### *Voorkomen van ongewenst vertrek*

Eén van de belangrijkste redenen waarom vrouwen en allochtonen voortijdig een organisatie verlaten, blijkt betrekking te hebben op wat als cultuur van de organisatie wordt aangeduid.

Meer concreet betekent dit vaak dat men te weinig erkenning van de eigen kwaliteiten ervaart. Vrouwen in hogere functies die voortijdig de organisatie hebben verlaten geven vaak aan dat hun bijdragen aan de organisatie onvoldoende worden gezien en gehonoreerd. Vrouwen zowel als allochtonen wijzen ook op de voortdurend gevoelde noodzaak zich extra te moeten bewijzen. Sommigen krijgen daar – niet onbegrijpelijk – na een bepaalde periode genoeg van en houden het voor gezien.

Daarnaast spelen, met name voor vrouwen, kwesties als balans tussen werken en taken thuis, gebrek aan mogelijkheden tot flexibilisering van werktijden, weinig daadwerkelijke mogelijkheden om de baan bijvoorbeeld tot vier dagen te beperken.

In alle gevallen doen organisaties er goed aan om zich via *exitgesprekken* nauwkeurig op de hoogte te stellen waarom mensen de organisatie verlaten. Dit geldt met name wanneer het om vrouwen en allochtonen gaat. Maar ook van de autochtone mannelijke medewerkers is het goed om een beeld te hebben waarom men na een bepaalde tijd een andere werkomgeving verkiest. Het is altijd goed, en zeker wanneer men diversiteit succesvol wil implementeren, om de eigen organisatie een spiegel voor te houden.

#### *Organisatieculturen en aandacht voor uitsluitingsmechanismen*

Ten behoeve van een goed functioneren, zouden alle leidinggevenden in organisaties inzicht moeten hebben in - en gevoelig moeten zijn voor - kenmerken van de eigen organisatiecultuur. En vooral voor de vraag hoe deze cultuur door de medewerkers wordt beleefd en voor de mogelijke verschillen die zich daarin tussen mannen en vrouwen, tussen autochtonen en allochtonen en tussen mensen van verschillende leeftijden voordoen.

Dit inzicht kan worden bevorderd door trainingen, waarin speciaal op de werking van beelden, stereotypen, vanzelfsprekendheden, eigen reacties op vrouwelijke en allochtone medewerkers wordt ingegaan. Ook zijn er verschillende meetinstrumenten beschikbaar die zich op de cultuur van organisaties richten.

Daarnaast blijkt het van groot belang te zijn dat leidinggevenden in staat zijn om (leidinggevend) potentieel van vrouwelijke en allochtone medewerkers te herkennen. Bij het Rijk is wat dit aangaat bijvoorbeeld een voorstel gedaan om te werken met zogenaamde genderchecks op competentiemanagement (zie kader). Een zelfde soort check zou men kunnen uitvoeren vanuit het gezichtspunt van etnische herkomst.

### **Voorbeeld: genderchecks competentiemanagement.**

Competentiemanagement is een betrekkelijk nieuwe aanpak in het personeelsbeleid van overheidsorganisaties. In feite is het een andere term voor gedrags- en resultaatgericht leidinggeven. Het ontwikkelen van de kwaliteiten van medewerkers staat centraal.

Competenties zijn de vaardigheden, de kennis- en gedragsaspecten die medewerkers geschikt maken voor hun werk. Een competentie is bijvoorbeeld: besluitvaardigheid, het vermogen tot samenwerken of de mate van klantgerichtheid.

Organisaties hanteren vaak het begrip “kerncompetentie”. Kerncompetenties hebben betrekking op de kwaliteiten waarover medewerkers in gezichtsbepalende functies binnen die organisatie moeten voldoen, willen ze bijdragen aan de doelstellingen van de organisatie. Een voorbeeld uit de praktijk zijn de kerncompetenties van het Openbaar Ministerie: overtuigingskracht, probleemanalyse, oordeelsvorming, besluitvaardigheid en omgevingsbewustzijn.<sup>1</sup>

Om de kansen van vrouwen in hun weg naar gezichtsbepalende functies te vergroten, is het van belang de definiëring van (kern)competenties te screenen op mogelijke sekse-effecten. Competenties, kenmerken en eigenschappen die aan mannen en vrouwen worden toegekend, zijn vaak naar sekse gespecificeerd. Stereotyperingen spelen daarbij nog een rol, soms welbewust maar vaker impliciet en onbewust. Wanneer “overtuigingskracht” als kerncompetentie voor een bepaald functieniveau wordt genoemd, dan zou het kunnen zijn dat een dergelijke karakterisering eerder aan mannen dan aan vrouwen wordt toegekend. Dit omdat het in de geschiedenis vaker aan mannen dan aan vrouwen was voorbehouden om rollen te vervullen die om maatschappelijke overtuigingskracht vragen. Dergelijke oude beelden kunnen doorwerken in de oordeelsvorming van nu. Oude beelden kunnen daarmee hardnekkige obstakels vormen voor vrouwen die potentieel in staat zijn om gezichtsbepalende functies te vervullen. Een *gendercheck* op de competenties die binnen een organisatie worden gehanteerd, is daarom uitermate zinvol.

1) Platform Competentiemanagement Rijksdienst (2001). *Competentiemanagement in de rijksdienst*.

### *De noodzaak van verankering van diversiteitsbeleid*

Verankering van diversiteitsbeleid is, zo blijkt uit de beleidspraktijk, van groot belang voor een succesvolle implementatie er van en voor het boeken van daadwerkelijke resultaten. Met verankering is primair gezegd dat er gestuurd wordt op diversiteit, dat doelstellingen als “meer vrouwen in gezichtsbepalende functies” of “meer allochtonen in managementfuncties” in de strategische doelen van de organisatie worden opgenomen. Meer vrouwen in gezichtsbepalende functies, meer allochtonen in de organisatie is niet alleen een zaak van HRM, maar is ook of juist een onderdeel van de strategische beslissingen vanuit het bestuur van de organisatie.

Dit sturen op diversiteit wordt concreet gemaakt via de beleidscyclus of jaarplancyclus zoals die in een bepaalde organisatie gangbaar is. Uitgangspunt hierbij is de strategische visie van de organisatie, zoals neergelegd in bijvoorbeeld missie statements en in strategische en/of nmeerjarenbeleidsplannen. Daarin staan voornemens en doelstellingen betreffende een diverse personele samenstelling verwoord.

Vervolgens wordt in de jaarplannen van de afdelingen uitgewerkt welke diversiteitsdoelstellingen men op afdelingsniveau nastreeft, hoe men deze gaat operationaliseren en welke middelen men daartoe gaat inzetten. Vervolgens wordt jaarlijks, of zo veel vaker als gebruikelijk is, over de resultaten van dit diversiteitsbeleid gerapporteerd. Daarover is in het voorgaande als het nodige gezegd.

#### *Sturen op leeftijd*

In het voorgaande is het gezichtspunt “leeftijd” of “levensfase” nog niet zo duidelijk aan bod gekomen. Dit komt omdat een beleid dat diversiteit naar leeftijd wil bewerkstelligen, niet zonder meer van dezelfde instrumenten gebruik kan maken als een beleid dat op vrouwelijke en allochtone medewerkers is gericht.

Toch zijn er ook overeenkomsten. Zeer belangrijk is ook hier dat men organisatiebreed en op afdelingsniveau een visie heeft op wat men wil met betrekking tot leeftijd. Naast een visie is inzicht nodig in cijfers, inzicht in demografische en maatschappelijke ontwikkelingen, inzicht in de ontwikkelingen naar leeftijd binnen de eigen organisatie en afdeling. Visie en inzichten leiden tot bepaalde strategische doelstellingen die vervolgens op afdelingsniveau in operationele doelstellingen worden vertaald. Leeftijd dient als perspectief in de afdelingsplannen en in het HR beleid als vanzelfsprekend te worden opgenomen.

Kern van een werkzaam levensloopbeleid is de bevordering van duurzame en brede inzetbaarheid van medewerkers. Als medewerkers tot hun 65<sup>e</sup> jaar zinvol, productief en gemotiveerd aan het werk moeten blijven, dan moet daar als het ware vanaf dag één van hun loopbaan aan worden gewerkt. Dat betekent natuurlijk niet dat medewerkers zo lang mogelijk in één organisatie werkzaam moeten zijn. Maar wel dat alle werkgevers en leidinggevenden tot taak hebben zorgvuldig met het talent van hun medewerkers om te gaan. Die verantwoordelijkheid geldt natuurlijk ook voor de medewerkers zelf. Bij een zorgvuldige omgang met menselijk kapitaal behoort een opleidingsbeleid dat alle medewerkers omvat, jong en ouder, werkzaam in alle lagen van de organisatie. Een zorgvuldige omgang met menselijk kapitaal vraagt ook dat negatieve beelden en stereotyperingen over het functioneren van ouderen verdwijnen. Stereotyperingen en beelden roepen vaak een werkelijkheid op, die sterk beperkend is voor het gedragsrepertoire van de medewerkers die het betreft. Beelden, bijvoorbeeld over de kosten van oudere medewerkers in relatie tot hun productiviteit, kunnen echter niet verdwijnen als er allerlei zogenaamde “ontzie-maatregelen” ten behoeve van ouderen blijven bestaan. Veel extra vrije dagen maken oudere medewerkers duur.

Het bovenstaande laat zien dat institutionele condities – zoals de aard van CAO-afspraken bijvoorbeeld – invloed hebben op dat wat men binnen organisaties aan leeftijdsbeleid kan realiseren. Die institutionele condities zijn echter aan veranderingen en nieuwe inzichten onderhevig. Bovendien kan veel van een beleid dat brede en duurzame inzetbaarheid van medewerkers beoogt, op organisatieniveau gestalte krijgen. Daarom is het goed om het perspectief van leeftijd in een breder concept van integraal diversiteitsbeleid te vatten. Bij dat begrip integraal diversiteitsbeleid passen echter nog wel enige kanttekeningen.

## 2.5 Valkulen bij een integraal diversiteitsbeleid

Theorie en praktijk van een diversiteitsbeleid stemmen (lang) niet altijd overeen. We gaan in deze paragraaf op drie kwesties nader in: het dilemma van te veel dimensies in een diversiteitsbeleid, het dilemma van “wel erg veel tegelijk” en de noodzaak van het beleggen van verantwoordelijkheden.

### *De vele dimensies van een integraal diversiteitsbeleid*

Zeker in Nederland – in de Verenigde Staten ligt dat soms anders – komt diversiteitsbeleid in veel gevallen volgtijdelijk na genderbeleid. Zelfs als er in het verleden geen specifiek genderbeleid is gevoerd, vormt het feit dat er meer verschillen in het arbeidsaanbod komen dan alleen op het terrein van gender vaak de reden om in te zetten op de ontwikkeling van een algemener diversiteitsbeleid: niet alleen vrouwen blijken een achterstandspositie te hebben, dat blijkt ook te gelden voor allochtonen, voor ouderen of voor gedeeltelijk arbeidsgeschikten. Goed diversiteitsbeleid heeft oog voor het feit dat iemand nooit alleen vrouw of nooit alleen allochtoon is, maar altijd meerdimensionaal is en in sommige situaties meer nadruk legt respectievelijk meer aangesproken wordt op de ene dimensie en in andere situaties meer op de andere dimensie. Dit sterke punt van diversiteitsbeleid is in bepaalde opzichten tegelijkertijd de zwakte er van. Beperken we de discussie even tot de zojuist genoemde vier dimensies en veronderstellen we dat in navolging van gender voor alle dimensies twee categorieën kunnen worden onderscheiden (wit/zwart, jong/oud, volledig gezond/gedeeltelijk gehandicapt) dan leidt oog voor het integrale of meerdimensionale perspectief al snel tot het onderscheiden van – in dit geval – zestien categorieën. Willen we daarnaast ook aan leeftijd nog recht doen, dan neemt het aantal categorieën nog flink toe.

Dit leidt tot een aantal problemen. Een probleem is bijvoorbeeld dat het onderscheid van zo veel categorieën eenvoudigweg ‘niet werkt’. Alle mooie voornemens ten spijt zal in veel organisaties worden gekozen voor een reductie van het aantal categorieën waarvoor beleid wordt gemaakt. Niet zelden zal dan etniciteit komen bovenrijven als de dimensie die de meeste achterstanden laat zien en het het meest nodig heeft om te worden aangepakt. Zeker omdat dat al moeilijk genoeg is, ontstaat de neiging om de andere dimensies minder aandacht te geven. De kans is dan groot dat bijvoorbeeld aandacht voor de achterstanden van vrouwen – bijvoorbeeld op het niveau van managementposities – verdwijnt ten behoeve van de aandacht voor andere categorieën die met meer evidente vormen van achterstelling te maken hebben. Daarmee vervalt de aandacht voor allerlei minder zichtbare maar nog wel steeds werkzame subtile uitsluitingsmechanismen met betrekking tot vrouwen. Vrouwen doen het immers heel goed in termen van opleiding, zo is dan de redenering en bovendien stromen ze in de juniorrangen goed in. Dat het veelal daarbij blijft en dat er weinig of geen doorstroom van vrouwen naar de niveaus van gezichtsbepalende functies plaats vindt, wordt dan in het integrale diversiteitsbeleid niet meer opgemerkt.

Het kan ook zijn – en dat treft men nog al eens aan in internationale organisaties – dat binnen het diversiteitsbeleid alle aandacht uitgaat naar het binnenhalen van internationaal personeel en naar het inzetten op een goede samenwerking tussen medewerkers van verschillende culturen. Aandacht voor de “eenvoudige” onevenwichtigheid binnen het personeelsbestand op het vlak van gender en etnische herkomst, verdwijnt dan ten behoeve van het moderner ogende internationaliseringsbeleid van ondernemingen. Het vraagt een zekere volharding van de top van organisaties en van hun managers, om “oude” problemen van sekse en etniciteit te blijven agenderen. Die volharding is echter nog hard nodig.

### *Het is wel erg veel tegelijkertijd*

Integraal diversiteitsbeleid vergt dat zowel de voorzieningen en regelingen als de organisatiecultuur ruimte bieden aan iedere medewerkers, onafhankelijk van zijn of haar herkomst, identiteit etc. Misschien is dat voor sommige organisaties wel wat veel van het goede, zowel vanuit kostenperspectief, maar ook vanuit het perspectief van het veranderingspotentieel van organisaties.

Een alternatieve strategie voor organisaties is dan om beschikbare middelen geconcentreerd in te zetten en/of niet teveel tegelijkertijd binnen de organisatie overhoop te halen. Daarbij is het van belang oog te hebben voor 'quick wins' naast maatregelen die alleen met veel doorzettingsvermogen op de lange termijn effect zullen geven.

Op basis van een scan van het zittende personeelsbestand, het potentiële arbeidsaanbod (bijvoorbeeld in de regio of in het opleidingssegment waarin een organisatie opereert) en de relatie tussen personeel en klanten of afzetmarkten van de organisatie, kan bijvoorbeeld gefocust worden op één ondervertegenwoordigde groep. Een campagne die inzet op de werving van óf vrouwen óf allochtonen óf ouderen kan gerichter worden gevoerd dan een campagne die de boodschap uitdraagt dat 'iedereen van alle gezindten' welkom is bij de organisatie, al was het alleen maar in termen van de media die men voor die campagne kiest. Organisaties die wel geprobeerd hebben diversiteit over de volle breedte binnen de organisatie 'uit te rollen', hebben in sommige gevallen moeten constateren dat dit bovendien additionele problemen met zich mee kan brengen. Bijvoorbeeld omdat niet alleen de zittende 'witte mannen' moesten wennen aan vrouwen en allochtonen, maar ook omdat niet voor alle allochtonen de gelijkwaardigheid van vrouwen en mannen een vanzelfsprekendheid was. Ook in dat geval kan een stap-voor-stap-benadering de (potentiële) problemen beperken. Na een periode van enkele jaren waarin op één dimensie van diversiteit wordt gefocust, zou in een volgende periode voor een nieuwe focus kunnen worden gekozen. De kans dat diversiteit via deze aanpak na opeenvolgende perioden met succes over de volle breedte kan worden geïmplementeerd lijkt groter dan wanneer een organisatie alles in één grote stap wil realiseren.

### *Het beleggen van verantwoordelijkheid voor het diversiteitbeleid*

Over dit punt is in het voorgaande al het nodige gezegd. De daadwerkelijke implementatie van diversiteitsbeleid vraagt om verankering in het bestaande strategische en HR beleid en om personen die zich voor bevordering van diversiteit verantwoordelijk weten. Duidelijk moet zijn wie als "probleemeigenaar" van de diversiteitsdoelstellingen kunnen worden geïdentificeerd.

Het probleemeigenaarschap is één van de belangrijkste gezichtspunten in processen die organisatieverandering beogen. Een plan, een geuit vooromen, een goed idee, een besluit over een te voeren diversiteitsbeleid zijn niet voldoende. Het komt maar al te vaak voor dat het goede idee en het daarop gebaseerde besluit om diversiteitsbeleid te gaan voeren niet vertaald is in een plan waarin de genoemde kwesties worden geregeld. Soms is er bijvoorbeeld slechts sprake van een missive aan de afdeling HRM dat men er op moet toezien dat diversiteit binnen de organisatie gestalte krijgt. Dat is niet effectief. 'In de lijn' overheersen vaak andere afwegingen, die er toe kunnen leiden dat diversiteit aan prioriteit verliest.

De enige manier om dit te voorkomen, is het beleggen van de verantwoordelijkheid voor het diversiteitsbeleid in de lijn van de organisatie en wel op strategisch niveau, namelijk bij degene(n) die de echte keuzes moet(en) maken en dus bijvoorbeeld ook de afweging kunnen maken wat extra ruimte voor diversiteit uiteindelijk mag kosten.<sup>1</sup> Daarnaast dient, zoals ook eerder gezegd, ook bij het middenmanagement sprake te zijn van concrete verantwoordelijkheden voor het welslagen van een diversiteitsbeleid.

Naast het op de goede plek binnen de organisatie beleggen van de verantwoordelijkheid voor het diversiteitsbeleid is het tevens van belang ook voldoende capaciteit vrij te maken in termen van menskracht en middelen om dat beleid ook daadwerkelijk handen en voeten te geven. Daarover is in paragraaf 2.4 al het nodige gezegd. Daarnaast is monitoring nodig: hoe ziet ons personeelsbestand er nu uit en hoe ontwikkelt het zich? Monitoring moet een integraal onderdeel zijn van het diversiteitsplan: net als voor andere doelstellingen van een organisatie geldt ook ten aanzien van diversiteit dat doelstellingen die niet worden gemonitord gaandeweg uit het zicht verdwijnen.

## 2.6 Conclusies

De belangrijkste vraag in dit hoofdstuk is hoe een diversiteitbeleid moet worden aangepakt. Wat zijn voorwaarden voor een succesvolle aanpak? Wat heeft de praktijk tot nu toe ons hierover geleerd?

Samenvattend kan daarover het volgende worden gezegd. Een diversiteitsbeleid zal alleen dan een kans van slagen hebben, als de organisatie ook daadwerkelijk een diverse personeelssamenstelling *wil* hebben. De top van de organisatie moet die overtuiging *uitstralen* en zich aan die doelstelling *committeren*. De top van de organisatie beschouwt diversiteit als een onderdeel van het *strategisch beleid*. De *verantwoordelijkheid* voor een diverse organisatie moet derhalve op hoog niveau zijn belegd. Vervolgens moeten de goede ideeën, voorname, visies op het vlak van diversiteit op het niveau van afdelingen in *plannen* worden geoperationaliseerd. Die operationalisering moet zo concreet mogelijk zijn. Via de bestaande rapporterings- en verantwoordingslijnen wordt de *voortgang* in diversiteit jaarlijks of zo veel vaker als in een organisatie gebruikelijk is, getoetst. Die toetsing is, al dan niet na een bepaalde periode, niet vrijblijvend en heeft consequenties voor de leidinggevenden.

Er wordt via trainingen gewerkt aan *bewustzijn* op het punt van diversiteit. Die bewustwording is met name relevant op het niveau van het *middenmanagement* van de organisatie. Daar worden immers alle – individuele – beslissingen omtrent selectie, plaatsing, promotie van medewerkers genomen. Al die individuele beslissingen tezamen leiden tot een collectief resultaat: een organisatie die een bepaalde mate van diversiteit kent of heeft bereikt. Dat verband tussen individuele beslissingen op afdelingsniveau en het collectieve effect op de mate van diversiteit van een organisatie, moet voor een ieder helder zijn.

---

<sup>1</sup> Overigens is een belangrijk argument ten gunste van diversiteitsbeleid nu juist dat diversiteit per saldo meer oplevert dan kost, zij het dat de ook hier de ‘cost’ wel eens voor de ‘baet’ uitgaat.

We noemden verschillende *maatregelen*, die blijken te werken. Op het punt van instroom en doorstroom, op het punt van voorkomen van ongewenste uitstroom en op het vlak van organisatieculturen. Organisatieculturen zijn van groot belang, wanneer de doelstelling van meer diversiteit aan de orde is. De noodzaak van “sensibiliteit” voor *uitsluitingsmechanismen* ten aanzien van bijvoorbeeld vrouwen, allochtonen en ouderen in organisaties, moet een vanzelfsprekend bestanddeel zijn in de gereedschapskist van managers, wil diversiteit binnen een organisatie daadwerkelijk worden gerealiseerd.

Het *empowerment* van vrouwen en allochtonen vormt eveneens een noodzakelijke conditie voor een succesvol diversiteitsbeleid. Diversiteitsbeleid is eenvoudigweg een kwestie van *doen*: leidinggevenden moeten het aandurven om vrouwen en allochtonen te benoemen op posities waar dat voorheen niet gebruikelijk was. Maar dan moeten de kandidaten er natuurlijk wel zijn. En dat vraagt een permanente aandacht voor scholing, coaching, mentoring, management-development. Met die permanente aandacht voor scholing en voor koesterung van menselijk talent is ook een goed leeftijdsbeleid gediend. Sturen op leeftijd betekent vooral dat medewerkers zich blijven ontwikkelen, dat ze breed en flexibel inzetbaar blijven. Eenvoudig gezegd, niet eenvoudig gedaan. Maar het dient wel een vanzelfsprekend perspectief te worden in een beleid dat ook diversiteit naar leeftijd nastreeft.

*Verankering* van beleidsvoornemen op het punt van diversiteit is van het grootst mogelijke belang. Zonder die verankering in de strategische doelstellingen van de organisatie, zal er niet veel voortgang te verwachten zijn. Te vaak in het verleden bleek aandacht voor diversiteit afhankelijk van een aantal bevlogen geesten in een organisatie. Hoe inspirerend dat ook kan zijn, de realisatie van deze belangrijke organisatiedoelstelling – een divers personeelsbestand - vraagt om een structurele plaats in de rij van strategische organisatiedoelstellingen.

Bij een opzet van een integraal diversiteitsbeleid moet worden vermeden, dat te veel doelstellingen tegelijkertijd tot verlamming leiden en tot een gevoel “door de bomen het bos niet meer te zien”. Dat verantwoordelijkheden op het punt van diversiteit helder moeten zijn belegd, is in verschillende toonaarden in dit hoofdstuk naar voren gebracht. In zekere zin kan het niet vaak genoeg worden gezegd.

**3.1 Inleiding**

Ten behoeve van de inventarisatie van relevante bevindingen inzake diversiteitsbeleid zijn ook gesprekken gevoerd met een aantal deskundigen op het gebied van diversiteit. Twaalf sleutelpersonen zijn geraadpleegd<sup>2</sup> over de volgende onderwerpen:

- nieuwe ontwikkelingen en inzichten op het gebied van diversiteitsbeleid;
- bestaande trends in de richting van doelgroepenbeleid versus diversiteitsbeleid;
- de aandacht voor specifieke doelgroepen;
- het bestaan van eventuele blinde vlekken in de kennis rondom diversiteitbeleid;
- kritische succesfactoren voor diversiteitsbeleid;
- ervaringen met knelpunten bij de uitvoering van diversiteitsbeleid;
- aanbevelingen voor modellen, instrumenten en methoden;
- voorbeeld van experts op het gebied van diversiteit en voorbeeld organisaties;
- inzichten ten behoeve van overheidsbeleid.

In de volgende paragrafen doen wij verslag van de resultaten van gesprekken met sleutelpersonen. De vragenlijsten die gebruikt zijn bij de gesprekken, zijn als bijlage IV en V aan het rapport toegevoegd.

**3.2 Nieuwe ontwikkelingen en inzichten op het gebied van diversiteitbeleid.**

De meeste sleutelpersonen geven aan nieuwe ontwikkelingen en inzichten op het gebied van diversiteitbeleid te constateren. De voornaamste trend die hierbij genoemd wordt is de verruiming van het diversiteitperspectief. Bijna de helft van de respondenten geeft aan dat het concept diversiteit de laatste jaren breder gehanteerd wordt en toepasbaar is geworden voor meerderere doelgroepen.

*“In de jaren 70-80 is de aandacht vooral gericht op gender. Vanaf halverwege de jaren '90 wordt diversiteit vooral vanuit etnisch perspectief gezien. Nu zie je dat diversiteit in de meeste bedrijven diversiteit ruim gezien wordt en dat alle kansengroepen als mannen, vrouwen, etnisch culturele minderheden, leeftijd, mensen met een handicap etc, in het begrip worden opgenomen.”(deskundige, België)*

De aandacht voor nieuwe doelgroepen wordt in het bijzonder door deskundigen in de UK en Duitsland onderstreept. Ontwikkelingen als vernieuwde wetgeving rondom leeftijd en de toenemende aandacht voor “Life Long Learning” onderstrepen de verruiming van het begrip diversiteit waarin ook het leeftijdsperspectief wordt opgenomen.

Een andere ontwikkeling die wordt aangegeven is de verschuiving van het gelijkheidsdenken naar een kijk op diversiteit waarbij men uitgaat van verschillen. Het huidige denken gaat verder dan het anti-discriminatiebeginsel.

---

<sup>2</sup> De namen van geraadpleegde sleutelpersonen zijn als bijlage III aan dit rapport toegevoegd

Diversiteit wordt minder sterk vanuit het rechtvaardigheidsprincipe benaderd en het bedrijfseconomisch eigenbelang gaat geleidelijk aan een grotere rol spelen. Daarbij geldt dat de krapte op de arbeidsmarkt diversiteit steeds meer tot een economische noodzaak voor bedrijven maakt. Hierdoor komt het eigenbelang van bedrijven en de meerwaarde van diversiteit steeds meer voorop te staan. Deze ontwikkeling sluit aan op de genoemde tendens dat het bedrijfsleven, de profitsector steeds actiever wordt op het gebied van diversiteit.

Nieuwe ontwikkelingen worden dan wel aangegeven, maar niet iedereen is ervan overtuigd dat dit ook nieuwe inzichten oplevert.

*“Door de problemen op de arbeidsmarkt komt er steeds meer aandacht voor diversiteit, maar ik zou niet zeggen dat er sprake is van nieuwe inzichten.” (deskundige, Nederland)*

### **3.3 Integraal diversiteitbeleid versus doelgroepenbeleid**

Aan deskundigen is de vraag voorgelegd of zij ontwikkelingen waarnemen in de richting van een integraal diversiteitbeleid of juist in de richting van een doelgroepenbeleid. Opvallend is dat vooral een meerderheid van de geraadpleegde Nederlandse sleutelpersonen hier aangeeft dat de ontwikkelingen richting een doelgroepenbeleid gaan. Redenen hiervoor genoemd zijn dat organisaties een diversiteitbeleid ontwikkelen in reactie op een bepaald probleem, dat veelal ontstaat bij één bepaalde doelgroep. Ook worden politieke gevoeligheden en belangenbehartiging genoemd.

*“Ik zie voornamelijk ontwikkelingen in de richting van doelgroepenbeleid. Integraal diversiteitbeleid is vooral een uitvinding van theoretici, maar in de praktijk zie je toch vooral doelgroepenbeleid. Dat is ook niet zo raar, want er horen verschillende ontwikkelingen bij verschillende doelgroepen; gender werkt op een andere manier onderscheidend dan etniciteit of leeftijd dat doen in de context van organisaties.” (deskundige, Nederland)*

Sleutelpersonen in de UK en Zweden daarentegen zien diversiteit meer in de richting van een integraal beleid verschuiven. Daar ziet men meer een holistische benadering waarin geen apart beleid wordt gemaakt.

De meningen van de deskundigen respondenten over welke ontwikkeling de juiste is variëren. Zo wordt het belang van een doelgroepenbeleid juist onderstreept omdat bij een integraal diversiteitbeleid het risico groot is om een te algemeen beleid te voeren en specifieke verschillen uit het vizier dreigen te raken. Argumenten genoemd voor een integraal beleid zijn daarentegen dat ieder individu specifieke behoeften heeft en dit niet valt onder te brengen in aparte doelgroepen.

*“Als je geen integraal diversiteitbeleid voert loop je een grote kans mensen te ‘vergeten’ in beleid en ga je voorbij aan individuen. Het blijkt dan ook dat doelgroepenbeleid vaak niet goed werkt. Als een bedrijf zich bijvoorbeeld alleen op de huidige 55+ ers richt, dan zal het eventuele knelpunten die ontstaan met de groep daaronder, die óók ouder worden, missen”. (Deskundige, Duitsland/terland)*

Twee van de experts zien een combinatie van integraal diversiteitbeleid en doelgroepenbeleid. Zij nemen een integrale conceptuele ontwikkeling op beleidsniveau waar, maar de activiteiten worden per doelgroep gedifferentieerd. Het gaat volgens hen dus om een integrale filosofie, maar met concrete acties per doelgroep.

### **3.4 Doelgroepen in de belangstelling**

De aandacht voor de verschillende doelgroepen binnen het diversiteitbeleid laat momenteel een duidelijke interesse voor leeftijd zien. Acht van de twaalf respondenten stellen dat het onderwerp leeftijd momenteel het meest “in the picture” staat. De opkomst van leeftijdsbewust personeelsbeleid en de ervaring van vergrijzing als actueel probleem maken dat leeftijd momenteel hevig in de belangstelling staat. Ook blijkt er veel aandacht voor etniciteit, een kwart van de ondervraagden noemt ook deze doelgroep. Experts uit de UK benadrukken dat het daarbij ook veelal gaat om de problematiek die migranten ervaren rondom werkgelegenheid. Opvallend is de verminderde aandacht voor “gender”. Duitsland vormt wat dit betreft een uitzondering. De komst van de nieuwe wet: *Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz* heeft hier juist een toenemende aandacht voor vrouwen tot gevolg. De overige respondenten zien wel een afnemende aandacht voor gender. Een recente ontwikkeling is ook de aandacht voor overige aandachtsgroepen in verband met seksuele voorkeur, religie en sociaal economische positie. Enige nuance bij de verdeling van de belangstelling voor de genoemde doelgroepen dient wel te worden gemaakt. De respondenten geven aan dat er onderscheid is tussen de aandacht in de media en de aandacht binnen het beleid en enkelen geven aan het lastig te vinden een specifieke groep aan te duiden.

### **3.5 Blinde vlekken in de kennis rondom diversiteitbeleid.**

Een inventarisatie van “blinde vlekken”, oftewel ontbrekende kennis rondom diversiteitbeleid levert een variatie aan antwoorden op. Overeenkomstig antwoord van vijf respondenten is het gebrek aan praktijkkennis. Inmiddels zegt men dat er voldoende kennis is vergaard over de wijze waarop een diversiteitbeleid gevoerd zou moeten worden, maar de ervaring is dat organisaties nog steeds vastlopen bij de implementatie. Meer praktijkkennis blijft nodig. Daarentegen wordt ook vastgesteld dat het tijd is om te beginnen met actie en dat de discussie ondertussen wel gevoerd is.

*“Voorlopig ontbreekt geen kennis meer. Natuurlijk duiken er soms nog interessante aspecten op, maar je ziet veel bij nieuw onderzoek dat er vooral bestaande conclusies worden getrokken. Het gaat alsmaar om dezelfde discussies, daar weten we inmiddels genoeg van. Het is tijd dat we beginnen met de actie, beginnen met doen en de implementatie van diversiteit.” (deskundige, Nederland)*

Toch worden nog wel andere ontbrekende inzichten genoemd, bijvoorbeeld met betrekking tot het meten van diversiteit. Hierin lijkt een tweeledige beperking in de kennis te bestaan. Allereerst blijkt het lastig om diversiteit te meten. Zo is het meetbaar maken van het m/v aandeel binnen de organisatie een vrij eenvoudige opgave, maar wordt dit lastiger wanneer het om etniciteit of seksuele voorkeur gaat.

Anderzijds is er onvoldoende kennis aanwezig over de effecten van het gevoerde beleid. Concrete meetbare resultaten, bijvoorbeeld op bedrijfseconomisch gebied, zijn ontoereikend. In relatie met het gebrek aan praktijkkennis en meetbare effecten van gevoerd beleid wordt ook de versnippering van de resultaten van de verschillende onderzoeken genoemd.

*“Het grootste probleem is dat de resultaten van de verschillende onderzoeken, ontwikkelde (beleids) instrumenten en tools tot dusver onvoldoende in samenhang worden gebruikt. Er zijn (te) veel projectenresultaten, aanbevelingen en mooie instrumenten die na afloop van de projectperiode in een lade verdwijnen.”* (deskundige, Nederland)

Dit probleem wordt eveneens aangekaart door een andere sleutelpersoon, die aanspoort op een bundeling van de praktijkkennis om tot nieuwe gezamenlijke inzichten te komen.

Overige “blinde vlekken” welke genoemd worden zijn het gebrek aan kennis over intersectionaliteit, de werking van netwerken bij verschillende doelgroepen, en de wijze waarop diversiteit daadwerkelijk in het “hart” van de bedrijf kan komen.

*“Er zou aan de hand van organisatie theorieën meer inzicht verkregen kunnen worden in hoe verschillende identiteitscategorieën samenwerken in verschillende organisaties. Hoewel er een theoretische verschuiving zichtbaar is naar intersectionaliteit gebeurt dit in de praktijk nog niet. Ook zou er meer onderzocht moeten worden over de werking van netwerken bij verschillende doelgroepen; wat zijn de effecten van netwerken op de arbeidsparticipatie en carrièreontwikkeling bij verschillende doelgroepen? Hoe succesvol kunnen netwerken ingezet worden door organisaties?”* (deskundige, Nederland)

### **3.6 Kritische succesfactoren**

Experts weten verschillende factoren te noemen die succes van diversiteitbeleid kunnen ondersteunen. De kritische succesfactoren die het meest genoemd worden zijn:

1. diversiteit moet als business case worden aanschouwd;
2. continuïteit in het diversiteitbeleid;
3. handhaving, wet- en regelgeving;
4. onderzoek en evaluatie van het beleid;
5. commitment zowel binnen het topmanagement als op de werkvloer.

In het algemeen kan hieruit worden opgemaakt dat er een lange termijnvisie voor diversiteit nodig is en dat er geen sprake moet zijn van een (kortlopend) project, maar van een (lange termijn) programma. Daarnaast is het van belang dat binnen de organisatie draagvlak is voor diversiteit. Men moet hierbij een eenduidig begrip hebben van de betekenis en dit moet breed gedragen worden door de gehele organisatie. Factoren als diversiteit onderdeel maken van de missie en de strategische doeleinden van de organisatie worden hierbij ook genoemd. Voldoende expertise en een goede dialoog tussen de diversiteitsexpert en de experts van de verschillende beleidsterreinen zijn eveneens randvoorwaarden. Aansluitend wordt het belang van gezag en autoriteit van de diversiteitverantwoordelijke genoemd. Hierover bestaan echter wel meningsverschillen tussen de sleutelpersonen.

Enkelen stellen dat een vaste aanstelling voor een diversiteitmanager het welslagen van het beleid bevordert, terwijl anderen juist benadrukken dat diversiteit vanuit de gehele organisatie tot stand moet komen en hiervoor juist geen implementatiemanager moet worden aangesteld.

Opvallend is ook dat de respondenten enerzijds benadrukken dat diversiteit voornamelijk uit het bedrijf of de onderneming zelf moet komen. Indien de noodzaak en de meerwaarde van diversiteit niet wordt ingezien dan zal het beleid niet succesvol blijken. Anderzijds wordt ook aangegeven dat er betere regelgeving vanuit de overheid noodzakelijk is. In Duitsland wordt internationale druk als onmisbare factor in het proces genoemd. De rol van de overheid wordt in deze gevallen als steun en druk voor de implementatie van een diversiteitbeleid gezien.

Tot slot zijn nog enkele kenmerkende randvoorwaarden genoemd waarin het belang van een geoormerk budget naar voren komt en diversiteit als “mindset” en onderdeel van de organisatiecultuur naar voren wordt gebracht.

### **3.7 Knelpunten bij een diversiteitbeleid**

Als knelpunten bij het voeren van een diversiteitbeleid wordt vooral het niet voldoen aan de eerder genoemde succesfactoren genoemd. Daarnaast worden nog enkele nieuwe punten aangedragen. Zo wordt “windowdressing” genoemd waarmee bedoeld wordt dat bedrijven weliswaar stellen vóór diversiteitbeleid te zijn, maar dit niet in praktijk brengen.

Communicatie wordt ook als essentiële factor in het proces genoemd. Hier zijn de belangrijke valkuilen dat diversiteit als probleem gecommuniceerd wordt of juist vanuit liefdadigheid. Er wordt dan een imago gecreëerd rondom diversiteit dat niet aanspreekt en belemmerend kan werken.

*“Je moet diversiteit binnen je organisatie leuk maken. Als je diversiteit tot iets interessants en "sexy" maakt dan heeft het veel meer kans van slagen.” (deskundige, Nederland )*

*“Diversiteitbeleid is in het verleden vaak ingezet als een soort liefdadigheid. Hier wordt door veel mensen (nog steeds) allergisch op gereageerd” (deskundige, Nederland)*

De interne communicatie is van groot belang omdat de organisatie anders op verzet en weerstand tegen noodzakelijke verandering van de werkvloer of het management kan stuiten. Daarbij vormt ook het inzien van de noodzaak van diversiteit een belangrijk aspect. Hindernis kan dan zijn dat het middenmanagement diversiteit niet relevant genoeg acht. Tot slot wordt als belangrijk knelpunt nog het ondernemen van activiteiten voor bepaalde doelgroepen genoemd. Positieve actie bijvoorbeeld kan leiden tot stigmatisering en verzet van andere groepen. Stigmatiserende effecten wordt eveneens aangegeven in verband met wet- en regelgeving.

*“In de wetten en regels wordt uitgegaan van zes aspecten: gender, etniciteit, handicap, leeftijd, religie/geloofsovertuiging, seksuele voorkeur. Hiermee wordt aangemoedigd mensen in hokjes te stoppen. Soms roept dit juist ook conflicten op. Wat doe je bijvoorbeeld als iemand vanuit geloofsovertuiging problemen heeft met een homoseksueel?” (deskundige, Verenigd Koninkrijk)*

### **3.8 Instrumenten, modellen en methoden**

De respondenten is gevraagd een aantal voorbeelden te noemen van goede instrumenten, methoden en modellen om diversiteit te bereiken. Enkele voorbeelden van praktische instrumenten die worden genoemd zijn: de Diversiteitswijzer, FemPowerment, HR-scan diversiteit, ESF instrumenten, databases van best practices en instrumenten welke op de Div management website zijn geplaatst. Verder worden de Agedriver en de Diversity Driver als vernieuwende instrumenten genoemd.

Meer algemeen worden methoden van mentoring en trainingen genoemd, positieve actie door middel van stages en het hebben van rolmodellen aangewezen.

Slechts één respondent kan een model aanreiken, namelijk het model van Cox en de Ruyter (1996)

Vervolgens is aan de geïnterviewden gevraagd wat er nog ontbreekt in dergelijke instrumenten, methoden en modellen. Waar bestaat nog behoefte aan? De sleutelpersonen geven hierop veelal het antwoord dat er voldoende instrumenten bestaan, maar dat er veel overlap tussen deze verschillende instrumenten is en niet alles is even bruikbaar. Het ontbreekt volgens hen dan ook aan samenhang, systematisering en ontsluiting. Verder geeft men aan dat de modellen en instrumenten veelal te theoretisch zijn en onvoldoende op de praktijk zijn toegespitst. Er is vraag naar een praktische implementatiemodel. Daarbij wordt ook een handreiking voor leidinggevenden genoemd: een instrument waarmee zij de implicaties van diversiteitsbeleid bespreekbaar kunnen maken. Tevens is er gebrek aan goede meetinstrumenten waarmee de effecten van diversiteitbeleid in kaart kunnen worden gebracht .

*“We zouden nog een goed instrument op het gebied van kosten/baten moeten hebben. Een rekenmodel, zoals bijvoorbeeld bij ziekteverzuim gedaan kan worden. Dat zou mooi zijn, maar helaas kun je diversiteit niet zo concreet meten.” (deskundige, Nederland)”*

Overige instrumenten waar behoefte aan is volgens experts, zijn methoden waarmee vooroordelen en stigma's binnen de organisatie herkenbaar worden gemaakt en tegengegaan kunnen worden.

Op de vraag of men voorbeelden kent van een integraal diversiteitmodel wordt overwegend een ontkennend antwoord gegeven. Velen zijn niet op de hoogte van een model dat een dergelijke integrale werking heeft. Tweemaal wordt naar de Diversity Driver verwezen, eenmaal naar een model dat gebruikt wordt door Hertfordschire County Council, Age Concern en HSBC (geen naam genoemd).

Hoewel er geen expliciete modellen in het lesboek van Mieke Janssen (Macori) staan, wordt dit wel als voorbeeld genoemd voor een aanpak voor integraal personeelsbeleid en zijn er volgens de respondent modellen uit te filteren. Tot slot wordt het boek van Kandola & Fullerton : *Diversity in action: managing the mosaic*, aangereikt en beschrijft het Trivisi-rapport van Maddy Janssens (2002), *Diversiteit: Kritische succesfactoren van een diversiteitsbeleid*, een mogelijke aanpak van integraal diversiteitsbeleid.

### **3.9 Voorbeeldorganisaties**

Aan deskundigen is tevens gevraagd voorbeelden te noemen van organisaties die op een goede manier vormgeven aan diversiteit. De volgende bedrijven of organisaties zijn voorbeelden die worden genoemd: IBM, Rabobank, ING groep, Politie, Sector Rijk, DeltaLloyd, Bradfor & Bingly Building Society, Danish State Employers Authoriy, Jamö e.a.

### **3.10 De overheid in het buitenland**

Aan de experts afkomstig uit andere Europese landen is gevraagd in hoeverre de overheid de implementatie van diversiteit stimuleert.

Voor Duitsland geldt dat er steeds meer internationale druk op de overheid wordt gelegd. Verder ziet de regering zelf ook steeds meer de noodzaak. Duitsland is één van de eerste Europese landen die hard getroffen zal worden door de vergrijzing, in het bijzonder vanaf 2010. Intussen is het vruchtbareheidscijfer erg laag. In de eerste plaats wordt nu gekeken naar hoe de arbeidsparticipatie van vrouwen kan worden opgeschroefd. Hierbij wordt ook gekeken naar parttime banen. In Duitsland zijn dit nu met name banen voor lageropgeleiden die slecht worden betaald. De Regio Berlijn heeft subsidieprojecten opgezet en quota's opgesteld om diversiteit te stimuleren.

In Zweden is een nieuw departement gecreëerd waar diversiteitbeleid onderdeel van is. De minister die hierover gaat heeft beloofd om een nieuw en radicaal diversiteitbeleid te gaan voeren, echter is het nog afwachten welke resultaten dit oplevert.

De sleutelpersonen afkomstig uit Engeland geven aan de Britse overheid in de eerste plaats via wetten, regels en subsidies de implementatie stimuleert. Een van hen geeft echter aan dat de overheid onvoldoende onderneemt en dat met name de sociale dialoog rondom diversiteit onvoldoende wordt gevoerd.



## **Hoofdstuk 4      Resultaten inventarisatie literatuur en onderzoek**

---

### **4.1      Inleiding**

In dit hoofdstuk beschrijven we de resultaten van de inventarisatie van nieuwe bevindingen uit literatuur en onderzoek. Deze inventarisatie heeft bestaan uit een systematische verkenning van literatuur en onderzoek, waarbij relatief recente literatuur is betrokken, d.w.z. gepubliceerd vanaf 2000 uit binnen- en buitenland (Nederlands-, Engels- en Duitstalig). Het onderzoek is gericht geweest op literatuur/onderzoek met betrekking tot relevante verschillen tussen groepen werknemers, de (loopbaan) kansen van verschillende groepen werknemers, beleid dat gericht is op het constructief omgaan met verschillen en het bereiken van diversiteit en de effectiviteit van dit beleid. Onder diversiteitsbeleid verstaan we niet alleen breed, integraal diversiteitsbeleid maar ook beleid gericht op het bevorderen van het aandeel, c.q. de positie van specifieke groepen binnen de organisatie. De inventarisatie van literatuur is enerzijds uitgevoerd door het hanteren van relevante zoekwoorden en anderzijds door gebruik te maken van een sneeuwbalmethode, uitgaande van recente literatuur en onderzoek.

### **4.2      Overzicht resultaten inventarisatie**

De resultaten van de inventarisatie van recente en nieuwe inzichten uit literatuur en onderzoek met betrekken tot diversiteitsbeleid zijn ingedeeld in de volgende categorieën.

Onderwerp	Betekenis
<b>Personneelsplanning</b>	Gericht op arbeidsmarktanalyse, capaciteitsbepaling, personeelsprognoses en personeelsplanning.
<b>Werving en Selectie</b>	Heeft betrekking tot het werven en selecteren van personeel.
<b>Introductie medewerkers</b>	Wijze waarop nieuwe medewerkers in de organisatie worden opgenomen.
<b>Opleiding en training</b>	Alles wat op de opleiding en training van medewerkers is gericht. <i>Geen diversity awareness: dit valt onder de categorie Bewustwording en beeldvorming.</i>
<b>Personneelsbeoordeling</b>	Hoe diversiteit opgepakt kan worden in het kader van personeelsbeoordeling en functionering.
<b>Loopbaanbeleid</b>	Gericht op de loopbaanontwikkeling van medewerkers (carrièreontwikkeling horizontaal en verticaal).
<b>Coaching en mentoring</b>	Alles wat op coaching en mentoring van medewerkers (in het kader van diversiteit) is gericht.
<b>Behoud personeel</b>	Heeft betrekking op het voorkomen van ongewenst vertrek van mensen uit de organisatie.
<b>Primaire arbeidsvoorwaarden</b>	Beloning, de algemene arbeidsduur en sociale voorzieningen.
<b>Secundaire arbeidsvoorwaarden</b>	Tot deze voorwaarden rekenen we zeer uiteenlopende regelingen, variërend van vakantie- en verlofregelingen, tot studie- en scholingsfaciliteiten. Interessant voor diversiteitsbeleid zijn met name de voorwaarden voor balans tussen werk en privé-leven.
<b>Communicatie en voorlichting</b>	Gericht op de interne en externe communicatie en voorlichting, inclusief arbeidsmarktcommunicatie.

	Gebruik van teksten in advertenties, PR, intern en extern.
<b>Organisatiecultuur</b>	Heeft betrekking tot de cultuur van de organisatie (gedeelde set normen en waarden, verandering van cultuur).
<b>Verankering</b>	Gericht op het vastleggen van diversiteitsinspanningen in het reguliere beleid (inclusief gendermainstreaming).
<b>Diversiteitsbeleid algemeen</b>	Diversiteitsbeleid algemeen, niet op een specifiek actieterrein gericht.
<b>Meten van diversiteit</b>	Heeft betrekking tot het doorlichten van de organisatie, startsituatie, stand van zaken bepalen.
<b>Bewustwording en beeldvorming</b>	Gericht op de houding ten aanzien van diversiteit, beeldvorming en stereotypen. Inclusief awareness trainingen.
<b>Meerwaarde diversiteit</b>	Heeft betrekking tot de opbrengsten van diversiteit voor de organisatie (daadwerkelijk gemeten resultaten maar ook voorbeelden van de business case).
<b>Inclusieve organisatie</b>	Gericht op het bereiken van integraal diversiteitsbeleid (het Engelse 'inclusion').
<b>Best practices</b>	Voorbeelden van "goed" diversiteitsbeleid.

In de database zijn in totaal 88 resultaten voor literatuur en onderzoek op het gebied van diversiteitsbeleid opgenomen. Deze 88 resultaten worden in de database beschreven aan de hand van de volgende kenmerken (een overzicht van kenmerken in de vorm van tabellen is te vinden in Bijlage II bij dit rapport).

- *Zoekwoord*

De gevonden items in de 'database literatuur & onderzoek' zijn ingedeeld in de hiervoor genoemde 19 categorieën of 'zoekwoorden'. Voor vier categorieën zijn geen interessante resultaten gevonden binnen literatuur en onderzoek, te weten de categorieën 'personeelsplanning', 'introductie medewerkers', 'opleiding en training' en 'communicatie en voorlichting'. Voor de overige categorieën zijn de resultaten als volgt verdeeld:

Het grootste aantal zoekresultaten levert de categorie diversiteitsbeleid algemeen op. Dat is niet verwonderlijk omdat deze categorie niet op specifieke acties of maatregelen gericht is, maar diversiteitsbeleid in de brede zin betreft. Resultaten die niet specifiek ingedeeld kunnen worden, vervallen daarmee sneller tot deze categorie.

Ook in de categorieën best practices, bewustwording en beeldvorming en loopbaanbeleid vinden we relatief veel resultaten. De categorieën behoud van personeel, meten van diversiteit, primaire en secundaire arbeidsvoorraarden, werving en selectie, personeelsbeoordeling leveren weinig nieuwe resultaten op. Hetzelfde geldt voor de categorie coaching en mentoring. Over dit laatste onderwerp is overigens wel het nodige geschreven, maar de categorie levert geen interessante nieuwe inzichten op. Bovendien moeten we niet vergeten dat vier categorieën helemaal geen interessante resultaten hebben opgeleverd, te weten personeelsplanning, introductie medewerkers, opleiding en training en communicatie en voorlichting.

- *Titel & auteur*

De database geeft van elk item de titel en auteur(s) weer.

- *Land*

Voor elk item is het land van herkomst aangegeven. In principe is dit gedefinieerd als het land waar het item betrekking op heeft. Als dit niet zo specifiek aangegeven is, wordt in deze categorie voor het land gekozen waar de auteur vandaan komt. Bij de helft van de gevonden resultaten is uit de Verenigde Staten. Hierna zijn de meeste items afkomstig uit Engeland, België en Nederland.

- *Perspectief*

Het diversiteitsperspectief van de gevonden resultaten is verschillend. De meeste items (ruime een derde) gaan uit van wat we het “GEL”-perspectief hebben genoemd. Het GEL-perspectief gaat uit van Gender, Etniciteit en Leeftijd. Ruim een kwart van de items gaat uit van het perspectief ‘gender’. Van de 88 items gaan er 4 uit van het perspectief ‘diversiteit algemeen’. Dit houdt in dat naast het GEL-perspectief ook breder wordt gekeken, bijvoorbeeld naar gehandicapten.

- *Type*

Met het kenmerk ‘type’ wordt beschreven of het item een boek, artikel of anderszins betreft. Ruim 40 % van de items in de database betreft een artikel uit een tijdschrift. Verder komen ‘boek’ en ‘rapport’ relatief vaak voor.

- *Jaar*

Alleen resultaten vanaf 2000 zijn in de database opgenomen. Meer dan de helft van de items zijn gepubliceerd in 2004 of later.

- *Versie beschikbaar*

Tweederde van de items zijn digitaal te verkrijgen. Van de overige items is geen digitale versie verkrijgbaar of is het onbekend hoe een digitale versie te verkrijgen.

- *Fase beleidsontwikkeling*

Voor de resultaten in de database is getracht aan te geven op welke fase in het proces van beleidsontwikkeling ze het meest van toepassing zijn.

## Overzicht fasen ontwikkeling diversiteitbeleid

Fase	Betekenis	Bewustwording
Agendasetting	Het doel is diversiteit op de agenda te krijgen en draagvlak te creëren	
Beleidsvoorbereiding	Fase van het ontwikkelen van beleid: welke aanpak, welke activiteiten, welke instrumenten	
Beleidsuitvoering	Het uitvoeren van het beleid	
Verankering	Het integreren van activiteiten en instrumenten in regulier beleid.	
Evaluatie en Monitoren	Het meten van resultaten, evalueren van beleid	

Voor methoden en instrumenten is dat wat eenvoudiger dan voor resultaten uit literatuur en onderzoek. Bij 33 van de 88 items is ‘fase beleidsontwikkeling’ niet specifiek. De fase die het meest van toepassing is, is de fase ‘beleidsuitvoering’. Ruim een kwart van de gevonden resultaten heeft betrekking op deze van beleidsontwikkeling.

- *Wetenschappelijk onderbouwd*

Tweederde van de items is wetenschappelijk onderbouwd. Bij 15 van de 88 items zijn de items niet wetenschappelijk onderbouwd. Bij de overige items is dit deze informatie niet beschikbaar of het verschilt per hoofdstuk of er sprake is van wetenschappelijke onderbouwing.

- *Praktisch getoetst*

Ruim de helft van de items is in de praktijk getoetst. Een kwart van de items is niet praktisch getoetst en betreft dus een theoretische verhandeling. Voor de overige resultaten is de informatie hierover onduidelijk of niet beschikbaar.

- *Aantal pagina's*

Het aantal pagina's van de gevonden resultaten uiteen van 4 tot 551. Van negen items is het aantal pagina's niet bekend. Het gemiddeld aantal pagina's is 87.

## **4.3 Resultaten per onderwerp**

In de volgende paragrafen worden de resultaten van de inventarisatie van literatuur en onderzoek binnen de onderscheiden categorieën beschreven.

### **4.3.1 Personeelsplanning**

Het is belangrijk dat een organisatie een zo nauwkeurig mogelijke inschatting maakt van haar huidige en toekomstige behoefte aan personeel. Zowel kwantitatieve als kwalitatieve aspecten worden in de inschatting meegenomen. Voert een organisatie diversiteitsbeleid, dan is de gewenste diversiteit één van de aspecten die meegenomen worden bij de personeelsplanning. Het verschil tussen het huidige personeelsaanbod en de personeel behoeft maakt duidelijk welke knelpunten aangepakt moeten worden in het werving- en selectiebeleid, het doorstroombeleid of het opleidingsbeleid.

Het onderwerp ‘personeelsplanning’ heeft geen nieuwe resultaten uit literatuur en onderzoek opgeleverd die ingaan op het maken van personeelsplanningen waarbij rekening wordt gehouden met diversiteit

### **4.3.2 Werving en Selectie**

De werving en selectie van personeel biedt mogelijkheden om diversiteit in huis te halen, maar er spelen ook allerlei mechanismen een rol die – vaak onbewust – diversiteit belemmeren. Selecteren is mensenwerk en daarmee is de kans groot op het voordoen van ‘bias’ op allerlei momenten in het selectieproces.

---

#### *Werving en selectie in de database*

In de literatuur-database zijn slechts twee items opgenomen die betrekking hebben op het onderwerp werving en selectie. Het betreft twee tijdschriftartikelen uit de Verenigde Staten. Beide artikelen hebben betrekking op etniciteit en gender.

---

Het artikel *Prejudice versus discrimination in the employment interview: we may hire equally, but our memories harbor prejudice* (database # 60) betreft een experiment waarin onderzocht wordt of sollicitanten uit etnische groepen worden gediscrimineerd. Uit de resultaten blijkt dat beoordelaars niet discrimineren in hun beslissingen; gekleurde sollicitanten hebben een even grote kans als blanke sollicitanten om aangenomen te worden. Uit achteraf evaluatie van het sollicitatiegesprek blijkt echter dat beoordelaars zich gekleurde sollicitanten als minder intelligent herinneren. De auteurs veronderstellen dat beoordelaars de regels omtrent gelijke behandeling in acht nemen, maar achterliggende waarden hiervan nog niet geïnternaliseerd hebben. De conclusie luidt dat wettelijke regels m.b.t. gelijke behandeling en anti-discriminatie nog steeds een belangrijke functie hebben.

*The Interactive Effects of Race, Gender, and Job Type on Job Suitability Ratings and Selection Decisions* (database # 78), onderzoekt de invloed van de intersectionale combinatie gender-etniciteit bij werving en selectie. Uit het onderzoek blijkt dat Afro-Amerikaanse vrouwen bij sollicitaties minder last hebben van seksediscriminatie dan blanke vrouwen, onafhankelijk van het type baan (laag- of hoogopgeleid).

Afro-Amerikaanse vrouwen worden gezien als slimmer en geschikter dan Afro-Amerikaanse mannen en hebben eveneens de voorkeur boven blanke mannen als het gaat om functies voor hoogopgeleiden. De auteurs veronderstellen dat positieve karaktereigenschappen die worden toeschreven aan Afro-Amerikaanse vrouwen (onafhankelijk, ambitieus, sterk) een belangrijke rol spelen bij de beoordeling in selectiegesprekken.

#### **4.3.3 Introductie medewerkers**

Nieuwe medewerkers leren in hun introductieperiode alle aspecten van de nieuwe organisatie kennen, ook het diversiteitsbeleid als de organisatie dit voert. Andersom kan een zorgvuldige introductie van medewerkers ervoor zorgen dat medewerkers zich sneller opgenomen voelen in de organisatie.

Het onderwerp ‘introductie medewerkers’ heeft vanuit het oogpunt van diversiteit geen nieuwe resultaten uit literatuur en onderzoek opgeleverd.

#### **4.3.4 Opleiding en training**

Effectief diversiteitsbeleid legt verband tussen de ontwikkeling van medewerkers en de employability en doorstroom van medewerkers. Verondersteld mag worden dat beter opgeleide medewerkers meer kansen hebben op doorstroom naar hogere functies.

Niettemin heeft het onderwerp ‘opleiding en training’ geen nieuwe resultaten uit literatuur en onderzoek opgeleverd. Daarbij dient opgemerkt dat professionalisering van leidinggevenden en medewerkers m.b.t. diversiteit, zoals in diversiteitsbewustzijn trainingen niet bij de categorie ‘opleiding en training’ zijn ingedeeld, maar terug te vinden onder ‘bewustwording en beeldvorming’.

#### **4.3.5 Personeelsbeoordeling**

Hoe kun je diversiteit oppakken in het kader van de personeelsbeoordeling en functionering van medewerkers? Onderzoek en literatuur m.b.t. personeelsbeoordeling betreft voornamelijk de bias en vooroordelen die bestaan bij beoordelaars t.a.v. vrouwen, etnische minderheden of oudere werknemers.

---

##### *Personeelsbeoordeling*

Bij het doorzoeken van literatuur en onderzoek zijn weinig nieuwe resultaten gevonden. In de literatuur-database is binnen deze categorie één item opgenomen. Het betreft een Amerikaans tijdschriftartikel uit 2002. Dit artikel onderzoekt aan de hand van theorieën en empirisch onderzoek de invloed van stereotype gedachten bij de beoordeling van vrouwelijke werknemers.

---

De auteurs van *Reducing the Effects of Gender Stereotypes on Performance Evaluations* (database # 63) onderzoeken de mogelijkheid tot het verlagen van de invloeden van genderstereotiepen op de prestatiebeoordeling van vrouwelijke werknemers, door het gebruik van een '*structured free recall intervention*'. Bij deze techniek worden beoordelaars geïnstrueerd om waargenomen gedrag te herinneren en hun beoordeling te baseren op deze waarnemingen. Hierdoor gaat de beoordelaar minder af op het algemene beeld, dat beïnvloed wordt door stereotypen, en meer op het specifieke geobserveerde gedrag voor het beoordelen van een werknemer.

Uit de resultaten van het onderzoek blijkt inderdaad dat deze techniek ervoor zorgt dat vrouwelijke werknemers niet negatiever worden beoordeeld dan hun mannelijke collega's die hetzelfde hebben gepresteerd.

Het onderzoek is uitgevoerd als experiment, in een laboratoriumsetting. Voor de praktijk van de personeelsbeoordeling valt als aanbeveling af te leiden bij de beoordeling te evalueren op concreet waargenomen gedrag.

#### **4.3.6 Loopbaanbeleid**

Loopbaanbeleid kan ingezet worden als instrument om diversiteit bij de doorstroming van medewerkers naar hogere functies te bevorderen. Loopbaanbeleid mobiliseert, ondersteunt en kwalificeert beschikbaar talent voor hogere functies en biedt als zodanig mogelijkheden om de doorstroom van ondervertegenwoordigde groepen te bevorderen.

---

##### *Loopbaanbeleid*

Er zijn 8 items bij deze categorie ondergebracht. Van deze items zijn er 3 uit Nederland uit de Verenigde Staten, 1 uit Engeland en 1 uit België. Er is 1 item dat zich op diversiteit in de brede zin richt. Alle andere items betreffen de doorstroom van vrouwen. Hoewel het behoud en de inzetbaarheid van oudere werknemers momenteel een 'hot topic' is in de personeelsmanagement literatuur, is er geen onderzoek gevonden dat de loopbaanontwikkeling van oudere werknemers onderzoekt.

De gevonden resultaten betreffen drie (hand)boeken, twee rapporten, twee tijdschriftartikelen en een doctoraalscriptie, uitgebracht tussen 2000 en 2005. De tijdschriftartikelen en de doctoraalscriptie zijn wel wetenschappelijk onderbouwd, de rapporten niet, en bij de handboeken is het afhankelijk van de hoofdstukken.

---

De onderzoeksresultaten in de categorie Loopbaanbeleid betreffen hoofdzakelijk de achtergronden en mogelijke *oplossingen* voor de carrièreontwikkeling van vrouwen en de doorstroom van vrouwen naar hogere functies. Daarbij wordt ook aandacht besteed aan het vrouwelijk ondernemerschap. Een aantal items onderzoekt concrete maatregelen die genomen kunnen worden om de loopbaanontwikkeling van vrouwen te bevorderen. Ook wordt aanbevelingen gedaan voor verder onderzoek.

##### **Samenvatting van de meest interessante conclusies en aanbevelingen:**

Waar een wil is, is een weg: het is mogelijk om snel een veranderingsproces in de organisatie in gang te zetten en concrete resultaten te boeken met vrouwen in hogere functies. De aanpak van het Amerikaanse bedrijf Bestfoods biedt op zich geen nieuwe inzichten maar laat zien dat het mogelijk is om op korte termijn maatregelen te nemen die er toe leiden dat het aandeel vrouwen in topmanagementfuncties toeneemt.

### Voorbeeld

De CEO van Bestfoods organiseerde een conferentie van ruim 4 dagen met 50 vrouwelijke toptalenten en het topmanagement van het bedrijf om het proces van organisatieverandering ten behoeve van leiderschapsontwikkeling te versnellen. De aanbevelingen die gedaan werden, zijn onder te brengen in drie categorieën:

1. *Loopbaanontwikkeling* – het vergroten van de carrière mogelijkheden
2. *Diversiteitsbevordering* – een betere representatie van vrouwen in top en hoger management
3. *Werk/privé-balans* – vrouwen in staat stellen om naar hun kunnen te presteren

De belangrijkste nieuwe organisatiebrede aanbevelingen die gedaan werden:

- De CEO communiceert naar alle managers dat hij/zij verwacht dat er vooruitgang geboekt zal worden met het behouden en ontwikkelen van vrouwen met kwaliteiten.
- Het topmanagement moet verantwoordelijk gehouden worden voor het behouden en ontwikkelen van vrouwelijk talent door deze doelen te verbinden aan de jaarlijkse bonus van het topmanagement.
- Vergroting van de participatie van vrouwen in belangrijke en zichtbare opdrachten en projectgroepen.
- Meer flexibiliteit in tijd en plaats van werk, teneinde het combineren van werk- en privéverplichtingen te vergemakkelijken.

Bron: *The Women's Global Leadership Forum* (Adler, Brody en Osland, 2000)

### Database # 80

De deelname van vrouwen aan vrouwennetwerken neemt belemmeringen bij loopbaanontwikkelingeven van vrouwen niet weg, maar biedt vrouwen wel steun om deze belemmeringen te weerstaan. Deelname van vrouwen aan vrouwennetwerken heeft derhalve toch een gunstig effect op het carrièreverloop van vrouwen.

Opvallend is dat ‘positieve actie’ maatregelen nog steeds moeten worden bevochten. Gezien de lage representatie van vrouwen in hogere managementfuncties blijven specifieke maatregelen nodig, maar het nemen van ‘positieve actie’ maatregelen blijft een gevoelige kwestie en aan mogelijke negatieve consequenties moet aandacht worden besteed. Negatieve gevolgen zijn met name jaloezie van mannelijke collega’s en het gevoel bij vrouwen zich extra te moeten bewijzen t.o.v. mannen. In het geval van ‘positieve actie’ programma’s (waartoe ook specifieke programma’s voor vrouwen, zoals mentoring voor vrouwen worden gerekend) is het essentieel de toegevoegde waarde van deze programma’s voor de gehele organisatie duidelijk te communiceren. Duidelijke commitment vanuit de top van de organisatie is daarvoor een belangrijk, ondersteunende factor.

Vrouwen hebben betere kansen bij loopbaanontwikkeling als rekening wordt gehouden met zogenaamde “gatekeeping mechanismen”, subtiele belemmeringen binnen de organisatie maar ook in vrouwen zelf, die doorstroming naar hogere functies in de weg staan.

### **Voorbeeld**

Sleutels tot succes beschrijft op basis van wetenschappelijke inzichten de werking van *gatekeeping mechanismen*, maar ook de mogelijkheden voor het doorbreken van deze mechanismen.

#### **Risicomijdend gedrag**

Wie hogerop wil, moet risico's durven nemen. Dat is over het algemeen niet de sterkste kant van vrouwen. Weliswaar zijn ze positief over hun eigen capaciteiten, maar zodra er een hogere functie in beeld komt, gaan ze twijfelen.

De meeste vrouwen hebben minder zelfvertrouwen dan mannen. Dit uit zich in risicomijdend gedrag: ze nemen minder snel uitdagende en statusverhogende klussen aan. Dat betekent echter ook dat ze minder gelegenheid hebben om daarin zelfvertrouwen op te bouwen. En daarmee is de cirkel rond.

Dit verschil in zelfvertrouwen tussen vrouwen en mannen zie je al in de jeugdjaren. Jongens steken eerder hun nek uit. Ze ervaren dan hoe het is om onderuit te gaan. Meisjes zijn voorzichtiger. Ze lopen liever geen risico op een mislukking en proberen daarom minder uit. Wanneer een jongen en een meisje samen een computerspelletje doen, eindigt de jongen zich onmiddellijk de muis toe en gaat hij van alles uitproberen. Het meisje kijkt toe. Dit gedrag van jongens en meisjes wordt bevestigd door verwachtingen van ouders en school. Jongens worden aangemoedigd zelfverzekerd en ambitieus zijn. Meisjes leren hun beurt af te wachten en maken zichzelf afhankelijker van goedkeuring van leerkrachten en ouders, waardoor ze ook eerder faalangst ontwikkelen.

De lage succesverwachting van vrouwen heeft tot gevolg dat ze in hun werk minder op de voorgrond treden en zichzelf ook niet snel naar voren schuiven als er een interessante vacature komt. Daarbij speelt ook een rol dat leidinggevende functies veelal bezet worden door mannen. Vrouwen zullen daardoor eerder het gevoel hebben ander – mannelijker – gedrag te moeten gaan vertonen. Ook dat is niet bevorderlijk voor hun zelfvertrouwen. Momenteel ligt in loopbaanbegeleiding veel nadruk op het eigen initiatief van medewerkers als het gaat om carrièreontwikkeling. Met andere woorden: wie hogerop wil, moet zijn nek uitsteken. Juist voor vrouwen kan dit de deur gesloten houden.

Sleutels tot succes (Henderikse, van Doorn-Huiske en van der Valk, 2004)

**Database # 70**

#### **4.3.7 Coaching en mentoring**

Coaching en mentoring zijn voorbeelden van instrumenten waarmee organisaties zich kunnen richten op het behoud en de ontwikkeling van individuele talenten. Het ondersteunen van individuele medewerkers, zonder dat dit gepaard gaat met maatregelen die zich richten op verandering van de organisatie zelf, is echter weinig effectief.

---

##### *Coaching en mentoring*

Er is in de literatuur-database 1 item opgenomen binnen deze categorie. Het betreft een Nederlands rapport uit 2002 over de rol van coaching bij het bevorderen van de doorstroom van vrouwen in organisaties. Er is wel meer geschreven over coaching, maar dan voornamelijk in het algemeen, in relatie tot HRD of specifiek over het coachen van executive managers. In relatie tot diversiteitsbeleid is er erg weinig te vinden over coaching en de items die daar wel over gaan, hebben net als dit onderzoek betrekking op gender en de verticale doorstroom en zijn bovendien van voor 2000. Hetzelfde geldt voor mentoring.

---

##### **Samenvatting van de meest interessante conclusies en aanbevelingen:**

Het rapport van Brouns, Sibbes en Tap: "Coaching, een wereld te winnen, Onderzoek naar betekenis van coaching voor doorbreking Glazen Plafond", probeert onder meer antwoord te geven op de vraag: waar zit het veranderingspotentieel van coaching in relatie tot het doorbreken van het glazen plafond en welke zijn de bijbehorende instrumenten?

## Voorbeeld

Coaching kan voor vrouwen iets betekenen in termen van strategieontwikkeling & balans, het biedt mogelijkheid om te reflecteren op keuzeprocessen, en coaching kan vrouwen ondersteunen en stimuleren. Externe en interne coaching zijn daarbij beiden goede instrumenten, ieder met hun eigen merites en beperkingen. Maar de reikwijdte van coaching van vrouwen is beperkt: de verwachtingen ten aanzien van doorbreking van het glazen plafond aan de hand van coaching van vrouwen moeten niet overdreven worden. Coaching is wel een bruikbaar instrument om vrouwen - als ze eenmaal een toppositie hebben - te ondersteunen bij 'zwaar weer'.

De meeste gesprekpartners zijn optimistischer over het effect dat coaching kan hebben op cultuurverandering en mede daardoor ook van invloed kan zijn op de doorstroming van nieuwkomers naar topposities. Coaching is dan niet in hoofdzaak op vrouwen gericht, maar juist op de zittende top.

Bovendien kunnen we concluderen dat optimale coaching alert is op eventuele sekseverschillen en op de werking van gender in de interpretatie van gedrag van mannen en vrouwen. Wanneer leidinggevenden en coaches verzuimen te reflecteren op hun genderbeelden bestaat het risico traditionele beelden te reproduceren en daarmee de effectiviteit van coaching te verminderen. 'Neutrale' coaching, die geen rekening houdt met eventuele maatschappelijke verschillen rond sekse, noch met etniciteit en sociaal-culturele achtergrond, loopt het risico ook anti-emancipatoire effecten te produceren, omdat de vanzelfsprekende hegemonie van bepaalde opvattingen en gedragingen onderbelicht blijft. Tegelijkertijd is ook vastgesteld dat een te sterke focus op sekse stigmatiserend kan zijn. Dit is in deze studie de 'sekse/gender-paradox' genoemd: alert op de werking van gender (de vele culturele vormen van mannelijkheid en vrouwelijkheid) maar niet organiseren op sekse. Om de ambivalentie rond sekse productief te maken zouden we kunnen voorstellen om gender wel te gebruiken als analytisch instrument - hangen de problemen samen met gender en etniciteit? – zonder het als norm te stellen. Met andere woorden: gebruik gender als ladder om tot bepaalde inzichten te komen enwerp het dan vervolgens, in de zoektocht naar oplossingen en potenties, ook weer weg. Mannen en vrouwen zijn meer dan hun sekse.

De voorwaarden waaronder coaching de doorstroom van vrouwen kan bevorderen zijn als volgt samen te vatten:

- Betrek de Top bij het proces; voorbeeldgedrag is bepalend voor het welslagen. Veranderingen moeten dalen in de organisatie. (TOP).
- Let op het Imago van coaching. Zorg dat het verbonden is met noties van 'een lerende organisatie' en 'een moderne manager'. (IMAGO).
- Zorg voor een integratie van Kennis over gender in opleidingen en trainingen voor coaches. (KENNIS).

Samengevat: alleen met een 'TIK' kan coaching een instrument zijn om het glazen plafond te doorbreken.

Bron: Coaching, een wereld te winnen. Onderzoek naar betekenis van coaching voor doorbreking Glazen Plafond, Brouns, Sibbes en Tap (2002), p.74/75.

**Database # 7**

#### **4.3.8 Behoud personeel**

Inspanningen ten behoeve van de werving en selectie en de doorstroming van medewerkers beklijven niet als deze medewerkers de organisatie voortijdig verlaten. De categorie “behoud personeel” categorie betreft het voorkomen van ongewenst vertrek uit de organisatie van medewerkers uit ondervertegenwoordigde groepen.

---

##### *Behoud personeel*

Binnen deze categorie vinden we in de database drie items. Twee items zijn wetenschappelijk onderbouwde tijdschriftartikelen uit de Verenigde Staten, die de factoren onderzoeken die het verloop van etnische minderheden kunnen verminderen. Eén van deze twee artikelen betreft empirisch onderzoek Het derde onderzoek is uit Nederland en betreft ongewenst vertrek van vrouwen uit de organisatie. Hoewel er veel literatuur bestaat over het behoud van werknemers in het algemeen, blijkt hier in het kader van diversiteitsmanagement weinig onderzoek naar te zijn verricht.

---

#### **Samenvatting van de meest interessante conclusies en aanbevelingen:**

Het is belangrijk dat organisaties netwerken voor werknemers uit minderheidsgroepen aanmoedigen en ondersteunen. Netwerken vergroten de sociale betrokkenheid van medewerkers met de organisatie en verminderen daardoor ongewenst vertrek van medewerkers.

Organisaties die wervingsmaatregelen nemen om de diversiteit van sollicitanten te vergroten, zenden ook impliciet de boodschap uit dat zij een ‘diversiteitsvriendelijke’ organisatiecultuur hebben. Blijkt daarentegen dat de organisatiecultuur onvoldoende diversiteitsvriendelijk is, dan is het verloop van nieuw verworven medewerkers hoog.

Om dit te voorkomen is het van belang dat organisaties zich eerst richten op de eigen organisatie alvorens nieuwe medewerkers te werven. Daarnaast moet in wervingscampagnes een reëel beeld worden geschapen van de mate van diversiteit in de organisatie. Het geven van een vertekend beeld leidt tot gevoelens van misleiding en heeft een negatief effect op het behoud van werknemers. Om dit te voorkomen kunnen organisaties met weinig diversiteit zichzelf op de korte termijn beter promoten door de nadruk te leggen op interessante aspecten van de functie, de werkomgeving en de arbeidsvoorwaarden.

Belangrijk is wervingsinitiatieven goed te evalueren, niet alleen op het halen van gestelde doelen qua werving, maar ook op het behoud van werknemers. Het is niet efficiënt en bovendien kostbaar om een grote instroom van nieuwe medewerkers te hebben, die gepaard gaat met een even grote uitstroom.

Het vertrek van vrouwen uit de top van organisaties blijkt het gevolg te zijn van een complex van onderling aan elkaar gerelateerde en elkaar versterkende factoren. Als deze uiteengerafeld worden blijkt dat twee hoofdredenen onderscheiden kunnen worden.

Enerzijds is het niet snel genoeg kansen krijgen om meer uitdaging te krijgen in het werk, het niet erkend worden van de behoefte aan loopbaanontwikkeling, of het gevoel in de loopbaanontwikkeling geremd te worden, een belangrijke reden voor het voortijdig vertrekken van vrouwen uit de organisatie. Anderzijds blijkt het niet kunnen combineren van het werk met zorg en huishoudelijke taken thuis een belangrijke reden voor voortijdig vertrek. Voor vrouwen geldt dat de leeftijd waarop ze zich kunnen profileren voor managementfuncties min of meer samenvalt met de periode in het leven waarop ze kinderen krijgen. Het combineren van werk met privé-leven is onder dergelijke omstandigheden moeizaam.

#### **4.3.9 Primaire arbeidsvoorwaarden**

Primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden kunnen een organisatie aantrekkelijker maken voor werknemers uit minderheidsgroepen. In deze paragraaf komen de primaire arbeidsvoorwaarden aan de orde, in de volgende paragraaf de secundaire arbeidsvoorwaarden.

---

##### *Primaire arbeidsvoorwaarden in de database*

Met betrekking tot de primaire arbeidsvoorwaarden levert de inventarisatie slechts één item op, namelijk een Amerikaans tijdschriftartikel uit 2006 dat gender en etniciteit betreft. Overig onderzoek en literatuur over dit onderwerp is geschreven voor 2000 en betreft hoofdzakelijk de kwestie van beloningsverschillen tussen mannen en vrouwen.

---

##### **Samenvatting van de meest interessante conclusies en aanbevelingen:**

Er zijn nog steeds (aanzienlijke) beloningsverschillen tussen blanke mannen enerzijds en vrouwen en etnische minderheden anderzijds. Beloningsverschillen kunnen niet (volledig) verklaard worden door een verschil in human capital of door beroepssegregatie en blijven bestaan bij gelijke functies en in geval van gelijke ervaring en kennis.

Beloningsverschillen voor medewerkers uit etnische minderheidsgroepen blijken kleiner in teams met relatief meer etnische werknemers. Beloningsverschillen gebaseerd op gender en etniciteit zijn kleiner op afdelingen waar relatief meer vrouwelijke managers of managers met een etnische achtergrond werken.

Opvallend is dat blanke mannelijke werknemers relatief minder verdienen als ze in een diverser team werken. De auteurs veronderstellen dat blanke mannen sneller overbetaald worden in homogene teams.

De conclusie lijkt te zijn dat beloningsverschillen verdwijnen naarmate de diversiteit in een organisatie toeneemt.

#### **4.3.10 Secundaire arbeidsvoorwaarden**

In deze paragraaf komen de secundaire arbeidsvoorwaarden aan de orde, waarvan bekend is dat met name regelingen die balans tussen werk en prive-leven mogelijk maken een belangrijke rol spelen bij diversiteitsbeleid.

---

### *Secundaire arbeidsvooraarden in de database*

In de database zijn binnen deze categorie 2 items opgenomen. Het betreft tijdschriftartikelen; een uit de Verenigde Staten en een uit Engeland. Beide items richten zich op de dimensie gender en kijken naar de invloed van HR-maatregelen op het verbeteren van de werk-privé balans.

---

#### **Samenvatting van de meest interessante conclusies en aanbevelingen:**

Uit de literatuurbronnen blijkt dat HR-maatregelen gericht op de werk-privé balans niet nadrukkelijk leiden tot het bereiken van meer balans tussen de seksen in een organisatie. Maatregelen hebben een positiever effect wanneer het aandeel vrouwen in de organisatie groot is en/of de organisatie het belang van meer vrouwen ervaart. Gebruikt een organisatie werk-privé maatregelen uitsluitend uit eigen belang, bijvoorbeeld om de productiviteit te verhogen, dan hebben maatregelen geen effect op genderverschillen.

Meer vrouwen in de organisatie komen, leiden tot de invoering van meer werk-privé balans maatregelen. Door de toegenomen mogelijkheden om werk en privé met elkaar te combineren, neemt voor vrouwen de kans om door te stromen naar een hogere functie toe

Het Engelse artikel *Flexible Working and the Gender Pay Gap in the Accountancy Profession (database # 29)* toont een negatieve relatie aan tussen mogelijkheden om parttime te werken en carrièreontwikkeling in de accountancy. Vrouwen gaan parttime werken om werk te combineren met zorgtaken. Als mannen gebruik maken van flexibele werkmogelijkheden doen ze dit vaak later in hun loopbaan, wanneer hun carrière zich al ontwikkeld heeft. De auteurs wijzen erop dat zolang werknemers die parttime werken gezien worden als ‘minder betrokken’ er niets verandert. Vrouwen en mannen zijn zich ervan bewust dat carrièremogelijkheden verminderen wanneer ze parttime gaan werken. Vrouwen zien echter vaak geen andere optie en mannen durven geen gebruik te maken van de geboden mogelijkheden.

#### **4.3.11 Communicatie en voorlichting**

Deze categorie betreft de interne en externe communicatie en voorlichting van de organisatie, inclusief arbeidsmarktcommunicatie, gebruik van teksten in advertenties en PR. Door middel van communicatie kan een organisatie in woord en beeld uitdrukking geven aan haar steven naar diversiteit.

Het onderwerp ‘communicatie en voorlichting’ heeft vanuit het oogpunt van diversiteit geen nieuwe resultaten uit literatuur en onderzoek opgeleverd.

#### **4.3.12 Organisatiecultuur**

Iedere organisaties heeft een eigen cultuur: gedeelde normen en waarden waaraan de leden van de organisatie moeten voldoen. Alle leden van de organisatie bepalen samen de organisatiecultuur. De organisatiecultuur kan elementen bevatten die de integratie en/of doorstroming van leden van minderheidsgroepen binnen de organisatie bevorderen dan wel belemmeren.

---

##### *Organisatiecultuur in de database*

Binnen deze categorie vinden we in de database vier items: drie uit de Verenigde Staten en één uit Engeland. Alle items zijn wetenschappelijk onderbouwde en praktisch getoetste tijdschriftartikelen die zich richten op gender. De aanbevelingen en analyses m.b.t. organisatiecultuur lijken ook voor andere doelgroepen.

---

##### **Samenvatting van de meest interessante conclusies en aanbevelingen:**

Alle artikelen hebben als boodschap dat (verandering van) de organisatiecultuur van belang is voor het bevorderen van de doorstroom van vrouwen binnen de organisatie. Omdat voor de meeste organisaties de blanke, middenklasse man van middelbare leeftijd die full-time werkt als norm geldt, ondervinden vrouwen moeilijkheden aan deze norm te voldoen.

Hoe kan een diversiteitsvriendelijke organisatiecultuur gecreëerd worden:

- Analyseer of de organisatiecultuur diversiteit en gelijkheid ondersteunt. Zo niet, onderneem actie om de organisatiecultuur te veranderen.
- Zorg dat niet de symptomen, maar de oorzaken bestreden worden. Help dus niet alleen doelgroepen belemmeringen te overkomen, maar stel de traditionele norm ter discussie. Veranderingen moeten voor *alle* werknemers gelden.
- Overtuig lijnmanagers van de noodzaak van verandering. Het helpt daarbij voorbeelden uit andere afdelingen of andere organisaties naar voren te halen.
- Maak het (top) management verantwoordelijk voor het diversiteitsbeleid.
- Zie toe op de naleving van afspraken met betrekking tot gelijke behandeling in werving en selectie, promotie en training. Het managementteam moet zichtbaar optreden wanneer er geen gelijke behandeling heeft plaats gevonden.
- Laat medewerkers uit minderheidsgroepen input leveren voor diversiteitsinitiatieven. Communiceer en creëer betrokkenheid.

### **Voorbeeld**

Coaching kan voor vrouwen iets betekenen in termen van strategie-ontwikkeling & balans, het biedt mogelijkheid om te reflecteren op keuzeprocessen, en coaching kan vrouwen ondersteunen en stimuleren. Externe en interne coaching zijn daarbij beiden goede. Het artikel *Restructuring workplace cultures: the ultimate work-family challenge?* van Suzan Lewis houdt zich bezig met de vraag of zogenaamde 'family friendly' maatregelen ook echt de organisatiecultuur veranderen. In hoeverre zorgen deze maatregelen ervoor dat normen en veronderstellingen m.b.t. de 'ideale werknemer' aangepast worden, dat aangeboden initiatieven ook echt gebruikt worden door werknemers, zonder dat ze daar op aangekijken worden. Een daadwerkelijke werk-privé-cultuur bestaat uit de gedeelde veronderstelling dat het mogelijk moet zijn voor alle mannen en vrouwen om werk en privé te combineren. Echter, de discussie over werk- privé richt zich vooral op de benadeelde positie en behoeftes van vrouwen, waardoor het gevaar ontstaat dat het beeld versterkt wordt dat vrouwen verantwoordelijk zijn voor gezin en zorg. Part-time werk geldt daarbij niet als standaard, maar afwijking van de norm van een volledige werkweek. Part-time werk wordt daardoor beschouwd als een gunst i.p.v. een recht, hetgeen tot gevolg heeft dat part-timers gekort worden op andere 'beloningen', zoals salarisverhoging, secundaire arbeidsvoorraarden, arbeidszekerheid etc.

Bron: *Restructuring workplace cultures: the ultimate work-family challenge?* Suzan Lewis (2006)

**Database # 66**

### **4.3.13 Verankering**

Verankering van diversiteitsbeleid is een belangrijke randvoorwaarde voor het bereiken en vooral behouden van resultaten. Diversiteitsmaatregelen en –activiteiten zullen een plaats moeten krijgen in het reguliere beleid. In de categorie 'verankering' is vanzelfsprekend ook gendermainstreaming meegenomen. Gender mainstreaming is een goed voorbeeld van het verankeren van beleid in alle aspecten van de organisatie.

---

#### *Verankering in de database*

Er zijn in de literatuurdatabase 4 items binnen deze categorie. Twee hiervan zijn afkomstig uit België, een uit Engeland en een betreft een publicatie van de Europese Commissie. Er zijn twee tijdschriftartikelen, één handleiding en één rapport. Een item heeft betrekking op een brede definitie van diversiteit, de overige drie richten zich specifiek op gender.

---

#### **Samenvatting van de meest interessante conclusies en aanbevelingen:**

Er is niet veel geschreven over verankering en de literatuur waarover we beschikken, biedt nog weinige handvatten voor het succesvol verankeren van diversiteitsbeleid.

De literatuur betreft vaak specifieke aspecten die voor het verankeringsproces relevant geacht worden. Aan het middenkader wordt een cruciale rol toegeschreven in het doorvoeren van de organisatieveranderingen die nodig zijn om diversiteit te verwesenlijken. Het middenkader moet veranderingen in de praktijk tot uitvoering brengen.

Een gerelateerd concept is gendermainstreaming. Gendermainstreaming heeft betrekking op sekseverschillen, maar het idee en de methode kan ook goed toegepast worden op andere verschillen tussen mensen. Helaas wordt gendermainstreaming ontzettend als abstract concept gezien en blijft er in de praktijk behoeft aan de ontwikkeling van praktische instrumenten ten behoeve van implementatie van het concept.

#### **4.3.14 Diversiteitsbeleid algemeen**

Deze categorie betreft diversiteitbeleid in het algemeen, niet op specifieke acties of maatregelen gericht. De inventarisatie betreft theorieën, benaderingen, processen en achtergronden met betrekking tot diversiteitsmanagement in het algemeen.

---

##### *Diversiteitsbeleid algemeen in de database*

In de database zijn 20 voorbeelden van literatuur en onderzoek binnen deze categorie opgenomen. Er zijn zes tijdschriftartikelen en de overige items betreffen (hand)boeken en rapporten. Er zijn 10 items die op een brede definitie van diversiteit gericht zijn. De overige items focussen zich deels op gender en deels op etniciteit. Aandacht voor leeftijd treffen we slechts eenmalig aan. Tot de landen waarop resultaten betrekking hebben behoren de Verenigde Staten, Engeland, België, Scandinavië en Nieuw-Zeeland.

---

#### **Samenvatting van de meest interessante conclusies en aanbevelingen:**

De inventarisatie levert voor deze categorie met name theorieën en benaderingen voor diversiteitsmanagement op. Veel studies zijn echter nog exploratief en/of theoriebouwend en leveren weinig concrete managementtips op. Ze zijn echter wel interessant voor wie zich verder wil verdiepen in de achtergronden van diversiteitsmanagement.

De verschillende manieren om naar diversiteit en naar de verschillen tussen werknemersgroepen te kijken, kunnen nader onderverdeeld worden in stromingen. Zo staat de 'gelijke kansen benadering' zich voor op het bestrijden van discriminatie en zet in op gelijke behandeling van werknemers. De 'gelijke uitkomsten benadering' werkt voornamelijk met quota's en positieve discriminatiemaatregelen, die ervoor moeten zorgen dat werknemersgroepen qua aantallen representatief vertegenwoordigd zijn. De 'speciale bijdrage benadering' stelt dat een organisatie meer werknemers uit minderheidsgroepen moet aannemen, omdat deze werknemers vanwege hun achtergrond 'speciale' kwaliteiten hebben die de organisatie nodig heeft. Nadeel van deze benadering is stereotiepen er door versterkt worden. Het nieuwe 'diversiteitsdenken' kijkt niet naar groepen, maar naar individuen en gaat ervan uit dat elk individueel persoon uniek is en verschillen tussen mensen gewaardeerd moeten worden. Deze manier van denken is duidelijk gelinkt aan de 'business case' voor diversiteit'. Het voordeel van deze benadering is dat er een verschuiving plaatsvindt van het problematiseren in termen van doelgroepen naar het problemen van het organisatiebeleid en de organisatiecultuur.

Uit veel onderzoeken blijkt dat diversiteitsbeleid doelgroepenbeleid niet kan vervangen. Doelgroepenbeleid blijft nodig omdat de specifieke problemen rondom gender, etniciteit of leeftijd om oplossingen op maat vragen. Zonder doelgroepenbeleid is de kans groot dat de vooruitgang stagneert en de benodigde aandacht voor achterstanden verdwijnt.

Diversiteitbeleid moet niet gezien worden als een vervanging van doelgroepenbeleid, maar als aanvulling erop. Uit de literatuur blijkt bovendien dat organisaties het meest profiteren van diversiteit wanneer zij verschillen tussen werknemers zien als een kans om nieuwe inzichten op te doen en alternatieve ideeën te genereren. Dit vraagt om een cultuur waarin leren, gelijkwaardigheid en vertrouwen voorop staan.

Van de (hand)boeken in de categorie 'diversiteitsbeleid algemeen' zijn er twee de moeite waard. Het *Handbook of workplace diversity* van Konrad, 2006 (database # 35) is een zeer nuttig verzamelwerk op het gebied van diversiteit in organisaties. Elk hoofdstuk is geschreven door vooraanstaande internationale onderzoekers, waardoor het boek verschillende internationale perspectieven bevat. Het boek is opgedeeld in 3 delen. Deel 1 zet de verschillende theorieën omtrent diversiteitsbeleid uiteen en laat zien hoe het onderzoeksgebied zich tot nu toe heeft ontwikkeld. Deel 2 bespreekt en becommentarieert verschillende kwantitatieve en kwalitatieve methoden om diversiteit op de werkplek te onderzoeken. Deel 3 onderzoekt de verschillende dimensies van diversiteit en gaat in op de overeenkomsten en verschillen tussen verschillende werknemersgroepen. Het boek gaat uit van een brede definitie van diversiteit en behandelt de verschillende dimensies, d.w.z. beperkt zich niet tot gender, etniciteit en leeftijd, maar strekt zich ook uit tot ras, gewicht, seksuele geaardheid, beperkingen en klasse.

### Voorbeeld

Hoofdstuk 2 en 4 uit *Handbook of workplace diversity* zijn het meest interessant voor het implementeren van diversiteitsbeleid. Hoofdstuk 2, *Human resource strategies to manage workforce diversity: Examining 'the business case'*, onderzoekt hoe bepaalde HR-praktijken de diversiteit in de organisatie beïnvloeden én welk effect diversiteit heeft op individuele werknemers, groepen en de organisatie als geheel (de business case). Een overzicht hiervan wordt gegeven in een veelomvattende tabel. Daarin is bijvoorbeeld terug te vinden welke HRM-maatregelen het meest geschikt zijn voor een organisatie die als HR-strategie heeft de innovativiteit te verhogen d.m.v. diversiteit.

Hoofdstuk 4, *From managing equality to managing diversity: A critical Scandinavian perspective on gender and workplace diversity*, beschrijft verschillende benaderingen van diversiteit, zoals het gelijke kansen perspectief, het meritocratische perspectief, het 'speciale bijdrage' perspectief en het 'alternatieve waarden' perspectief. Het hoofdstuk is interessant, omdat het laat zien dat het managen van diversiteit vanuit verschillende oogpunten bekeken kan worden en dat de keuzes die worden gemaakt in de diversiteitsaanpak en de effecten ervan, afhangen van het door de organisatie gekozen perspectief.

Bron: *Handbook of workplace diversity* van Konrad (2006)

### Database # 35

Het tweede aan te bevelen boek is *The dynamics of managing diversity: A critical approach* van de Engelse auteurs Kirton and Greene (database # 74). Dit makkelijk leesbare boek beschrijft de verschillende gelijkheids- en diversiteitsbenaderingen en de veranderingen in diversiteit van de Europese beroepsbevolking. Het boek richt zich op vijf verschillende werknemersgroepen, namelijk vrouwen, etnische minderheden, ouderen, mensen met een beperking en homoseksuelen.

Ook de meeste andere literatuuronderzoeken in deze algemene diversiteitscategorie richten zich met name op de verschillende benaderingen van diversiteit.

Wat betreft de tijdschriftartikelen in deze categorie is dat van Ely and Thomas uit 2001, *Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes* (database # 11), de moeite waard. Onderzocht wordt wat het effect is van drie verschillende diversiteitsperspectieven (toegang-en-legitimiteit, discriminatie-en-eerlijkheid en integratie-en-leren) op het functioneren van werkteams met een diverse culturele achtergrond. In het tijdschriftartikel *Women within diversity: risks and possibilities* onderzoekt de Australische Amanda Sinclair de gevolgen van het nieuwe diversiteitsdenken op het managen van gender (database # 88). Welke plek neemt gender in in het huidige ‘diversiteitsmanagement’ in vergelijking met het eerdere gelijkheidsdenken?

Het Deense artikel *Diversity Management in a Danish Context : Towards a Multicultural or Segregated Working Life?* (database # 21) verklaart dat organisaties nog altijd aansturen op assimilatie van etnische minderheden en niet op het waarderen van verschillen. De auteurs van het Engelse artikel *Re-examining workplace equality: The capabilities approach* (database # 64) identificeren een nieuw diversiteitsperspectief, namelijk de ‘capabilities approach’. Ook dit onderzoek is exploratief en theoriebouwend en wellicht weinig concreet voor wie zelf aan de slag wil, maar illustreert wederom dat de verschillende perspectieven in het diversiteitsdenken een belangrijke plaats innemen in de literatuur over organisatiедiversiteit.

Van de rapporten binnen de categorie ‘diversiteitsbeleid algemeen’ is het merendeel afkomstig uit België. Zij verschaffen voornamelijk gedetailleerde data over en inzicht in over de huidige situatie van werknemers uit minderheidsgroepen op de arbeidsmarkt. Veel te uitgebreid om van direct nut te kunnen zijn voor organisaties, de rapporten zijn wellicht interessanter voor beleidsmakers.

#### **4.3.15 Meten van diversiteit**

Deze categorie betreft het vaststellen van de stand van zaken met betrekking tot diversiteit binnen de organisatie. Hoe kan de organisaties doorgelicht worden om vast te stellen waar de organisatie staat voor wat betreft diversiteit?

---

##### *Meten van diversiteit in de database*

Er zijn 2 items binnen deze categorie , uit de VS. Beide items hanteren een brede definitie van diversiteit.

---

Beide bronnen verhouden zich vooral wetenschappelijk tot het meten van diversiteit. Met name de betrouwbaarheid en validiteit van de verschillende meetinstrumenten wordt uitvoerig onderzocht. Voor instrumentontwerpers is de geleverde informatie interessant, maar voor organisaties die zelf aan de slag willen met diversiteitsbeleid lijken beide bronnen minder relevant.

In het tijdschriftartikel *Developing an instrument for measuring attitudes toward and perceptions of workplace diversity: An initial report* (database # 15) beschrijven de auteurs hoe de ontwikkeling van hun Reaction-to-Diversity (R-T-D) Inventory tot stand is gekomen, een instrument waarmee houdingen t.a.v. diversiteit gemeten kunnen worden. Het artikel is een technisch verhaal waarin wordt ingegaan op de achtergronden, validiteit en betrouwbaarheid van het instrument.

In het *Handbook of workplace diversity* bevat hoofdstuk 10, genaamd *Measures for quantitative diversity scholarship* (database # 36), een overzicht en evaluaties van verschillende meetmethoden voor diversiteit. Deze methoden variëren van instrumenten op individueel niveau (zoals sociale identificatie en houdingen t.a.v. diversiteit) tot aan

instrumenten op organisatieniveau (zoals diversiteitsgerelateerde HRpraktijken en diversiteitsklimaat). Net als bij het vorige artikel is de aanpak technisch van aard en gaat vooral in op de betrouwbaarheid en precisie van meetmethoden.

#### **4.3.16 Bewustwording en beeldvorming**

Beelden die mensen over anderen hebben kunnen respect en verbondenheid vergroten, maar ook tegenwerken. Binnen het onderwerp ‘bewustwording en beeldvorming’ beschrijven we nieuwe resultaten uit literatuur en onderzoek die inzicht geven in in- en uitsluitingsmechanismen die voortvloeien uit beeldvorming en stereotiepen van mensen over elkaar. Ook trainingen die gericht zijn op het vergroten van het bewustzijn van mechanismen die diversiteit belemmeren worden daarbij meegenomen. Bewustwording van beeldvorming en stereotyping is een belangrijke voorwaarde voor het realiseren van diversiteit binnen de organisatie.

---

##### *Bewustwording en beeldvorming in de database*

Er zijn 11 items in de literatuurdatabase die deel uit maken van dit onderwerp. De gevonden resultaten zijn vooral relevant voor de ontwikkelingsfase en fase van agendasetting van diversiteitsbeleid. De meeste resultaten zijn afkomstig uit de Verenigde Staten. 3 Items gaan uit van een brede definitie van diversiteit en betreffen verschillen op basis van gender, etniciteit en leeftijd. De overige resultaten zijn meer specifiek. Alle gevonden resultaten binnen dit onderwerp hebben een wetenschappelijke onderbouwing en zijn bovendien voor het merendeel praktisch getoetst (met uitzondering van twee items). De resultaten zijn hoofdzakelijk afkomstig uit tijdschriftartikelen en daarnaast enkele dissertaties.

---

Binnen de onderzoeksresultaten in de categorie Bewustwording en Beeldvorming staat de houding ten aanzien van diversiteit centraal. Bijna alle onderzoeken richten zich op percepties en attitudes van werknemers en/of leidinggevenden. Die zijn belangrijk, omdat ze gevolgen hebben voor hoe het concept diversiteitsbeleid binnen de organisatie wordt ontvangen en hoe ermee wordt omgegaan. Als werknemers en leidinggevenden negatief tegen het idee van diversiteit van medewerkers aankijken, zullen zij logischerwijs ook minder positief staan tegenover organisatiemaatregelen die diversiteit binnen het personeelsbestand moeten vergroten. Implementatie en verankering zijn echter belangrijke factoren voor succesvol diversiteitsbeleid en de support van werknemers en leidinggevenden is daarvoor onontbeerlijk.

##### **Samenvatting van de meest interessante conclusies en aanbevelingen:**

De kans dat negatieve stereotypen over sollicitanten geen kans krijgen is groter wanneer beoordelaars voldoende aandacht en tijd kunnen schenken aan het selectieproces (minder cognitief druk zijn, d.w.z. wanneer ze snel moeten reageren of veel informatie moeten onthouden).

## Voorbeeld

Mensen denken vaak in categorieën en stereotiepen. Denken in categorieën voorkomt dat allerlei situaties eerst heel specifiek moeten worden geanalyseerd, voordat we weten hoe te handelen. Wanneer leidinggevenden of P & O functionarissen mensen selecteren voor functies, speelt het denken in categorieën een belangrijke rol.

Selectieprocessen kosten tijd. Blijkt nu dat beoordelaars veel aan hun hoofd hebben, dan valt tijd te besparen door bij de selectie van personeel met grove categorieën te werken, die vaak gekenmerkt worden door stereotype beelden. Diversiteitstrainingen die beoordelaars leren stereotype gedachten te onderdrukken blijken een negatief effect te hebben wanneer beoordelaars voldoende tijd hebben om zich te concentreren op het selectieproces. Hetgeen in de training wordt geleerd blijkt dan als een hefboom te werken en het denken in stereotype beelden te bevorderen.

De onderzoeksresultaten geven aanleiding tot de aanbeveling beoordelaars voldoende tijd te laten besteden aan het maken van beslissingen. Ook het geheel uitbesteden van het werving en selectieproces is een aanbevolen oplossing.

Bron: *Ironic Evaluation Processes: Effects of Thought Suppression on Evaluations of Older Job Applicants*

## Database # 42

Maatregelen en regels t.a.v. gelijke behandeling binnen een organisatie bevorderen een positievere houding van werknemers t.a.v. oudere collega's. Ook zorgt daadwerkelijke samenwerking met oudere collega's voor minder negatieve stereotypen en discriminatie binnen de organisatie.

## Voorbeeld

Werknemers met stereotype gedachten over oudere werknemers blijken niet alleen een negatieve houding te hebben t.a.v. samenwerking met oudere medewerkers maar ook t.a.v. training, promotie en behoud van oudere werknemers. Bovendien blijkt dat maatregelen voor gelijke behandeling en antidiscriminatie een positief effect hebben op beeldvorming over oudere werknemers en een positieve houding t.a.v. opleiding en training van oudere werknemers te bevorderen. Een andere bruikbare boodschap voor organisaties is dat daadwerkelijk samenwerken met oudere werknemers negatieve beeldvorming reduceert.

Bron: *Age stereotypes and discriminatory attitudes towards older workers: An East-West comparison*

## Database # 3

Eenmalige diversiteitstrainingen zijn niet voldoende om de houding van werknemers/leidinggevenden t.a.v. diversiteit te veranderen. Er moet continu aandacht aan besteed worden.

Een diversiteitstraining is effectiever wanneer de training de meerwaarde van diversiteit voor de organisatie benadrukt.

Er bestaat een checklist met vragen waarmee organisaties kunnen vaststellen hoe een diversiteitstraining er precies uit moet gaan zien om aan te sluiten bij de organisatiecontext.

De voorwaarden waaraan moet worden voldaan, hebben betrekking op zowel de organisatie, als de specifieke taak/functie en de individuele werknemer (Bron: *Using needs assessment to resolve controversies in diversity training design*)

Vrouwen die succesvol zijn in 'typische' mannenfuncties worden negatief gewaardeerd. Dit blijkt door te werken in de personeelsbeoordeling en beïnvloedt de carrière mogelijkheden en de beloning van deze vrouwen in negatieve zin.

De kenmerken en vaardigheden die essentieel worden geacht voor een hogere managementfunctie, worden vaak gezien als typisch mannelijk. Hiervan moeten organisaties zich terdege bewust zijn, omdat dit mechanisme bewerkstelligt dat vrouwen onbewust als minder geschikt worden bevonden.

### Voorbeeld

Managementrollen worden niet genderneutraal beoordeeld. Sommige managementrollen worden als feminien beoordeeld, zoals mentoring, waarderen, communiceren, plannen en ondersteunen. Typisch masculiene managementrollen zijn straffen, probleem oplossen, middelen verdelen, delegeren, en strategische besluitvorming. Het effect is een negatieve houding t.a.v. vrouwelijke managers die 'mannelijke' taken vervullen. Bovendien blijkt dat bepaalde masculiene managementrollen als essentieel voor hogere managementfuncties worden gezien. Vrouwen die in deze hogere functies terecht willen komen, worden derhalve sneller als incapabel voor deze functies beoordeeld. Mannen typeren meer management rollen als masculien dan vrouwen. Dit komt overeen met de resultaten van eerdere onderzoeken waaruit blijkt dat vrouwen managementrollen minder snel typeren als typisch mannelijk.

Bron: *Men's and women's perceptions of the gender typing of management subroles*.

### Database # 54

Een diversiteitsvriendelijke organisatiecultuur wordt eerder bereikt wanneer een transformationele leiderschapsstijl wordt gehanteerd. Een transformationele leider is een leider die door medewerkers wordt gezien als een leider met bijzondere persoonlijke kwaliteiten, die medewerkers graag verandert of transformeert.

Opvallend aan de categorie Bewustwording en Beeldvorming is dat bewustwording voornamelijk in relatie tot diversiteitstrainingen wordt gebracht. Aan andere vormen van bewustwording wordt geen aandacht besteed. Beeldvorming staat in het geval van diversiteit gelijk aan stereotypering. De literatuur blijkt zich voornamelijk op een smalle definitie van deze begrippen te richten. Een ander opmerkelijk punt is dat onderzoek naar de effecten van de houding t.a.v. diversiteit zich vooral richt op een negatieve houding en niet op een positieve houding. Een negatieve houding heeft vaak een negatief effect op de implementatie en uitvoering van diversiteitsbeleid, maar is het omgekeerde ook het geval?

#### **4.3.17 Meerwaarde diversiteit**

De categorie “meerwaarde diversiteit” betreft de vraag wat diversiteit voor de organisatie betekent en wat het op kan leveren. Daaronder rekenen we zowel verhandelingen over de gepercipieerde meerwaarde van diversiteit, de zogenaamde ‘business case’, als daadwerkelijk gemeten effecten van diversiteit.

---

##### *Meerwaarde in de database*

Van de 6 items in deze categorie, zijn er vijf uit de Verenigde Staten en uit Nederland. De categorie bevat één boek en vijf tijdschriftartikelen.

---

Vrijwel alle gevonden resultaten in deze categorie hebben als hoofddoel het onderzoeken van het effect van diversiteit op de prestaties van organisaties.

##### **Samenvatting van de meest interessante conclusies en aanbevelingen:**

Het erkennen van de meerwaarde van diversiteitsbeleid is van groot belang voor succesvolle implementatie en uitvoering van beleid. Het afstemmen van diversiteitsbeleid op de organisatiecontext is bepalend voor het creëren van meerwaarde. Alleen wanneer diversiteitsbeleid gelinkt wordt aan de organisatiedoelen kan duidelijk worden of en hoe diversiteitsbeleid aan het bereiken van deze doelen een bijdrage kan leveren. Waarom is diversiteit van belang voor de organisatie, wat levert het op?

Het effect van diversiteit op de prestaties van organisaties is vooral indirect en verloopt via processen als communicatie, creativiteit, conflict hantering, etc. Een goede analyse is nodig om het indirecte effect van diversiteit te meten en te beseffen dat diversiteit niet automatisch leidt tot betere prestaties.

## Voorbeeld

Het tijdschriftartikel *Leveraging diversity to improve business performance: Research findings and recommendations for organizations* bespreekt de resultaten van empirische onderzoeken en theorieën over de relatie tussen diversiteit en organisatieprestaties. Hieruit komen tenminste vier algemene conclusies naar voren die belangrijk zijn voor diversiteitsmanagement.

1. *De voordelen van diversiteit zijn afhankelijk van de situatie.* Er bestaat geen ‘beste manier’ voor diversiteitsprogramma’s, aangezien die afhankelijk zijn van factoren als de organisatiecultuur, strategie, omgeving, en de werknemers in de organisatie. In de praktijk blijkt echter dat er vaak te weinig rekening wordt gehouden met de unieke kenmerken van de organisatie.
2. *Succesvolle diversiteitsprogramma’s zijn gebaseerd op specifieke doelen en worden beoordeeld op in hoeverre ze die doelen bereiken.*
3. *Het succes van diversiteitsmaatregelen hangt af van hoe ze worden gepresenteerd.* Een ‘integratie-en-leren’ perspectief beschouwt diversiteitprogramma’s als een middel om de belangrijkste taken en processen van de organisatie te evalueren. Dit is de beste benadering om management en werknemers zo te motiveren voor het diversiteitsprogramma zodat een lange termijn succes bereikt wordt. Ook de overduidelijke steun van het topmanagement is een belangrijke voorwaarde. Verder blijkt dat ‘positieve actie’ maatregelen minder succesvol zijn, omdat zij de aandacht vestigen op de achtergestelde status van vrouwen en minderheden, waardoor zij als het ware gestigmatisseerd worden.
4. *Diversiteitsmaatregelen hebben een grotere kans op succes wanneer de werknemers zich identificeren met hun teams en met de organisatie.* Van nature trekken werknemers automatisch naar collega’s die meer op henzelf lijken. Om dit te doorbreken is het belangrijk dat werknemers uit verschillende groepen elkaar beter leren kennen en gestimuleerd worden tot samenwerking.

De auteurs noemen ook manieren om diversiteit te managen die kans op de positieve uitkomsten vergroten:

1. *Zorg voor betrokkenheid en aansprakelijkheid van het topmanagement.*
2. *Doe een grondig onderzoek naar de behoeftes van de organisatie m.b.t. diversiteitsbeleid.* Een helder beeld van de organisatiecultuur zorgt ervoor dat duidelijk wordt welk type maatregelen geschikt zijn om diversiteitsbeleid in te voeren.
3. *Ontwikkel een heldere strategie die gelinkt is aan de organisatiiedoelen.* Maak de business case duidelijk en leg ook uit hoe de business case gerelateerd is aan de organisatiestrategie.
4. *Geef aandacht aan teambuilding en groepsproces training.* Denk hierbij met name aan het ontwikkelen van vaardigheden bij managers.
5. *Definieer parameters en evalueer de effectiviteit van diversiteitinitiatieven.* Op die manier kan vooruitgang beter opgemerkt worden en kan ingesprongen worden op problemen.

## Database # 48

Het belang van het opstellen, meten en evalueren van diversiteitsparameters wordt in veel bronnen onderschreven. Het Amerikaanse boek *The diversity scorecard: evaluating the impact of diversity on organizational performance* biedt stapsgewijze instructies voor het in kaart brengen en analyseren van de toegevoegde waarde van diversiteit voor de organisatie. Daarbij wordt diversiteit niet benaderd als een specifiek programma, maar als een systematisch organisatieveranderingsproces.

Op die manier kunnen de geboekte voortgang en resultaten ingezet worden om de meerwaarde van diversiteit voor de organisatie aan te tonen. De basisgedachte van het boek is dat het belangrijk is om parameters op te stellen die zowel verleden, heden als toekomst in acht nemen, en rekening houden met de specifieke behoeftes van de organisatie, haar werknemers, cultuur en klanten.

#### **4.3.18 Inclusieve organisatie**

De categorie ‘inclusieve organisatie’ betreft het bereiken van integraal diversiteitsbeleid. De term ‘inclusieve organisatie’ vindt zijn herkomst in de Engelse taal en is afgeleid van ‘inclusion’. Inclusion ziet diversiteit niet als een probleem maar als een rijkdom en erkent het belang van samen werken en samen leven. Bij inclusion ligt de nadruk niet op aanpassing maar op respect voor verschillen.

---

##### *Inclusieve organisatie in de database*

Er zijn in totaal 5 items binnen deze categorie. Drie van deze items zijn hoofdstukken uit een boek en 2 items betreffen zijn een tijdschriftartikel. Alle bronnen betreffen een brede definitie van diversiteit. De meest items zijn erg recent en dat past in het plaatje dat het concept inclusieve organisatie nog vrij nieuw is. De bestaande literatuur is vooral beschrijvend van aard.

---

#### **Samenvatting van de meest interessante conclusies en aanbevelingen:**

Modellen of praktijken over hoe een inclusieve organisatie het beste bereikt kan worden, zijn (nog) niet in grote getallen vorhanden. Sceptici van de inclusieve diversiteitsbenadering menen ook dat een integraal diversiteitsbeleid geen vervanging kan zijn van het zogeheten ‘doelgroepenbeleid’, omdat de specifieke problemen rondom gender, etniciteit of leeftijd andere oplossingen vragen. Dit verklaart ook waarom er nog altijd veel gepubliceerd wordt over ‘doelgroepenbeleid’ en minder over inclusiviteit.

Integraal diversiteitsbeleid benadrukt dat mensen zich niet moeten aanpassen aan de specifieke organisatiecontext, maar vraagt om het veranderen van de machtsverhoudingen, processen en cultuur van de organisatie, om daarmee een inclusieve organisatie te creëren. Het concept inclusiviteit zou in deze zin niet opgevat moeten worden als een nieuwe vorm van diversiteitsbeleid, maar als een andere kijk op de organisatie die er toe kan bijdragen dat de organisatie en haar cultuur zodanig veranderen dat diversiteitsbeleid sneller wordt geaccepteerd, geïntegreerd en verankerd.

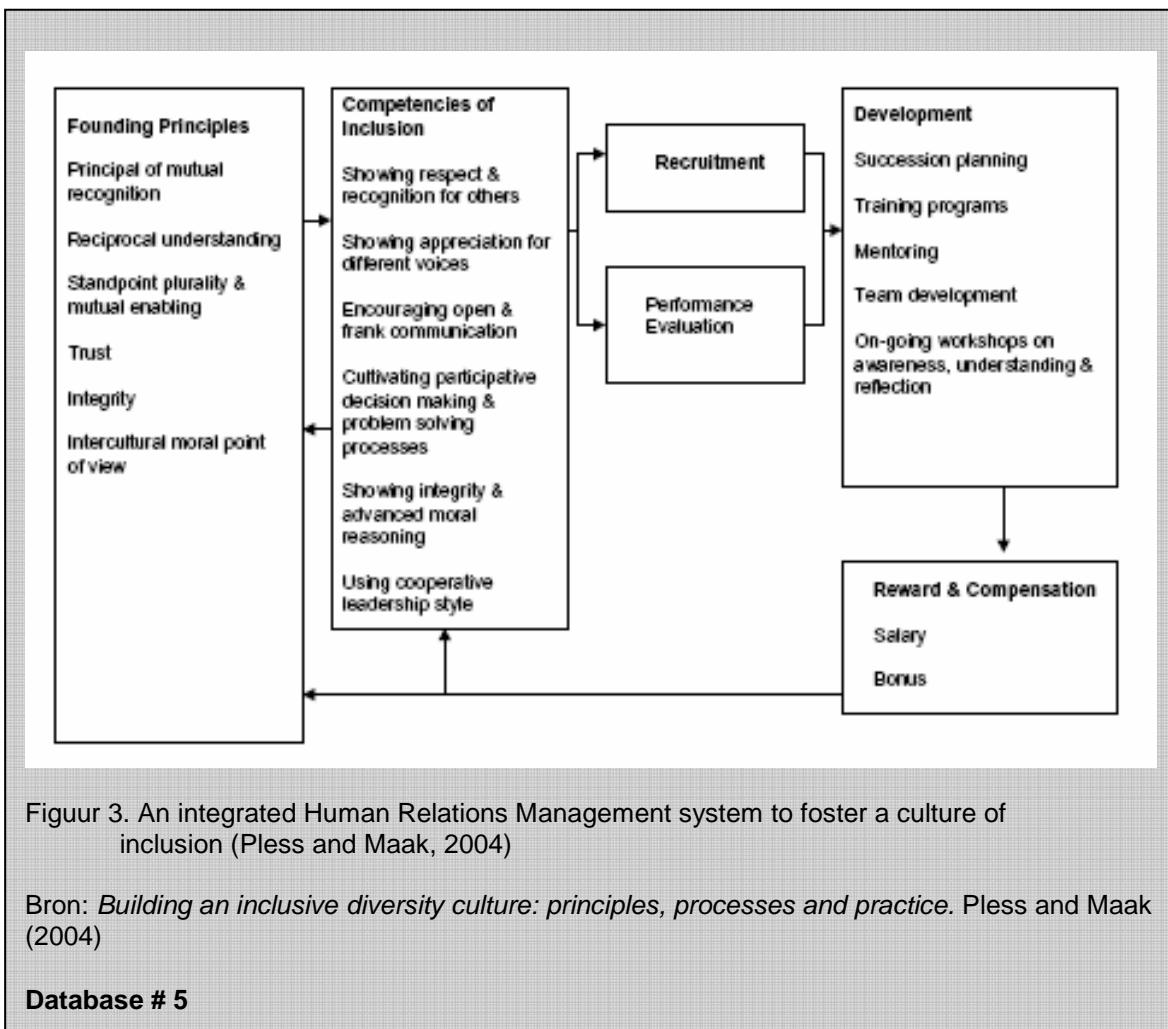
In het boek *Handbook of workplace diversity* van Prasad, Pringle and Konrad (2004) wordt het begrip inclusieve organisatie nog eens goed uitgelegd (*database # 40*). Daarbij wordt uitgelegd dat culturele inclusiviteit betekent dat verschillen worden gerespecteerd en gewaardeerd, onafhankelijk van het feit of de verschillen gebaseerd zijn op gender, etniciteit, leeftijd, levensstijl, uiterlijk, opleiding, communicatie- of besluitvormingsstijl. Culturele inclusiviteit vergt bovendien pluraliteit in plaats van assimilatie. Bij culturele assimilatie worden werknemers pas geaccepteerd en gewaardeerd als ze zich aanpassen aan en integreren in de dominante cultuur. Pluralisme betreft de acceptatie van het naast elkaar bestaan van verschillende culturen.

## Voorbeeld

De auteurs van het artikel *Building an inclusive diversity culture: principles, processes and practice* zijn één van de weinige onderzoekers die zich wel wagen aan een model. De auteurs menen namelijk dat veel pogingen om diversiteit te managen falen, omdat er te veel aandacht wordt gegeven aan praktijken, systemen en processen, maar te weinig aandacht aan de normen en waarden van de organisatie. Zij komen met een conceptueel raamwerk voor het bouwen van een inclusieve cultuur in organisaties. Hiermee wordt bedoeld een werkomgeving waarin mensen met verschillende achtergronden, meningen en manieren van denken effectief samen kunnen werken en kunnen presteren naar hun potentie zodat de organisatiedoelen worden bereikt. Het voorgestelde raamwerk bestaat uit vier basisprincipes die terug te leiden zijn naar het principe van erkenning. Omgaan met diversiteit betekent namelijk dat verschillen tussen mensen erkend moeten worden terwijl er gezocht wordt naar overeenkomsten. Die vier afgeleide basisprincipes zijn:

- *Wederzijds begrip.* Hierbij is het belangrijk om andere personen te zien als open en de mogelijkheid om met hen te communiceren. Contact is namelijk essentieel voor het leren over en begrijpen van andere mensen.
- *Meervoudig perspectief en wederzijdse instaatstelling.* We zijn gewend om te denken dat er slechts één beste manier is, maar in de praktijk blijkt dat niet zo te zijn. Vaak is één mening dominant, waardoor er een ongelijke machtsverdeling ontstaat. Het doel is om te zorgen dat mensen zich hier bewust van worden en dat ze beseffen dat een inclusieve omgeving beter is. Hiervoor is het nodig dat de veronderstelling dat er één waarheid is verdwijnt, en dat er met meerdere perspectieven rekening wordt gehouden. Minderheidsgroepen moeten dus de mogelijkheid krijgen en gestimuleerd worden om de discussie aan te gaan en hun mening te laten horen.
- *Vertrouwen.* Om mensen van verschillende achtergronden te laten samenwerken en hun mening te delen, is het nodig dat er onderling vertrouwen is. Het bevorderen van vertrouwen is een langdurig proces dat continue aandacht vraagt.
- *Integriteit.* Integere personen functioneren op een betrouwbare en consequente manier.

De auteurs beschrijven een vier-fasen-model voor het ontwikkelen van een inclusieve cultuur. De eerste fase richt zich op de ontwikkeling van bewustwording, begrip en reflectie. Hierbij gaat het om de realisatie dat verschillende mensen verschillende perspectieven hebben en dat er niet enkel verschillen, maar ook overeenkomsten zijn tussen mensen. De tweede fase houdt zich bezig met het ontwikkelen van een inclusieve visie, een belangrijke stap in het definiëren van de veranderingsrichting. In de derde fase worden essentiële managementconcepten en -principes tegen het licht gehouden en opnieuw uitgedacht. Hierbij is het belangrijk dat alle werknemers een stem hebben in de besluitvorming en dat de verschillende stakeholders met elkaar in gesprek gaan. Dit leidt uiteindelijk tot de vierde, actiegeoriënteerde, fase waarin de HR systemen en processen worden aangepast. Het doel is een geïntegreerd Human Relations Management systeem dat helpt om verandering te bewerkstelligen door zowel de nieuwe principes te vertalen in competenties die leiden tot nieuw gedrag als door het ontwikkelen, versterken en herkennen van inclusief gedrag dat al bestaat. De benodigde competenties, en een overzicht van het geïntegreerde Human Relations Management systeem, zijn terug te vinden in onderstaande model. Hieruit blijkt eveneens dat werving & selectie en prestatie-evaluatie geschikte middelen zijn om te zorgen dat werknemers in de organisatie inclusieve competenties ontwikkelen.



Figuur 3. An integrated Human Relations Management system to foster a culture of inclusion (Pless and Maak, 2004)

Bron: *Building an inclusive diversity culture: principles, processes and practice*. Pless and Maak (2004)

#### Database # 5

### 4.3.19 Best practices

Deze categorie omvat voorbeelden van “goed” diversiteitsbeleid

---

#### *Best practices in de database*

Er zijn 14 items in de literatuurdatabase die tot deze categorie gerekend kunnen worden. Daarvan zijn er vijf die betrekking hebben op de Verenigde Staten, vier op België, drie op Nederland en twee op de Europese Unie. Er zijn acht bronnen die een breed diversiteitperspectief aanhouden en de overige zes items betreffen verschillende diversiteitsdimensies. Er zijn vier boeken, één brochure, één handboek, vier rapporten, twee tijdschriftartikelen en twee populaire artikelen gevonden. De meeste items hebben betrekking op de ontwikkelingsfase beleidsuitvoering.

---

Uit de verschillende ‘best practices’ kunnen we de volgende kritische succesfactoren afleiden voor diversiteitsbeleid: draagvlak vanuit het management, een duidelijke visie, voldoende communicatie en voorlichting over het onderwerp, de toegevoegde waarde van diversiteitsbeleid voor de organisatie naar voren brengen, aansluiting bij bestaand beleid, het meten en evalueren van diversiteitsparameters en het afrekenen op gestelde doelen. Voor de invulling van deze succesfactoren bestaat echter (nog) geen ‘succesformule’. Hoe diversiteitsbeleid het beste ingekleed en uitgevoerd kan worden, verschilt per organisatie. De grootste kans van slagen heeft een veranderingsproces dat past bij de organisatie.

Over het algemeen bieden de bronnen binnen deze categorie tips en adviezen voor het zo goed mogelijk managen van diversiteit binnen organisaties. Soms is dit op basis van een theorie of model, soms op basis van een casestudie of praktijkvoorbeelden, maar soms ook op basis van logisch redeneren.

Er zijn verschillende items binnen deze categorie die zich onderscheiden van de andere en die in het bijzonder als voorbeeld van goed beleid kunnen dienen.

*Diversiteit op de werkvloer: hoe werkt dat? Voorbeelden van diversiteitsbeleid in de praktijk.* Deze publicatie (*database # 16*) uit 2005 is onderdeel van het project 'Hoe werkt diversiteit?' van het TNO onderzoeksprogramma 'Goed werkgeverschap'. De publicatie is bedoeld als inspiratie en ondersteuning bij het opzetten van diversiteitsbeleid in organisaties. Er worden voorbeelden besproken van organisaties die met diversiteit aan de slag zijn gegaan en tips gegeven over het opzetten van diversiteitsbeleid. Organisaties die uitgebreid als voorbeeld besproken worden, zijn o.a. IBM Nederland, ING Groep, politiekorps Rotterdam-Rijnmond, een brigade van de Koninklijke Landmacht, en de Belastingdienst.

De auteurs sluiten het boek af met twee belangrijke lessen die in het onderzoek naar voren zijn gekomen:

*“Allereerst de les dat diversiteit geen keuze is maar een gegeven. Het is een feit dat de arbeidsmarkt en de afzetmarkt steeds diverser worden en organisaties moeten hier gewoon rekening mee houden. De tweede les die uit dit onderzoek komt, is dat er geen blauwdruk voor goed diversiteitsbeleid bestaat; er is geen ‘succesformule’. Wel zijn er veel inspirerende ideeën en concrete voorbeelden vorhanden die organisaties een eind op weg kunnen helpen.”* (p. 47-48).

Toch durven de auteurs het aan om aanbevelingen te doen. Ze geven advies over het ontwikkelen van een visie op diversiteit en de motieven om er mee aan de slag te gaan, over uitgangspunten en de uitvoering van diversiteitsbeleid in de praktijk en over de kritische succesfactoren ervan. Ook geven ze aan welke stappen een organisatie kan zetten bij het ontwikkelen van diversiteitsbeleid.

## Voorbeeld

### Visie en motieven

1. Sluit bij de vormgeving van het diversiteitsbeleid aan bij wat gebruikelijk is in de organisatie: een formele of informele weg, integraal of via kleinere initiatieven.
2. Ontwikkel een heldere visie op het omgaan met diversiteit, en het rendement ervan.
3. Formuleer duidelijke motieven om werk te maken van diversiteit. Zorg dat deze motieven in ieder geval betrekking hebben op het primaire proces van de organisatie.

### Uitgangspunten

4. Sluit bij het ontwikkelen van diversiteitsbeleid aan bij natuurlijke aanknopingspunten in de organisatie, bijv. een ander beleidsterrein dat net in ontwikkeling is, of een onderwerp waar mensen warm voor lopen.
5. Gebruik een voor uw organisatie aansprekende term. Dit kan diversiteitsbeleid zijn of 'inclusiveness', maar u kunt ook kiezen voor 'mainstreaming' of 'doelgroepenbeleid'.

### Uitvoering in de praktijk

6. Laat het ontwikkelingsproces en de inhoud van diversiteitsbeleid aansluiten bij de eigen organisatie. Voorbeelden van andere bedrijven kunnen als inspiratie dienen, maar kopieer hun aanpak niet één-op-één.
7. Zet bij het ontwikkelen van diversiteitsbeleid een diversiteit aan medewerkers in;
8. Link diversiteitsbeleid zoveel mogelijk aan bestaande beleidsterreinen, het primaire proces en algemene organisatiedoelstellingen.
9. Indien u wilt sturen op cijfers, formuleer dan realistische streefcijfers. Streefcijfers kunnen ook worden opgenomen in jaarplannen en persoonlijke afspraken.
10. Leg de primaire verantwoordelijkheid voor diversiteitsbeleid in de lijn. Lijnmanagers zijn in eerste instantie verantwoordelijk voor het creëren van een werkclimaat waarin een diversiteit aan medewerkers tot hun recht kunnen komen.
11. Zorg dat lijnmanagers beschikken over de specifieke vaardigheden die nodig zijn bij het aansturen van divers samengestelde teams.
12. Geef managers en medewerkers keuzemogelijkheden om met diversiteit aan de slag te gaan. Dit bevordert de toepasbaarheid van beleid en de motivatie voor uitvoering.
13. Besef dat alle begin moeilijk is, en dat vooral de start van diversiteitsbeleid veel energie vereist. Breng balans aan tussen 'quick wins' en resultaten op lange termijn.

### Kritische succesfactoren

14. Verzeker je van het commitment en de betrokkenheid van het topmanagement. Is dergelijk commitment niet aanwezig dan is het creëren van bewustwording voor het onderwerp bij deze groep de eerste stap.
15. Communiceer duidelijk en naar alle medewerkers (en eventueel klanten) over het doel van het diversiteitsbeleid, de motieven en de activiteiten.
16. Evalueer het diversiteitsbeleid regelmatig. Kijk hierbij zowel naar de effecten op de korte termijn als naar de lange termijn effecten en maat deze meetbaar: het aandeel van verschillende doelgroepen in het personeelsbestand, doorstroom en uitstroom, medewerkerstevredenheid, het aantal klachten rondom pesten en discriminatie etc.

### Stappenplan:

- 1) Formuleer de motieven om een diversiteitsbeleid te voeren.
- 2) Bepaal een lange termijn visie op diversiteit.
- 3) Onderzoek de huidige diversiteit in het personeelsbestand. Hieruit kunt u de doelen van het diversiteitsbeleid afleiden.
- 4) Stel realistische doelen.
- 5) Formuleer het proces en de inhoud van het diversiteitsbeleid en biedt bedrijfsonderdelen daarbij zo mogelijk verschillende keuzemogelijkheden;
- 6) Communiceer: zorgt dat alle medewerkers op de hoogte zijn en blijven van de doelen en acties van diversiteitsbeleid. Gebruik de communicatie ook om een gedeelde visie op diversiteit te creëren en successen te vieren;
- 7) Evalueer regelmatig of de gewenste effecten gerealiseerd zijn en in hoeverre het gevoerde diversiteitsbeleid nog steeds past bij de organisatiestrategie en -doelen;
- 8) Pas, indien nodig, het beleid aan.

Bron: *Diversiteit op de werkvloer: hoe werkt dat?* TNO (2005)

De publicatie *Diversiteit: Kritische succesfactoren van een diversiteitsbeleid* van Trivisi (database # 17), geeft een lijst met 10 best practices met betrekking tot diversiteitsbeleid. “*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 openstaan 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.*”(p. 14).

### Voorbeeld

#### 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.
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. Diversiteitsbeleid blijft een beleid op papier als de dagelijkse manier van werken niet verandert.
3. **Draagvlak creëren.** Een diversiteitsbeleid vraagt onvermijdelijk om het creëren van een draagvlak en het continu verzorgen hiervan: betrokkenheid van alle partijen is belangrijk om te zorgen dat diversiteit niet als bedreiging wordt ervaren.
4. **Aantrekken en binden.** De organisatie openzetten voor ‘andere’ diverse medewerkers betekent aandacht voor rekrutering en selectie maar ook voor het binden van medewerkers.
5. **Cultuur van respect.** Erkennen en waarderen van diversiteit betekent dat medewerkers respectvol met elkaar omgaan. Dit impliceert ook dat men niet verwacht dat anderen hun cultuur opgegeven, maar dat wederzijdse aanpassing plaatsvindt.
6. **Dynamiek van participatie.** Participatie van een divers personeelsbestand in het organisatieproces brengt onvermijdelijk een zoektocht met zich mee naar de balans tussen verschillen tot hun recht laten komen en gelijkheid en cohesie nastreven.
7. **Flexibele afspraken maken.** Situaties verschillen van elkaar, mensen verschillen van elkaar zodat er telkens op zoek moet gegaan worden naar een oplossing op maat 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. Relatiegericht coachen is van belang.
9. **Interculturele opleiding.** Omgaan met verschillen begint in de eerste plaats bij jezelf. Dit vraagt om een procesmatige en ervaringsgerichte training waar men naar zichzelf leert kijken via de ander.
10. **De kracht van een netwerk.** Diversiteit maakt duidelijk dat elke organisatie in een complexe samenleving functioneert. Samenwerking met externe partijen, netwerken opbouwen en onderhouden kunnen hierbij behulpzaam zijn, zodat andere invalshoeken zichtbaar worden.

Bron: *Diversiteit: Kritische succesfactoren van een diversiteitsbeleid*. Trivisi. Jansenss, KU Leuven (2002)

Database # 17

Het handboek van de Sociaal-Economische Raad Vlaanderen, *Oud maar niet out! Handleiding voor een leeftijdsbewust personeelsbeleid* (database # 57), adviseert bepaalde praktijken voor een succesvol leeftijdsbewust personeelsbeleid t.a.v oudere werknemers. Daarin worden de volgende instrumenten voor zo'n beleid onderscheiden;

- werving en selectie;
- een competentiebeleid met loopbaanontwikkeling en opleidingsbeleid;
- een voorkomingsbeleid omrent arbeidsomstandigheden en flexibele arbeidsvoorraarden en het eindeloopbaanbeleid;
- cultuurverandering.

Hieruit blijkt dat een leeftijdsbewust personeelsbeleid dus niet een apart beleid voor oudere werknemers betekent; van alle werknemers wordt een flexibele inzetbaarheid gevraagd.

Het rapport van de Europese Commissie, *The Business Case for Diversity - Good Practices in the Workplace* (database # 71), onderzoekt de business case voor diversiteit en de stand van zaken in Europese bedrijven. Dit is gedaan op basis van twee surveys uitgevoerd in 2005 bij bedrijven uit 25 Europese landen. De publicatie bevat daarnaast ook een 20-tal praktijkcases van zogenoemde 'good practice' bedrijven, waaronder Adecco, Deutsche Bank, Ford, IBM, Royal Dutch Shell, TNT en Volvo Group. Elk casebedrijf is beschreven op een pagina en de moeite waard om te bekijken inspiratie op te doen. Verder concludeert het rapport dat het belangrijk is om de business case van diversiteit duidelijk voor ogen te hebben, om bewustwording te creëren, om organisatieverandering als belangrijk onderdeel van diversiteitsbeleid te zien, en om het meten en evalueren van het beleid niet te vergeten.

Het rapport *Employment Initiatives for an ageing workforce in the EU15* (database # 26), dat gebaseerd is op een 100-tal bedrijfscases, evalueert beleidsmaatregelen t.a.v. oudere werknemers en draagt verbeteringen aan. Het onderzoek levert zes kritische succesfactoren op, onderverdeeld in:

- Overheidsbeleid;
- Betrokkenheid en vaardigheid van het management;
- Arbeidsrelatie tussen werkgevers, vakbonden en werknemers;
- Implementatieproces;
- Flexibiliteit en reactievermogen;
- Delegeren van verantwoordelijkheid.

## **Voorbeeld**

Kritische succesfactoren

Public policy

- National policy framework that encourages organisations to tackle age issues and is conducive to policy development.

Management commitment and competence

- Strategic vision of management and a view of HR as a strategic resource
- Strong leadership and unambiguous commitment from senior management
- Experience of managing change
- Support of line management
- Cost neutrality or profitability of the initiative
- Meaningful replacement activities for staff
- Sufficient resources – both financial and human

Industrial relations climate

- History of good cooperation between management and trade union/works council
- Trade union or workforce involvement or support
- Participatory development of measures
- Active involvement of workforce in implementation

Process of implementation

- Preliminary age audit to provide a framework for projects and their objectives, including benchmarks for assessing progress
- Identification of the business case for initiatives
- Strategy for initial and ongoing communication concerning rationale, process and impact
- Integrated policymaking
- Strong base of evidence to win and maintain commitment
- Greater likelihood of sustained success in organisations with higher age profile
- Reframing of attitudes of managers and workforce

Flexibility and responsiveness

- Ongoing evaluation and review
- Flexible measures that take account of changing needs of workers and the organisation
- A life course perspective

Devolution of responsibility

- Clearly defined roles of main actors with consistent messages
- Opportunity for management discretion in the implementation of policies
- HR goals integrated as key performance indicators
- Worker discretion in terms of how tasks are carried out
- HR department and other functions take a supporting/expert role

Bron: Employment Initiatives for an ageing workforce in the EU15

**Database # 26**

## **Hoofdstuk 5**

## **Resultaten inventarisatie methoden en instrumenten**

---

### **5.1 Inleiding**

In dit hoofdstuk beschrijven we de resultaten van de inventarisatie van nieuwe methoden en instrumenten voor diversiteitsbeleid. In binnen- en buitenland zijn methoden, aanpakken en instrumenten geïnventariseerd die ingezet worden met het doel diversiteit binnen organisaties te bereiken. Daarbij kan het zowel gaan om integraal beleid als beleid gericht op werving of doorstroom, dan wel behoud of inzetbaarheid van medewerkers. Bovendien kunnen deze methodes de opeenvolgende fases in het ontwikkelen van beleid betreffen, d.w.z. gericht zijn op bewustwording en agendasetting tot en met evaluatie en beleidsverbetering en alle fasen daartussen. De methodes kunnen gericht zijn op het realiseren van diversiteit in brede zin of gericht zijn op specifieke groepen werknemers. Voor de inventarisatie is gebruik gemaakt van de inzichten en resultaten van de inventarisaties die wij eerder hebben uitgevoerd ten behoeve van de projecten Fair Play en DDL. De inventarisatie is voorts uitgevoerd door middel van een internetsearch, gebruikmakend van relevante zoekwoorden.

### **5.2 Overzicht resultaten inventarisatie**

De resultaten van de inventarisatie van recente en nieuwe methoden en instrumenten voor diversiteitsbeleid zijn ingedeeld in dezelfde categorieën als de resultaten van de inventarisatie van literatuur en onderzoek.

Onderwerp	Betekenis
<b>Personneelsplanning</b>	Gericht op arbeidsmarktanalyse, capaciteitsbepaling, personeelsprognoses en personeelsplanning.
<b>Werving en Selectie</b>	Heeft betrekking tot het werven en selecteren van personeel.
<b>Introductie medewerkers</b>	Wijze waarop nieuwe medewerkers in de organisatie worden opgenomen.
<b>Opleiding en training</b>	Alles wat op de opleiding en training van medewerkers is gericht. <i>Geen diversity awareness: dit valt onder de categorie Bewustwording en beeldvorming.</i>
<b>Personneelsbeoordeling</b>	Hoe diversiteit opgepakt kan worden in het kader van personeelsbeoordeling en functionering.
<b>Loopbaanbeleid</b>	Gericht op de loopbaanontwikkeling van medewerkers (carrièreontwikkeling horizontaal en verticaal).
<b>Coaching en mentoring</b>	Alles wat op coaching en mentoring van medewerkers (in het kader van diversiteit) is gericht.
<b>Behoud personeel</b>	Heeft betrekking op het voorkomen van ongewenst vertrek van mensen uit de organisatie.
<b>Primaire arbeidsvoorwaarden</b>	Beloning, de algemene arbeidsduur en sociale voorzieningen.
<b>Secundaire arbeidsvoorwaarden</b>	Tot deze voorwaarden rekenen we zeer uiteenlopende regelingen, variërend van vakantie- en verlofregelingen, tot studie- en scholingsfaciliteiten. Interessant voor diversiteitsbeleid zijn met name de voorwaarden voor balans tussen werk en privé-leven.
<b>Communicatie en voorlichting</b>	Gericht op de interne en externe communicatie en voorlichting, inclusief arbeidsmarktcommunicatie.

	Gebruik van teksten in advertenties, PR, intern en extern.
<b>Organisatiecultuur</b>	Heeft betrekking tot de cultuur van de organisatie (gedeelde set normen en waarden, verandering van cultuur).
<b>Verankering</b>	Gericht op het vastleggen van diversiteitsinspanningen in het reguliere beleid (inclusief gendermainstreaming).
<b>Diversiteitsbeleid algemeen</b>	Diversiteitsbeleid algemeen, niet op een specifiek actieterrein gericht.
<b>Meten van diversiteit</b>	Heeft betrekking tot het doorlichten van de organisatie, startsituatie, stand van zaken bepalen.
<b>Bewustwording en beeldvorming</b>	Gericht op de houding ten aanzien van diversiteit, beeldvorming en stereotypen. Inclusief awareness trainingen.
<b>Meerwaarde diversiteit</b>	Heeft betrekking tot de opbrengsten van diversiteit voor de organisatie (daadwerkelijk gemeten resultaten maar ook voorbeelden van de business case).
<b>Inclusieve organisatie</b>	Gericht op het bereiken van integraal diversiteitsbeleid (het Engelse 'inclusion').
<b>Best practices</b>	Voorbeelden van "goed" diversiteitsbeleid.

In de database zijn in totaal 179 resultaten voor methoden en instrumenten voor diversiteitsbeleid opgenomen. Deze 179 resultaten worden in de database beschreven aan de hand van de volgende kenmerken (een overzicht van kenmerken in de vorm van tabellen is te vinden in Bijlage II bij dit rapport).

- *Zoekwoord*

De gevonden items in de 'database methoden en instrumenten' zijn ingedeeld in de hiervoor genoemde 19 categorieën of 'zoekwoorden'. Het grootste aantal zoekresultaten levert de categorie diversiteitsbeleid algemeen op. Zoals eerder gezegd is dit niet opmerkelijk omdat deze categorie niet op specifieke acties of maatregelen gericht is, maar diversiteitsbeleid in de brede zin betreft en resultaten daardoor sneller tot deze categorie vervallen.

Ook in de categorieën bewustwording en beeldvorming, personeelsplanning, meten van diversiteit, werving en selectie, best practices, loopbaanbeleid en secundaire arbeidsvoorraarden vinden we relatief veel resultaten. De categorieën behoud van personeel, introductie medewerkers, en personeelsbeoordeling leveren weinig nieuwe resultaten op. Hetzelfde geldt voor de categorie coaching en mentoring, maar dat wil niet zeggen dat er geen aanbod is op het gebied van coaching en mentoring. Er zijn echter geen interessante nieuwe methoden en instrumenten in deze categorie.

De categorie verankering omvat slechts een resultaat. In de overige categorieën zijn echter wel methoden te onderscheiden die bruikbaar zijn voor de fase van verankering van diversiteitsbeleid. Bij de beschrijving van de categorie verankering (par. 4.4.13) komen we hierop terug.

- *Organisatie*

De database geeft van elk item de organisatie die het instrument aanbiedt weer.

- *Gebruik*

In de database wordt aangegeven hoe het instrument of methode gebruikt wordt: zelfstandig of met behulp van derden. Ongeveer driekwart van de gevonden methoden kan zelfstandig gebruikt worden. Bij 40 methoden is sprake van externe uitvoering/analyse. Bij de overige methoden is sprake van een mix.

- *Land*

Voor elk item is het land van herkomst aangegeven. In principe is dit gedefinieerd als het land waar de methode is ontwikkeld en in principe wordt toegepast. Ruim de helft van de gevonden methoden is ontwikkeld in Nederland. Een vijfde is afkomstig uit België (Vlaanderen). Overige landen die relatief vaak vertegenwoordigd zijn in de database zijn respectievelijk de Verenigde Staten, Engeland en Duitsland.

- *Perspectief*

Het diversiteitsperspectief van de gevonden resultaten loopt uiteen. De meeste methoden en instrumenten (bijna 30%) gaan uit van wat we het “GEL”-perspectief hebben genoemd: Gender, Etniciteit én Leeftijd. Ruim een kwart van de items gaat alleen uit van het perspectief ‘gender’ en bijna 20% van het leeftijdsperspectief. Minder dan 10% betreft Instrumenten die zich alleen richten op etniciteit. Van het bredere diversiteitsperspectief vertrekt bijna 14% van de methoden en instrumenten.

- *Type*

Met het kenmerk ‘type’ wordt beschreven waaruit de methode bestaat: betreft het een advies, een brochure, een checklist of anderszins. Bijna een kwart van de items in de database betreft een vragenlijst. Verder zijn er relatief veel brochures en checklisten.

- *Fase beleidsontwikkeling*

Voor de resultaten in de database is getracht aan te geven op welke fase in het proces van beleidsontwikkeling ze het meest van toepassing zijn.

## Overzicht fasen ontwikkeling diversiteitbeleid

Fase	Betekenis	Bewustwording
Agendasetting	Het doel is diversiteit op de agenda te krijgen en draagvlak te creëren	
Beleidsvoorbereiding	Fase van het ontwikkelen van beleid: welke aanpak, welke activiteiten, welke instrumenten	
Beleidsuitvoering	Het uitvoeren van het beleid	
Verankering	Het integreren van activiteiten en instrumenten in regulier beleid.	
Evaluatie en Monitoren	Het meten van resultaten, evalueren van beleid	

Voor methoden en instrumenten is dit eenvoudiger vast te stellen dan voor de resultaten uit literatuur en onderzoek. De fasen waarvoor een ruim aanbod van methoden en instrumenten bestaat zijn respectievelijk de fasen beleidsvoorbereiding, agendasetting en beleidsuitvoering.

- *Sector*

Voor welke sector het instrument of de methode geschikt is, is eveneens omschreven in de database. Veruit de meeste methoden (zo'n 95 %) zijn niet bedoeld voor een specifieke doelgroep. Daarnaast zijn er een aantal methoden voor specifieke sectoren, zoals het onderwijs of de grafische sector.

- *Kosten*

Van de geselecteerde methoden is getracht vast te leggen of er kosten aan het gebruik verbonden zijn. Voor bijna een kwart van de methoden en instrumenten bleek het niet mogelijk hierover gegevens te verzamelen. Tweederde van de methoden is gratis verkrijgbaar. Bij de overige methoden lopen de kosten uiteen van € 2,- tot € 7364,-.

- *Verkrijgbaarheid*

Bijna 40 % van de methoden is te downloaden via de website en bijna 20% van de methoden is on-line beschikbaar via een website (waarbij de methode niet gedownload hoeft te worden). Van ruim een derde kan via een website meer informatie verkregen worden over de verkrijbaarheid.

- *Tijd gebruik*

Ook van de tijd die het gebruik van een methode of instrument kost, is getracht een inschatting te maken. Tijd van het gebruik is daarbij afgebakend tot het gebruik van instrument of methode zoals omschreven, niet van eventuele verdere acties die voortvloeien uit het gebruik van het instrument. Voor bijna 60% van de geselecteerde methoden en instrumenten bedraagt de tijd die eraan besteed moet worden minder dan 1 uur.

- *Toegankelijkheid*

Toegankelijk geeft de mate aan waarin het item beschikbaar is en het gemak waarmee het te vinden is. Ruim 70 % van de items zijn goed te vinden.

- *Uitgewerkt/beknopt*

Getracht is een omschrijving te geven van de mate waarin de methoden en instrumenten zijn uitgewerkt. Ruim tweederde van de geselecteerde methoden en instrumenten is geklassificeerd als 'redelijk uitgewerkt' tot 'uitgewerkt'.

- *Beoogde impact*

Ook is getracht een omschrijving te geven van de te verwachten impact van het instrument of de methode. Bij ruim de helft van de items is een redelijke effectiviteit te verwachten.

- *Ervaring*

Of ervaring is opgedaan door organisaties met de geselecteerde methoden is heel vaak niet bekend. Voor 53 items is wel sprake van aantoonbare ervaring.

- *Referenties*

Van ruim 80 % van de items zijn geen referenties van het gebruik van instrument of methode bekend.

## **5.3 Resultaten per onderwerp**

In de volgende paragrafen worden de resultaten van de inventarisatie van methoden en instrumenten binnen de onderscheiden categorieën beschreven.

### **5.3.1 Personeelsplanning**

Het is belangrijk dat een organisatie een zo nauwkeurig mogelijke inschatting maakt van haar huidige en toekomstige behoefte aan personeel. Zowel kwantitatieve als kwalitatieve aspecten worden in de inschatting meegenomen. Voert een organisatie diversiteitsbeleid, dan is de gewenste diversiteit één van de aspecten die meegenomen worden bij de personeelsplanning. Het verschil tussen het huidige personeelsaanbod en de personeel behoeft maakt duidelijk welke knelpunten aangepakt moeten worden in het werving- en selectiebeleid, het doorstroombeleid of het opleidingsbeleid.

---

#### *Personeelsplanning in de database*

In de database zijn zestien instrumenten opgenomen die te maken hebben met de personeelsplanning van de organisatie. Vier van de twintig instrumenten zijn specifiek gericht op het aandeel vrouwen in de organisatie. Acht instrumenten richten de aandacht op leeftijd. Naast deze doelgroepspecifieke instrumenten zijn er ook een aantal instrumenten die vanuit een breder diversiteitsperspectief vertrekken. Het type instrument dat organisaties in deze categorie het meest aantreffen zijn quickscans, checklists en vragenlijsten. De meeste instrumenten zijn digitaal beschikbaar en kunnen zelfstandig worden geraadpleegd, maar er zijn ook vier instrumenten die onder externe advisering en begeleiding plaatsvinden. De kwaliteit en beoogde impact van de instrumenten is afhankelijk van de wensen en het budget van de organisatie. De instrumenten zijn in het algemeen toepasbaar voor de fasen van agendasetting en beleidsvoorbereiding.

---

De instrumenten in deze categorie variëren inhoudelijk sterk.

Zeven instrumenten zijn specifiek gericht op het aandeel vrouwen in de organisatie. Het gaat dan bijvoorbeeld om de man/vrouw verhoudingen in topfuncties (*Balansmeter, database # 9*), op de instroom en doorstroom van vrouwen in de organisatie (*Handboek diversiteit m/v, database # 117*) of een vergelijking van het aantal vrouwen in de organisatie in relatie tot andere bedrijven/organisaties in dezelfde branche (*Glazen Plafond Index database # 80*).

Naast de aandacht voor gender binnen de personeelsplanning zijn er ook acht instrumenten die speciale aandacht hebben voor leeftijd. Organisaties die inzicht willen in de leeftijdssituatie van de organisatie of misschien willen weten wat de gevolgen over enkele jaren zijn kunnen deze instrumenten gebruiken (*Meten = weten, Leeftijdsspiegel database # 115, 103*).

Naast deze doelgroepspecifieke instrumenten zijn er ook een aantal die breder inzetbaar zijn. Zo geeft de organisatiescan van TNO (*database # 123*) een algemeen beeld van wie er in de organisatie werken en is ook de *Diversity at Work audit van Forum (database # 48)* vanuit een breder perspectief opgesteld.

Het type instrument dat organisaties in deze categorie het meest aantreffen zijn quickscans, checklists en vragenlijsten. Vaak is voor de scans uitgebreide bedrijfsinformatie nodig zoals het aantal medewerkers per afdeling, het aantal fte's, de gemiddelde leeftijd in de

organisatie, het aandeel mannen/vrouwen, nationaliteiten etc. De invuller moet dus goed inzicht hebben in de personeelsgegevens van de organisatie.

Naast deze “spiegels” die de organisatie worden voorgehouden zijn er ook drie brochures gevonden. Hier wordt de lezer bijvoorbeeld geïnformeerd over het belang van leeftijdsbewust personeelsbeleid en de wijze waarop organisaties het hoofd kunnen bieden aan een vergrijzende arbeidsmarkt.

Vragen rondom talentmanagement, cultuurverandering en verankering worden in het handboek Diversiteit m/v van het project Mixed behandeld. De insteek ligt hier in principe bij gender, maar kan ook voor leeftijd of etniciteit worden gebruikt.

Een ander opvallend instrument is de *Compasmethodek* (*database # 26*), een uitgebreid lespakket met handleiding, formulieren, toolbox en voorbeelden van competentiemanagement. Het levert een organisatie een duurzame en strategische methodiek die tot doel heeft de instroom van minderheidsgroepen te verhogen en bijdraagt aan de meerwaarde van diversiteit.

Hoewel de meeste instrumenten digitaal en zelfstandig kunnen worden geraadpleegd zijn er vier instrumenten die alleen onder externe advisering en begeleiding gebruikt kunnen worden. Te denken valt aan trainingen en workshops waarbij inzicht wordt verkregen in de specifieke levensfasen van het personeel en de kenmerken die daarbij horen voor een succesvol personeelsbeleid (*Aazet Partners, Ageproof, database # 108, 82*). Ook wordt soms de mogelijkheid geboden om aan de hand van de quickscans een advies op maat te krijgen.

De kwaliteit en beoogde impact van de instrumenten is afhankelijk van de wensen en het budget van de organisatie. Indien de organisatie vluchtig wil weten hoe het personeelsbestand is opgebouwd en welke kansen en belemmeringen dit oplevert kan deze volstaan met de korte, digitale test zoals de organisatiescan van *TNO*, de scan levensloopuitgaven van het *expertisecentrum Leeftijd* of de *Glazen Plafond index*. Eventueel kan de organisatie er vervolgens voor kiezen om een advies op maat aan te vragen. Aan dergelijke zelfstandige instrumenten zijn geen kosten verbonden en ze nemen doorgaans maximaal een uur tijd in beslag. Een uitzondering vormt de *Diversity Audit van Forum*. Het invullen van de gehele test meet relatief veel tijd in beslag.

Voor alle scans geldt dat wanneer de organisatie alle juiste gegevens invoert en de scans afmaakt er een redelijk inzicht in de personeelsopbouw van de organisatie verwachten mag worden.

## *Instrument uitgelicht*

### **Oefening Organisatiescan “het plaatje van de organisatie”**

#### **Welke organisaties kunnen de oefening organisatiescan gebruiken?**

De oefening is in principe geschikt voor organisaties, bedrijven en instellingen in alle sectoren.

#### **Wat doet de organisatiescan?**

De bedoeling van deze scan is om de groep zich bewust te laten worden van de opbouw van zijn organisatie en de groep de discussie te laten voeren wat de winst van diversiteit en gelijke behandeling voor de organisatie is. Het is een beeldvormend instrument dat helpt om vast te stellen hoe de organisatie ervoor staat ten aanzien van gelijke behandeling en diversiteit.

#### **Hoe werkt de organisatiescan?**

De werkwijze is als volgt: u loopt met een volledige groep (bestaande uit managers, P&O-ers, OR-leden of een mix daarvan) de drie beschreven stappen stuk voor stuk langs; het gaat om het beeld dat uit de discussie naar boven komt. Het is niet nodig gedetailleerde cijfers bij P&O te halen of het sociaal jaarverslag ernaast te houden. Dat mag wel natuurlijk, maar het voegt nauwelijks iets toe aan de uitkomst van de scan. In de eerste stap komen algemene vragen aan bod als: Hoeveel mannen en hoeveel vrouwen werken er in de organisatie? Hoeveel mensen werken er in de organisatie met een niet-Nederlandse achtergrond en hoeveel met een Nederlandse achtergrond? In de tweede stap is het de bedoeling om schematisch de organisatiestructuur te tekenen en daarbij de verschillende lagen in de organisatie af te beelden. Vervolgens wordt gediscussieerd rond vragen als: Wie werken er in deze lagen? Welke kenmerken hebben deze lagen? Welke dwarsverbanden zijn er te zien? Wanneer alle categorieën zijn uitgewerkt kan men overgaan tot de derde stap. Hier is het de vraag of men daar tevreden is over het diversiteitbeeld dat in stap 1 en 2 naar voren is gekomen of dat er veranderingen wenselijk zijn. Wat zou het de organisatie kosten of opleveren als er een andere opbouw nagestreefd zou worden? Wat levert het op als de verdeling anders zou zijn?

#### **Wat kan de organisatie met de resultaten?**

Na afronding van de oefening is de opbouw, het 'plaatje' van de organisatie zichtbaar gemaakt. Er is nu zicht op de structuur van de organisatie en een beeld over de mensen die er werken.

#### **Referenties/ ervaring?**

Onbekend

#### **Verkrijgbaar :**

Dit instrument is ontwikkeld door TNO gebaseerd op de oefening Organisatiescan uit de Scholingsmap voor Ondernemingsraden 'Gelijke behandeling op de agenda van de OR'. Ontwikkeld door Stavoor Medezeggenschap BV in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2003

[http://www.diversityatwork.net/NL/nl\\_tool\\_intro\\_identificeren.htm](http://www.diversityatwork.net/NL/nl_tool_intro_identificeren.htm)

**database # 123**

### 5.3.2 Werving en Selectie

De werving en selectie van personeel biedt mogelijkheden om diversiteit in huis te halen, maar er spelen ook allerlei mechanismen een rol die – vaak onbewust – diversiteit belemmeren. Selecteren is mensenwerk en daarmee is de kans groot op het voordoen van bias op allerlei momenten in het selectieproces.

---

#### *Werving en selectie in de database*

In eerste instantie zijn twintig instrumenten toegevoegd aan deze categorie. Na de oriënterende analysefase zijn er zes niet-interessante items verwijderd. In totaal zijn er nu 14 instrumenten die een praktisch hulpmiddel kunnen bieden bij werving en selectie in het kader van diversiteit. Vanuit elk diversiteitsperspectief zijn er ongeveer een gelijk aantal instrumenten gevonden, alleen de aandacht voor leeftijd blijft achter met één instrument dat specifiek op leeftijd is gericht. De meeste instrumenten kunnen worden gebruikt in de fase van beleidsvoorbereiding of de fase van beleidsuitvoering.

---

De meeste items gaan na in hoeverre het rekruteringsbeleid diversiteitvriendelijk is. Doel hierbij is vaak om de instroom van doelgroepen te vergroten en de uitstroom te verminderen. Veelal worden checklists, valkuilen of aandachtpunten geboden die personeelsverantwoordelijken kunnen gebruiken bij het aantrekken van nieuw personeel. In het algemeen wordt de gebruiker gewezen op het belang van wervingskanalen en het opmaken van vacatureteksten en functieprofielen. Er worden tips gegeven op welke wijze deze teksten zo neutraal mogelijk en aansprekend gemaakt kunnen worden voor alle doelgroepen.

In de database is als voorbeeld ook het Belgische “*jobkanaal*” (*database # 96*) opgenomen. Dit initiatief brengt werkgevers en werkzoekenden samen en informeert tevens over de kansen en belemmeringen die beide partijen in hun zoekproces tegen kunnen komen. Ook is er één methode gevonden die professionele begeleiding en advies geeft om de werving en selectie ten behoeve van doorstroming af te stemmen op vrouwen (*Select project van Mixed database # 145*).

Opvallend is dat in deze categorie veelal vanuit het rechtvaardigheidsprincipe de instrumenten worden aangedragen. De nadruk ligt dan op eerlijke kansen voor iedereen, anti-discriminatie en een representatieve samenstelling van het personeelsbestand in vergelijk met de bevolking. (mogelijk ligt de oorzaak hiervan in de dominantie van Vlaamse instrumenten binnen deze categorie, die in het algemeen dit uitgangspunt meer hanteren dan instrumenten afkomstig uit landen als de VS, Nederland en de UK.) De “*Diversity Recruitment Marketing Best Practices Checklist* (*database # 52*)” bijvoorbeeld gaat veel sterker uit van het competitieve voordeel dat organisaties kunnen behalen met een divers personeelsbestand.

De kwaliteit van de gevonden instrumenten wordt als redelijk beoordeeld. De meeste aandachtpunten lijken voor de hand te liggen. Desalniettemin kunnen de instrumenten een handig hulpmiddel vormen.

Enkele items lijken in het bijzonder de moeite waard. Zo is de lijst met de “seven deadly sins”, uitgegeven door NAS recruitment (*database # 146*) een handig overzicht waarin veel voorkomende valkuilen bij diversiteitbeleid aan de orde worden gesteld.

Er wordt afgerekend met veelvoorkomende veronderstellingen van bedrijven en organisaties m.b.t. diversiteit zoals: "We kunnen onze diverse kandidaten niet vasthouden en het is ook moeilijk om ze aan te trekken" of " ik geloof niet dat de vaardigheden die deze functie vereist te vinden zijn binnen doelgroepen."

De brochure "*Wervend werven*" (database # 170) biedt naast enkele algemene suggesties en tips ook concrete actiepunten zoals het creëren van stageplaatsen en startbanen en de aanstelling van jobcoaches.

### *Instrument uitgelicht*

#### **Checklist personeelsadvertenties**

#### **Welke organisaties kunnen de checklist personeelsadvertenties gebruiken?**

De checklist is voor instellingen, organisaties en bedrijven in alle sectoren van toepassing.

#### **Wat doet het instrument?**

De checklist personeelsadvertenties heeft twee functies. Enerzijds kunt u checken of u zich aan de leeftijdswet houdt en dus geen onderscheid in leeftijd maakt in uw personeelsadvertentie. Anderzijds krijgt u door deze checklist inzicht in de bestaande vooroordelen rondom leeftijd. Met die kennis kunt u uw advertenties aanpassen en veel beter en breder werven.

#### **Hoe werkt het instrument?**

De checklist is online en zelfstandig uitvoerbaar en neemt ongeveer 10 minuten tijd in beslag.

De checklist volgt de systematiek van de leeftijdswet en volgt daarbij steeds twee vragen : maakt u leeftijdsonderscheid? En: heeft u een goede reden waarom u eventueel leeftijdsonderscheid maakt? De volgende zes hoofdvragen worden doorlopen:

Refereert u aan leeftijd?

Benoemt u carrière/levensfasen?

Vraagt u om werkervaring?

Benoemt u een bedrijfcultuur of personeelssamenstelling

Benoemt u eigenschappen van de kandidaat?

Gebruikt u specifieke taal en/of beeld in uw advertenties?

#### **Wat kan de organisatie met de resultaten?**

Bij beantwoording verschijnt of uw antwoord in strijd is met de leeftijdswet en welke andere formulering in de advertenties gebruikt zouden kunnen worden. Indien leeftijdsonderscheid gemaakt wordt kan worden doorgeklikt naar de redenen voor dit onderscheid en kan worden nagegaan in hoeverre dit in strijd is met de leeftijdswet.

#### **Referenties/ ervaring?**

Onbekend

#### **Verkrijgbaar :**

[http://www.leeftijd.nl/expertise\\_diensten/diensten/instrumenten/checklist](http://www.leeftijd.nl/expertise_diensten/diensten/instrumenten/checklist)

**database # 20**

### **5.3.3 Introductie medewerkers**

Nieuwe medewerkers leren in hun introductieperiode alle aspecten van de nieuwe organisatie kennen, ook het diversiteitsbeleid als de organisatie dit voert. Andersom kan een zorgvuldige introductie van medewerkers ervoor zorgen dat medewerkers zich sneller opgenomen voelen in de organisatie.

---

#### *Introductie medewerkers in de database*

Twee instrumenten in de database zijn speciaal bedoeld voor de introductie van nieuwe medewerkers in de organisatie. Beide instrumenten betreffen brochures die zijn uitgegeven door het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap administratie werkgelegenheid. De ene brochure heeft een diversiteitbreed perspectief, de andere is specifiek gericht op etniciteit. De brochures zijn handig in de fase van beleidsvoorbereiding.

---

De twee brochures opgenomen in de database zijn uitgegeven door het ministerie van de *Vlaamse Gemeenschap administratie werkgelegenheid*. Ze kunnen gratis worden gedownload van de website. Beide brochures betreffen informatief voorlichtingsmateriaal.

In het katern hieronder wordt de brochure “*van nieuwkomer tot toffe collega*” nader uitgelicht. De andere brochure “*Kansengroepen in uw bedrijf. Diversiteit werkt*” (database # 99), geeft tips en aanwijzingen voor positieve actie en diversiteitmanagement. Hierin wordt aandacht geschonken aan een succesvolle integratie op de werkvloer. Vragen die behandeld worden zijn bijvoorbeeld: Bent u klaar om nieuwkomers op te vangen en op te volgen? Bent u voorbereid op eventuele tekenen van discriminatie? Plant u een persoonlijke begeleiding van de nieuwkomer?

## *Instrument uitgelicht*

### **Van (andere) nieuwkomer tot toffe collega.**

#### **Welke organisaties kunnen “Van (andere) nieuwkomer tot toffe collega” gebruiken?**

De handleiding, werkmap en checklist zijn voor alle organisaties, bedrijven en instellingen van toepassing.

#### **Wat doet het instrument?**

Het instrument biedt een handleiding voor pas aangeworven migranten en hun coaches. Tips en suggesties worden aangereikt voor een vlotte en duurzame inwerkperiode van migrant(en) in een onderneming.

#### **Hoe werkt het instrument?**

Het pakket “Van (andere) nieuwkomer tot toffe collega.” Is gratis en gemakkelijk te downloaden vanaf onderstaande website. Het instrument bestaat uit een handleiding voor nieuwkomers, een werkmap voor coaches en een checklist. Het instrument heeft dus een dubbele doelgroep, aan de ene kant is het pakket gericht op de nieuwkomer in de organisatie, maar de werkmap is speciaal ontworpen voor de mentor. Deze wordt bijvoorbeeld geleerd om te kijken door de ogen van de nieuweling. Advies wordt ook geboden over vooroordelen op de werkvloer. Daarbij zit een checklist als hulpmiddel voor de eerste maanden van begeleiding.

In de handleiding voor de nieuwe medewerker wordt uitgebreid aandacht besteed aan de identiteit van de nieuwkomer en praktische situaties op de werkvloer. Hier worden enkele oefeningen en adviezen aangereikt over de eigen persoonlijkheid en effectieve communicatie.

#### **Wat kan de organisatie met de resultaten?**

De werkmap, handleiding en checklist leiden ertoe dat zowel de organisatie, als de nieuwkomer inzicht krijgt in knelpunten die kunnen ontstaan op de werkvloer. Door deze inzichten kan de organisatie voorkomen dat nieuwkomers in de organisatie even snel weer uitstromen als dat zij bij de organisatie instromen.

#### **Referenties/ ervaring?**

onbekend

#### **Verkrijgbaar :**

Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap

[http://www2.vlaanderen.be/ned/sites/werk/diversiteit\\_handleiding.htm](http://www2.vlaanderen.be/ned/sites/werk/diversiteit_handleiding.htm)

database # 164

### **5.3.4 Opleiding en training**

Effectief diversiteitsbeleid legt verband tussen de ontwikkeling van medewerkers en de employability en doorstroom van medewerkers. Verondersteld mag worden dat beter opgeleide medewerkers meer kansen hebben op doorstroom naar hogere functies.

---

### *Opleiding en training in de database*

Zes items zijn opgenomen in deze categorie. Eén van de zeven instrumenten heeft een genderperspectief. De overige items hebben een breder perspectief en zijn ofwel op diversiteit in het algemeen gericht, of er wordt expliciet benoemd dat de instrumenten van toepassing zijn voor de doelgroepen gender, leeftijd en etniciteit. Het merendeel betreft opleidingen en trainingen die extern verzorgd worden. Alle instrumenten zijn vooral geschikt in de fase van beleidsuitvoering.

---

Wat kunnen organisaties verwachten bij de instrumenten en methoden in de categorie “opleiding en training”? Een grote meerderheid van de instrumenten wordt gevormd door trainingen of workshops die door externe bureau’s geboden worden. Doelstelling van deze trainingen is veelal om personeelsverantwoordelijken, managers en leidinggevenden kennis en vaardigheden bij te brengen rondom een divers samengestelde organisatie.

Voor deskundigheidsbevordering inzake diversiteitmanagement is slechts een enkel zelfstandig uit te voeren instrumenten gevonden. NOA (*database # 121*) biedt een vragenlijst voor het competentiegericht functioneren. Deze vragenlijst geeft de personeelsmanager inzicht in de kwaliteiten en ontwikkelingspunten van medewerkers en genereert een automatisch advies en rapportage.

De instrumenten variëren onderling voor wat betreft de impact die ermee bewerkstelligd kan worden. Voor wat betreft de externe trainingen is niet goed in te schatten welke van de trainingen kwalitatief het meest hoogwaardig is. Afhankelijk van de wensen van de desbetreffende organisatie zou per training geïnformeerd moeten worden.

## *Instrument uitgelicht*

### **Diversity and Employment interviewing**

#### **Welke organisaties kunnen de online cursus gebruiken?**

De online cursus is in principe interessant voor elk bedrijf of organisatie. Binnen de organisatie is de training bedoeld voor recruiters, managers en andere verantwoordelijken in het sollicitatieproces.

#### **Wat doet de diversity and employment interviewing cursus?**

De cursus is specifiek gericht op het voeren van sollicitatiegesprekken. Personelsverantwoordelijken op het gebied van sollicitaties verkrijgen inzicht in culturele misverstanden die zich voor kunnen doen bij dergelijke gesprekken. Naast culturele diversiteit richt de cursus zich ook op leeftijd, etniciteit, seksuele voorkeur en gewicht.

#### **Hoe werkt de diversity and employment interviewing cursus?**

De cursus is zo ontworpen dat deze niet meer dan twee uur in beslag neemt. In elf lessen, gegroepeerd in vier modulen wordt de gebruiker onder andere geconfronteerd met realistische praktijksituaties. Aan het eind van elke les moet een vragenlijst worden ingevuld. Indien alle modulen met succes zijn afgerekend ontvangt de personelsmanager een certificaat. De training kan tussentijds worden afgebroken en op een later tijdstip worden hervat.

#### **Wat kan de organisatie met de resultaten?**

De gebruiker van het instrument leert om op inclusieve wijze sollicitatiegesprekken te voeren, waardoor diversiteit in dit gedeelte van de HRM cyclus kan worden verkregen.

#### **Referenties/ ervaring?**

Ja , op de website zijn verschillende referenties beschikbaar van recruiters werkzaam bij bijvoorbeeld  
Health Care Industry, Metro Banking, The Integris Group etc.

#### **Verkrijgbaar :**

Voor het bestellen van het instrument, meer informatie of het bekijken van een demonstratie klik op onderstaande link.

[http://www.lilakelly.com/online\\_training/pricing.php](http://www.lilakelly.com/online_training/pricing.php)

#### **database # 44**

### **5.3.5 Personeelsbeoordeling**

Hoe kun je diversiteit oppakken in het kader van de personeelsbeoordeling en functionering van medewerkers? Onderzoek en literatuur m.b.t. personeelsbeoordeling betreft voornamelijk de bias en vooroordelen die bestaan bij beoordelaars t.a.v. vrouwen, etnische minderheden of oudere werknemers.

---

### *Personelelsbeoordeling*

De inventarisatie levert twee instrumenten op in de categorie personeelsbeoordeling. Het betreft een instrument uit de VS met een diversiteitsbreed perspectief en een instrument uit Nederland met een leeftijdsperspectief. Beide instrumenten kunnen in de fase van beleidsuitvoering gebruikt worden.

---

De twee instrumenten in deze categorie kunnen gebruikt worden om diversiteit op te pakken in het kader van functionerings- en beoordelingsgesprekken.

Eén instrument bestaat uit een opleidingspakket, bedoeld om op efficiënte wijze gesprekken in de organisatie te faciliteren. Het betreft een pakket waarin praktische tips en modellen zijn opgenomen gericht op de diverse en inclusieve organisatie. Een serie kaarten rond thema's als leiderschap, bedrijfscultuur en betrokkenheid is bedoeld om op gemakkelijke wijze de vaak complex en moeilijke gesprekken te voeren binnen de organisatie. Het opleidingspakket is afkomstig uit de VS en kan voor \$69,95 dollar besteld worden via de website. Op basis van de informatie op de website is de kwaliteit van de methode niet goed in te schatten en eventuele referenties zijn niet beschikbaar (database # 6).

Het tweede instrument is een gespreksmodel dat ingezet kan worden in het kader van leeftijdsbeleid en wordt in het volgende katern nader toegelicht.

## Instrument uitgelicht

### Het Kroonplan

#### Welke organisaties kunnen het Kroonplan gebruiken?

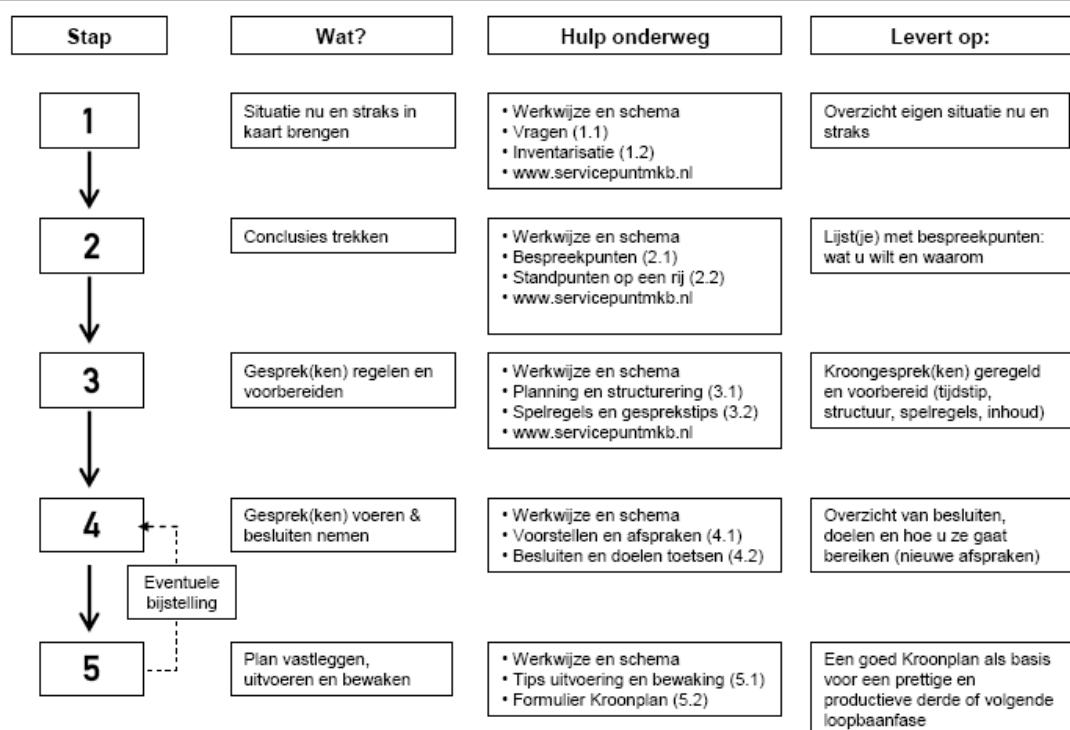
Bedoeld voor werkgevers in het MKB, maar ook toepasbaar voor anderen.

#### Wat doet het instrument?

Het Kroonplan biedt een uitgebreide handleiding voor werkgevers om gesprekken met werknemers te voeren. Het Kroonplan is in principe gericht op leeftijd en bedoeld om medewerkers in verschillende levensfasen gemotiveerd te houden voor een optimale efficiëntie. Niet alleen nuttig voor medewerkers in de laatste loopbaanfase, maar handig om voortijdige uitstroom te voorkomen.

#### Hoe werkt het instrument?

Het Kroonplan kan als handleiding worden gedownload van onderstaande website. In een beknopte gids worden hulpmiddelen geboden zoals vragenlijsten, korte informatie en schema's. Nadat alle stappen gevuld zijn ligt er een leidraad voor het gesprek tussen werkgever en werknemer met individuele afspraken die kunnen gaan over de uitvoering van het werk, taakaanpassingen, scholing, doelstellingen etc. Schematisch overzicht van het stappenplan voor de werkgever:



#### Wat kan de organisatie met de resultaten?

Het bedrijf of de organisatie kan met de Kroonplan aanpak de medewerkers productief en gemotiveerd houden.

#### Referenties/ ervaring?

onbekend

#### Verkrijgbaar :

#### Servicepunt Arbeidsmarkt MKB

<http://www.leeftijdophetwerk.nl/public/fck/Kroonplan%20WG%20Servicepunt%20Arbmrkt%20MKB.pdf>

database # 83

### **5.3.6 Loopbaanbeleid**

Loopbaanbeleid kan ingezet worden als instrument om diversiteit bij de doorstroming van medewerkers naar hogere functies te bevorderen. Loopbaanbeleid mobiliseert, ondersteunt en kwalificeert beschikbaar talent voor hogere functies en biedt als zodanig mogelijkheden om de doorstroom van ondervertegenwoordigde groepen te bevorderen. .

---

#### *Loopbaanbeleid*

In de database zijn 11 methoden of instrumenten opgenomen die te maken hebben met het loopbaanbeleid van de organisatie. Opvallend is dat alle instrumenten zich richten op één doelgroep. Geen van de instrumenten is dusdanig breed inzetbaar dat ze zowel voor leeftijd, gender en etniciteit van toepassing zijn. Hierbij is er de meeste aandacht voor de loopbaanontwikkeling in relatie tot leeftijd. Vier instrumenten zijn hierop gefocust. Ook vier instrumenten hebben de aandacht voor de carrièreontwikkeling van vrouwen. Slechts twee instrumenten zijn gericht op loopbaanontwikkeling met betrekking tot etniciteit. Opvallend is dat veel van de instrumenten rondom loopbaanbeleid met behulp van externe begeleiding worden aangeboden. Enkele items zijn zelfdiagnose instrumenten. Hierbij gaat het om vragenlijsten of quickscans. De meeste methoden zijn van toepassing in de fase van beleidsvoorbereiding en de beleidsuitvoering.

---

Het doel van de meeste instrumenten in deze categorie is het geven van inzicht kenmerken van medewerkers in relatie tot levensfase, om van daaruit te komen tot een optimale inzet van de medewerker en ontwikkelingsmogelijkheden te vergroten. Instrumenten vanuit een genderperspectief zijn vooral bedoeld om de doorstroom van talentvolle, hoger opgeleide vrouwen te verhogen.

Veel van de instrumenten rondom loopbaanbeleid worden in de vorm van externe begeleiding aangeboden. Het aanbod bestaat uit trainingen en workshops, opleidingstrajecten en advisering. Een voorbeeld hiervan is het *Management Development traject* van het project *Mixed* (database # 111) dat op unieke wijze de doorstroom van vrouwen trachten te bevorderen. Het *Management Development traject* is bedoeld voor organisaties die vrouwelijk talent ook in de top willen benutten. Gedurende een aantal maanden worden speciaal geselecteerde vrouwen ondersteund bij hun ontwikkelingsmogelijkheden door een externe coach en een interne mentor. Het traject is toegepast bij o.a. gemeenten, *Akzo Nobel, VUmc* etc.

Een ander interessant traject betreft het project “talentmanagement 50+” (database # 152), uitgevoerd in opdracht van het ministerie van Sociale Zaken. Dit project stimuleert het blijvend leren in alle levensfasen en is o.a. succesvol uitgevoerd bij de *Rabobank*.

De zelfdiagnose instrumenten bestaan uit vragenlijsten/checklists. Hiermee kan op eenvoudige wijze worden nagegaan waar knelpunten in het personeelsbeleid van de organisatie liggen en welke mogelijkheden er zijn voor een optimale inzet van medewerkers. *TNO* (database # 139, 140) heeft een tweetal praktische quickscans ontworpen, zowel voor leeftijd en etniciteit.

Een korte serie stellingen zoals in de leeftijdsscan: *in mijn organisatie is meer dan de helft van de medewerkers veertig jaar of ouder, speelt leeftijd een rol bij de afweging om iemand uit te nodigen voor een sollicitatiegesprek, weten we wat de loopbaanwensen zijn van medewerkers van alle leeftijden etc.* brengt de knelpunten van de organisatie naar voren. De scan personeelswensen wordt door de werknemers zelf ingevuld en geeft de organisatie inzicht in de behoeften van de medewerkers op het gebied van: knelpunten in werk en privé, gebruik van en tevredenheid over de huidige regelingen, veranderwensen en oplossingen, draagvlak voor levensfasebewust beleid. Bijzonder aan dit laatste instrument is dat de insteek ligt op het niveau van de individuele werknemer en niet zozeer een specifieke doelgroep.

#### *Instrument uitgelicht*

#### **Fempowerment**

##### **Welke organisaties kunnen Fempowerment gebruiken?**

FemPowerMent is ontworpen voor organisaties in het onderwijs, de zorg en de overheidsector. De zelfdiagnose kan ook worden toegepast op relatief zelfstandige onderdelen (bijv. business units, clusters of faculteiten) met tenminste 35 medewerkers.

##### **Wat doet het instrument?**

Het instrument is volledig on-line. Via een zelfsturende elektronische vragenlijst brengt het de kansen en belemmeringen die vrouwen tegenkomen doeltreffend in kaart, gratis en zonder externe begeleiding.

##### **Hoe werkt het instrument?**

Per organisatie worden vier mensen geselecteerd om mee te doen. Alle invullers dienen een leidinggevende functie te hebben. De hoofdinvuller (degene die de aanmelding doet) vult alle modules van de vragenlijst in. Dit is inclusief de module 'Feiten en Beleid', waarin gedetailleerd wordt gevraagd naar de samenstelling van het personeelsbestand in de laatste drie jaar. De mede-invullers hoeven alleen de modules 'Talentmanagement' en 'Organisatiecultuur' te beantwoorden. Afhankelijk van de invuller neemt het instrument ongeveer 30-90 minuten in beslag.

Voorafgaand aan het invullen van de test wordt veel aandacht besteed aan het profiel van de organisatie. De inhoud van de test zelf is opgedeeld in drie onderdelen: "de stand van zaken", "talentmanagement" en "organisatiecultuur. Binnen deze drie onderwerpen kunt u subonderwerpen verwachten als; aard van de contracten, mobiliteit, monitoren, high potentials, taaktoewijzing, beoordeling, cultuur binnen de top, ideaalbeeld van managers etc.

##### **Wat kan de organisatie met de resultaten?**

Nadat de test is ingevuld ontstaat een duidelijk beeld van de kansen en belemmeringen in de organisatie m.b.t de doorstroom van vrouwen.

##### **Referenties/ ervaring?**

Het instrument is naar eigen zeggen al veelvuldig gebruikt. De resultaten van andere bedrijven zijn onderling vergeleken en er is een index te raadplegen om de resultaten van de eigen organisatie te vergelijken met die van anderen.

##### **Verkrijgbaar :**

<http://www.fempowerment.nl/FPMIndex.aspx>

**database # 71**

### **5.3.7 Coaching en mentoring**

Coaching en mentoring zijn voorbeelden van instrumenten waarmee organisaties zich kunnen richten op het behoud en de ontwikkeling van individuele talenten. Het ondersteunen van individuele medewerkers, zonder dat dit gepaard gaat met maatregelen die zich richten op verandering van de organisatie zelf, is echter weinig effectief.

---

#### *Coaching en mentoring in de database*

In de categorie “coaching en mentoring” zijn drie instrumenten opgenomen. Het beperkte aantal geselecteerde instrumenten is niet zozeer een kwestie van het ontbreken aan instrumenten op dit gebied. Er zijn zelfs talloze voorbeelden van advies en begeleiding rond dit thema, maar echter weinig vernieuwend. De trainingen zijn of op etniciteit of op gender toegespitst. Coaching en mentoring programma’s in het kader van leeftijdsbewust personeelsbeleid zijn niet gevonden. In principe vormen de trainingen een onderdeel in de fase van beleidsuitvoering.

---

De drie methoden die als voorbeeld zijn opgenomen in de database zijn allen extern verzorgde trainingen. Het gaat hier om het *Coaching en Mentoring programma* van *Mixed*, die in het onderstaande katern uitvoeriger wordt toegelicht. Daarnaast is een traineeship van *Team Care* opgenomen en het aanbod van coaches van *Seba*.

Het *Total Inclusive Program* van *Team Care* (database # 159) is een programma waarbij nieuwe Nederlanders getraind en gecoacht om de nodige werkervaring op te doen. Het programma is bedoeld voor hoger opgeleiden. Bedrijven en ondernemingen worden gekoppeld aan de kandidaten met als beoogde doel voor de onderneming een multiculturele meerwaarde en benutten van talent en voor de kandidaten het opdoen van werkervaring. *Seba Cultuurmanagement* (database # 25) biedt persoonlijke coaches. De expertise van coaches betreft vooral bestuurlijke functies.

Van mentoring en coaching programma’s mogen organisaties een hoge kwaliteit verwachten. Het zijn langlopende trajecten, die een hoge mate van effectiviteit beogen. Onderlinge kwaliteitsverschillen zijn lastig in te schatten. Hiervoor zouden referenties kunnen worden ingewonnen. De kosten zijn eveneens niet via websites te achterhalen.

## *Instrument uitgelicht*

### **Mentoring en Coaching**

#### **Welke organisaties kunnen het instrument mentoring & coaching gebruiken?**

Het programma is in principe gericht op alle organisaties en bedrijven. Binnen de organisatie richt het programma zich op aankomende vrouwelijke leidinggevenden en leidinggevenden als mentor.

#### **Wat doet het instrument?**

Het programma "mentoring & coaching" maakt het mogelijk voor aankomende leidinggevenden om een tijdje mee te lopen met een mentor zodat een beter beeld van de functie verkregen kan worden.

De mentoren verschaffen begeleiding, advies en training aan het aankomend talent.

#### **Hoe werkt het instrument?**

Het programma is gebaseerd op maatwerk. Er wordt eerst quickscan van de organisatie uitgevoerd om te kijken bij welke activiteiten het programma aan kan sluiten.

Hoe de uitwisseling tussen de mentor en de deelnemer precies wordt vormgegeven is afhankelijk van de ambities, leerdoelen en wensen van de deelnemer. Daarnaast is er voor de deelnemers een aanbod van bijeenkomsten rond thema's als leiderschapstijlen, omgaan met macht en communicatie. De mentoren krijgen een korte training.

#### **Wat kan de organisatie met de resultaten?**

Elk traject duurt een half jaar. De ervaringen worden nauwgezet gemonitord. Aan het einde van Mixed is het resultaat een model Mentoring en Coachingprogramma.

#### **Referenties/ ervaring?**

Deelnemers aan dit project zijn ING Group, KLPD en het ministerie van Defensie.

#### **Verkrijgbaar :**

<http://www.mixed-equal.nl/mentoringencoaching>

**database # 114**

### **5.3.8 Behoud personeel**

Inspanningen ten behoeve van de werving en selectie en de doorstroming van medewerkers beklijven niet als deze medewerkers de organisatie voortijdig verlaten. De categorie "behoud personeel" categorie betreft het voorkomen van ongewenst vertrek uit de organisatie van medewerkers uit ondervertegenwoordigde groepen.

---

#### *Behoud personeel in de database*

In de database zijn vier instrumenten opgenomen die gericht zijn op het voorkomen van ongewenst vertrek van mensen uit de organisatie. Het gaat hier om drie checklists en een quickscan. Deze zijn allemaal zelfstandig uit te voeren vanuit een breed diversiteitperspectief ontwikkeld. De instrumenten zijn van toepassing in de fasen van beleidsuitvoering tot evaluatie en monitoring.

---

De quickscan, die een genderperspectief heeft, wordt in het katern nader uitgelicht.

Het Belgische *Unizo* heeft een website ontwikkeld die on-line HRM begeleiding biedt (*database # 163*). Op deze website staan voor verschillende onderdelen van de HRM cyclus handige checklists, waaronder voor het behoud van personeel. De lijst benoemt de factoren waar een organisatie op in kan spelen om personeel binnen de organisatie te houden. De volgende aspecten worden bijvoorbeeld aangedragen: goede werksfeer, werk-en tijdsdruk, opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden, verloning, omgeving van de medewerker etc.

Een andere handige checklist is afkomstig uit de UK (*database # 49*) en is ontwikkeld om inzicht te krijgen in de uitstroom van personeel uit de organisatie. Het is een hulpmiddel voor exitgesprekken, waarbij ook duidelijk wordt hoe het vertrekkend personeel over diversiteit binnen de organisatie denkt. De betreffende organisatie kan met deze lijst uitgebreide feedback krijgen op het gevoerde beleid, hoe uitstroom te voorkomen en personeel voor de organisatie te behouden.

De actiekit van het *Vlaamse ministerie* (*database # 5*) is gericht op verschillende fasen van organisatiemanagement, van instroom tot integratie en behoud van personeel. Hierin zitten onder andere checklists en tips. Enkele ideeën die worden genoemd om uitsluiting of vroegtijdig vertrek te voorkomen zijn: het stimuleren van doorstroom, waarborgen van de inzetbaarheid, het voeren van uitstroomgesprekken, optreden bij racisme en discriminatie, omgaan met vooroordelen etc.

De instrumenten in deze categorie zijn handige hulpmiddelen om inzicht te krijgen in de uitstroom binnen de organisatie en praktische tips om ervoor te zorgen dat medewerkers voor de organisatie behouden blijven. Alle instrumenten zijn gratis te downloaden via de websites. Het kost weinig tijd om de checklists uit te voeren en er is niet bijzonder veel informatie noodzakelijk, waarvoor experts en data binnen de organisatie geraadpleegd moeten worden.

## *Instrument uitgelicht*

### **Scan M/V.**

#### **Welke organisaties kunnen de Scan M/V gebruiken?**

De quickscan is voor alle organisaties, bedrijven en instellingen van toepassing.

#### **Wat doet de Scan M/V?**

Organisaties kunnen de Scan M/V van TNO invullen wanneer zij op zoek zijn naar een effectieve en duurzame inzet van zowel mannelijk als vrouwelijk personeel. Door het voltooien van de scan wordt duidelijk in hoeverre het HRM beleid is afgestemd op een gelijke positie van mannen en vrouwen in de organisatie. De scan kan er aan bij dragen achterliggende factoren voor het ongewenst en vroegtijdig verlaten van vrouwelijke medewerkers in kaart te brengen.

#### **Hoe werkt de scan?**

De quickscan is on-line in te vullen op onderstaande website en neemt ongeveer tien minuten in beslag. De gebruiker wordt drie maal een serie van tien stellingen voorgelegd, welke met ja of nee beantwoord kunnen worden. De stellingen zijn allemaal gericht op de positie van vrouwen en mannen in de organisatie. Enkele voorbeelden:

##### *In mijn organisatie:*

- speelt zwangerschap een rol in beslissingen over interne promoties;
- stuurt men op een evenwichtige personeelsopbouw wat betreft mannen en vrouwen binnen iedere afdeling;
- voorkomen wij dat vrouwen uitstromen vanwege onvoldoende doorgroeimogelijkheden.
- sturen we nadrukkelijk op doorstroom van vrouwen naar leidinggevende functies.

#### **Wat kan de organisatie met de resultaten?**

Nadat een antwoord is gegeven op alle stellingen verschijnt een beknopt advies, welke grafisch is weergegeven in de vorm van een spinnenweb. In één oogopslag wordt duidelijk binnen welke HR velden de organisatie voldoende activiteiten onderneemt, en ook op welke velden nog winst te behalen is. Zo kan de terugkoppeling bijvoorbeeld uitwijzen dat de velden "werving en selectie" en "feedback en beoordeling" al voldoende zijn afgestemd op een gelijke positie tussen mannen en vrouwen, maar dat op terreinen als "loopbaan en mobiliteit" en "opleiding en ontwikkeling" nog activiteiten kunnen worden ondernomen.

#### **Referenties/ ervaring?**

onbekend

#### **Verkrijgbaar :**

TNO

[http://diverseit arbeidtools.nl/scan\\_sekse/index.php](http://diverseit arbeidtools.nl/scan_sekse/index.php)

**database # 143**

### **5.3.9 Primaire arbeidsvoorwaarden**

Primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden kunnen een organisatie aantrekkelijker maken voor werknemers uit minderheidsgroepen. In deze paragraaf komen de primaire arbeidsvoorwaarden aan de orde, in de volgende paragraaf de secundaire arbeidsvoorwaarden.

---

#### *Primaire arbeidsvoorwaarden in de database*

In deze categorie zijn zes methoden opgenomen. De instrumenten hebben overwegend een genderperspectief (vier), maar er zijn ook twee instrumenten gevonden vanuit een leeftijdsperspectief. In deze categorie zijn geen instrumenten gevonden die vertrekken vanuit etniciteitsperspectief. De instrumenten zijn te gebruiken voor de fase van agendasetting en beleidsvoorbereiding.

---

Met een aantal van de geselecteerde items kunnen organisaties in grote lijnen beoordelen of de regelingen en beloningssystemen die zij hanteren wettelijk zijn toegestaan en rechtmatig zijn. In het algemeen gaat het hierbij om onderscheid in beloning tussen mannen en vrouwen of op basis van arbeidsvoorwaarden m.b.t. leeftijd (zoals aangepaste werktijden, vrijstelling van nachtdiensten etc).

Andere instrumenten nemen niet het wetmatig handelen van de organisatie als vertrekpunt, maar hebben meer inhoudelijke doelen. Met deze instrumenten kunnen organisaties arbeid en functies evalueren om tot een goede beloning te komen. Dit gebeurt bijvoorbeeld op basis van verantwoordelijkheid, takenpakket, werkomgeving etc. Deze instrumenten worden aangeboden in de vorm van een lespakket, informatie, een theoretisch model en stappenplan.

Alle instrumenten kunnen zelfstandig worden uitgevoerd, nemen relatief weinig tijd in gebruik en zijn gratis.

De instrumenten lopen niet alleen qua doel uiteen, maar ook de kwaliteit is verschillend. De checklists die nagaan in hoeverre de organisatie rechtmatig handelt zijn vrij beknopt.

Het Zweedse *JämO/Lönelots* (database # 151, 138) biedt twee kwalitatief goede instrumenten. Het gaat om een (uitgebreid) lespakket en een (beknopt) stappenplan.

Eerstgenoemde biedt een werkboek met een model voor functiewaardering .

Laatstgenoemde is een methode waarmee een organisatie in zes stappen kan komen tot een kwalificatie van functies met als doel een gelijkwaardige beloning. Referenties van de geboden instrumenten zijn niet beschikbaar,

## *Instrument uitgelicht*

**Evaluaties en classificaties van functies. Instrumenten voor een gelijk loon en functiewaarderingen.**

**Welke organisaties kunnen het programma“Evaluaties en classificaties van functies. Instrumenten voor een gelijk loon en functiewaarderingen.”gebruiken?**

Het opleidingspakket is voor een ieder te gebruiken die verantwoordelijk is of geïnteresseerd in loonvorming en functiewaarderingssystemen. Het instrument richt zich hiermee op werkgevers, werknemers, managers, HRM adviseurs etc.

**Wat doet het instrument?**

Het opleidingspakket is een praktische leidraad om valkuilen aan te tonen voor gelijke kansen tussen mannen en vrouwen in de organisatie. Het biedt helderheid in functiewaarderingssystemen.

**Hoe werkt het instrument?**

Het instrument is gemakkelijk te downloaden via de website. De tijd die in beslag wordt genomen is afhankelijk van de gebruiker. Dit geldt ook voor de verwachte impact, wanneer het programma uitvoerig wordt doorlopen en alle onderdelen worden gevuld is een diepgaande impact het verwachte resultaat.

Het opleidingspakket bestaat uit vijf modulen. Deze kunnen als volwaardig opleidingspakket worden gevuld, maar de verschillende onderdelen kunnen ook afzonderlijk worden gevuld. De volgende modulen worden geboden:

1. Algemene inleiding
2. Functiewaardering
3. Proces van functiewaardering met tips voor gelijke kansen.
4. Procedures van functiewaardering
5. Nieuwe tendensen in competentiemanagement.

In de modulen worden oefeningen, werkdocumenten, achtergrondteksten, vragenlijsten, spellen en voorbeelden geboden.

**Wat kan de organisatie met de resultaten?**

Met behulp van het opleidingspakket krijgt de organisatie inzicht en kennis in de mechanismen van functiewaarderingssystemen. Daarnaast krijgt de organisatie een praktische voorbeeldaanpak aangereikt, waarmee gelijkheid tussen vrouwen en mannen in de organisatie kan worden bereikt en het verkleinen van de loonkloof.

**Referenties/ ervaring?**

onbekend

**Verkrijgbaar :**

<http://www.igvm.fgov.be>ShowDoc.aspx?levelID=38&objectID=155&lang=nl>

Europees project EVA  
Instituut voor gelijkheid tussen mannen en vrouwen.

**database # 69**

### **5.3.10 Secundaire arbeidsvoorwaarden**

In deze paragraaf komen de secundaire arbeidsvoorwaarden aan de orde, waarbij inbegrepen de balans tussen werk en privé.

---

#### *Secundaire arbeidsvoorwaarden in de database*

Diversiteit in relatie tot secundaire arbeidsvoorwaarden levert 10 items op in de database. Twaalf instrumenten hebben gender als invalshoek, een instrument heeft een diversiteitsbreed perspectief. Er zijn zes checklists/vragenlijsten gevonden en enkele lespakketten en brochures. De instrumenten zijn vrijwel allemaal gratis, digitaal beschikbaar en met name van toepassing in de fase van agendasetting en beleidsvoorbereiding.

---

De instrumenten in deze categorie zijn vooral gericht op de organisatie van werk ten behoeve van het creëren van balans tussen werk en privé. Daarom hebben de meeste instrumenten een gender invalshoek.

Eén checklist betreft arbeidsregelingen in breder perspectief, namelijk de checklist : Verlof, werk en privé van *TNO* (*database # 23*). Hierin worden ook arbeidsregelingen meegenomen die bijvoorbeeld van toepassing zijn op ouderen.

De instrumenten variëren van korte beknopte checklists tot iets meer diepgaande en uitgewerkte vragenlijsten/lespakketten. Vragen die organisaties bijvoorbeeld kunnen verwachten bij het raadplegen van de instrumenten zijn: Maakt het huidige beleid een goede afstemming tussen werk en privé mogelijk? Rond welke thema's ervaren uw medewerkers knelpunten m.b.t. de afstemming werk en privé? (*Family Business Audit database # 7*). Worden vergaderingen gepland op gezinsvriendelijke tijdstippen? (*Smart Working Checklist database # 148*).

Naast de vragenlijsten zijn er ook nog een aantal brochures waarin bijvoorbeeld de voordelen van deeltijdwerken worden aangehaald. De brochure “*Kwaliteit van werk, kwaliteit van leven*” verschaft aardige informatie en gaat verder dan alleen de afstemming werk/privé (*database # 102*) . Opvallend is ook een Duitse voorlichtingsbrochure die speciaal voor mannelijke werknemers is ontwikkeld. In deze brochure worden mogelijkheden beschreven voor een goede combinatie van werk en privé (*database # 178*).

## *Instrument uitgelicht*

### **Deeltijd Diagnose Instrument (DDI)**

#### **Welke organisaties kunnen het DDI gebruiken?**

De checklist is voor alle instellingen, organisaties en bedrijven, in alle sectoren van toepassing. Wel is het instrument specifiek voor hogere- en leidinggevende functies bedoeld.

#### **Wat doet het instrument?**

Met het Deeltijd Diagnose Instrument (DDI) kunnen bedrijven en organisaties de acceptatie en mogelijkheden voor deeltijdwerk op topniveau onderzoeken en vergroten. Medewerkers kunnen individueel de test invullen, maar de test kan ook voor de organisatie als geheel worden uitgevoerd. De resultaten van de medewerkers worden dan in een groepsrapportage verwerkt.

#### **Hoe werkt het instrument?**

DDI kan on-line worden uitgevoerd met een speciale inlogcode. Het instrument verkent zes factoren die bepalend zijn voor het succesvol realiseren van deeltijdwerk in een organisatie te weten: beleid, cultuur, flexibiliteit, continuïteit, functie en de urgentie van de deeltijdwens van de medewerker. De invaller wordt vervolgens op deze onderwerpen geconfronteerd met een aantal stellingen. Enkele voorbeelden van stellingen uit het Deeltijd Diagnose Instrument:

- 1 Ik spreek op gezette tijden met mijn leidinggevende over de werkdruk, tevredenheid, werktijden en dergelijke; ik kan hierover heel open met mijn leidinggevende praten.
- 2 Mijn persoonlijke motieven om nu minder te willen werken wegen zwaar.
- 3 Beoordeling vindt plaats op grond van competenties en resultaten van medewerkers. De omvang van het dienstverband speelt daarbij geen rol.
- 4 Ik verwacht dat mijn baas en/of sommige collega's me niet meer voor vol aanzien als ik in deeltijd ga werken. Dat is voor mij een belangrijke drempel.
- 5 Er bestaan in mijn organisatie andere verwachtingen van mannelijke en vrouwelijke medewerkers.

Het DDI blijkt het meest effectief wanneer het op organisatieniveau wordt ingevuld.

#### **Wat kan de organisatie met de resultaten?**

De respondenten ontvangen een individueel rapport met de kansen, knelpunten en gerichte adviezen voor het succesvol realiseren van deeltijdwerk. Op basis van deze aanknopingspunten kan de organisatie passende maatregelen nemen om de gesignaleerde belemmeringen voor deeltijdwerk uit de weg te ruimen. Daarbij is eveneens bedrijfsspecifiek advies mogelijk.

#### **Referenties/ ervaring?**

De Politie Rotterdam-Rijnmond heeft een DDI laten uitvoeren. Hieruit kwamen enkele knelpunten en adviezen duidelijk naar voren.

#### **Verkrijgbaar :**

<http://www.e-quality.nl/e-quality/pagina.asp?pagkey=62845&>

**database # 23**

### **5.3.11 Communicatie en voorlichting**

Deze categorie betreft de interne en externe communicatie en voorlichting van de organisatie, inclusief arbeidsmarktcommunicatie, gebruik van teksten in advertenties en PR. Door middel van communicatie kan een organisatie in woord en beeld uitdrukking geven aan haar steven naar diversiteit.

---

#### *Communicatie en voorlichting in de database*

Zeven instrumenten in de database zijn gericht op communicatie en voorlichting binnen de organisatie. Twee van de zeven instrumenten zijn specifiek gericht op leeftijd, twee op gender en één op etniciteit. De overige vier instrumenten voor alle doelgroepen toepasbaar. De instrumenten variëren in de fase van de beleidscyclus waarop ze van toepassing zijn: van agendasetting tot aan de beleidsuitvoering en verankering.

Te denken valt in deze categorie aan brochures, checklists en vragenlijsten.

---

Binnen de instrumenten in deze categorie is tweemaal een checklist opgenomen die voorlichtingsmateriaal screent op uitsluiting van bepaalde doelgroepen. Eén van beiden is een Duitse lijst speciaal gericht op mainstreaming van gender in communicatie.

Voor de interne communicatie is een handige vragenlijst ontwikkeld door *Senior Power* (*database # 124*). Het beantwoorden van deze lijst geeft zicht op mogelijke agendapunten voor overleg met management of bestuur rondom leeftijd. Het gaat om vragen waarmee het gesprek over leeftijdsbeleid kan worden aangegaan, zoals “zullen op korte termijn personeelstekorten optreden?”, “wat is de verhouding tussen jongeren en ouderen in het bedrijf?”, “wat wordt ondernomen om de inzetbaarheid van medewerkers te vergroten?”

Een ander praktisch hulpmiddel voor de interne communicatie is de powerpointpresentatie van *European Diversity Research & Consulting* (*database # 68*). Deze presentatie met te downloaden hand-outs kan gebruikt als eerste stap op weg naar diversiteitbeleid.

Tot slot is de *I-Nova* (*database # 53*) nog een interessant instrument. Deze diversiteitsaudit meet naast de samenstelling van het personeelsbestand, de communicatie en informatievoorziening binnen de organisatie en de wijze waarop verschillende groepen werknemers met elkaar omgaan.

In het algemeen nemen de instrumenten maar weinig tijd in beslag, met uitzondering van de *I-Nova diversiteitsaudit*. De instrumenten zijn redelijk goed uitgewerkt en zijn bovendien gratis en gemakkelijk te raadplegen.

## *Instrument uitgelicht*

### **Bouwpakket Brochure, leeftijdsbewust personeelsbeleid**

#### **Welke organisaties kunnen het bouwpakket brochure gebruiken?**

Het Bouwpakket Brochure is oorspronkelijk bedoeld voor het MKB, maar in principe geschikt voor alle organisaties, instellingen en bedrijven

#### **Wat doet het bouwpakket brochure?**

Het bouwpakket brochure voor alle leeftijden is een programma waarmee organisaties zelfstandig een brochure over leeftijdsbewust personeelsbeleid kunnen samenstellen.

#### **Hoe werkt het bouwpakket brochure?**

De benodigde documenten en informatie voor de samenstelling van de brochure kunnen eenvoudig worden gedownload van onderstaande website. Een kant-en-klare brochure kan met behulp van de gevormde invulvelden een eigen karakter krijgen. De ondernemer kan een selectie van de onderwerpen en thema's maken welke voor de eigen organisatie van toepassing zijn. Bij deze hoofdthema's zoals bijvoorbeeld: kennis of ondernemerschap, kunnen vervolgens weer instrumenten, praktijkvoorbeelden, cijfers en uitspraken worden geselecteerd. Bij de geselecteerde items verschijnen toepasselijke teksten en afbeeldingen.

#### **Wat kan de organisatie met de resultaten?**

De organisatie kan gemakkelijk, snel en met weinig kosten een informatieve brochure over leeftijdsbewust personeelsbeleid vervaardigen voor de interne communicatie.

#### **Referenties/ ervaring?**

onbekend

#### **Verkrijgbaar :**

Service Punt MKB

<http://www.servicepuntmkb.nl/alleleeftijden/>

**database # 165**

## **5.3.12 Organisatiecultuur**

Iedere organisatie heeft een eigen cultuur: gedeelde normen en waarden waaraan de leden van de organisatie moeten voldoen. Alle leden van de organisatie bepalen samen de organisatiecultuur. De organisatiecultuur kan elementen bevatten die de integratie en/of doorstroming van leden van minderheidsgroepen binnen de organisatie bevorderen dan wel belemmeren.

---

### *Organisatiecultuur in de database*

Vijf items van de database zijn opgenomen onder de noemer "organisatiecultuur". Drie instrumenten zijn bedoeld voor zelfdiagnose, de andere twee worden extern begeleid. Aandacht is er vooral voor genderverhoudingen. Opvallend is dat geen enkel instrument in deze categorie etniciteit of leeftijd als invalshoek kiest.

---

Drie van de vijf instrumenten zijn uitgebreide cultuurdiagnosen die door middel van vragenlijsten of een quickscan tot stand komen.

Deze diagnosen worden extern uitgevoerd en worden gecombineerd met advies op maat waarmee ook interventies worden aangereikt om diversiteit een onderdeel van de organisatiecultuur te maken.

Zo geeft de *Quickscan Cultuurdiagnose van OdaT* (*database # 134*) duidelijkheid over vraagstukken als: Welke koers sluit het best aan bij de organisatiecultuur en -doelen? Op welke manier komt er voldoende draagvlak hiervoor bij medewerkers en management? De Quickscan gaat uit van een internationaal model met bedrijfsculturen dat in elke organisatie en in elke branche, profit en non-profit, kan worden toegepast.

De *Cultuurbarometer van Opportunity Advies* (*database # 27*) is een geschikt instrument om te onderzoeken in hoeverre de bedrijfscultuur van de organisatie diversiteit bevordert of belemmert. Het is een genderspecifiek instrument dat zich met name richt op de beïnvloedingsfactoren voor doorstroming. Hiermee kan in kaart worden gebracht hoe bijvoorbeeld onbedoelde processen en informele regels doorwerken en hoe de bedrijfscultuur in bepaalde gevallen zou kunnen werken als een uitstroommechanisme. De *OCI cultuurdiagnose van Mixed/ VanDoorneHuiskes en partners* (*database # 122*) is eveneens een instrument dat nagaat in hoeverre de organisatiecultuur stimulerend is voor de doorstroom van vrouwen.

Naast deze drie externe en uitgebreide cultuurdiagnosen is er ook een brochure over het belang van de organisatiecultuur bij diversiteitsbeleid. In deze brochure wordt de nadruk gelegd op diversiteit als onderdeel van het strategische beleid.

Het laatste instrument is te vinden op de website van *Catalyst services* (*database # 17*). Hier worden vier fasen beschreven die cultuurverandering in de organisatie met zich meebrengt. Van fase 1 waarin de organisatie niets in kaart heeft gebracht rondom diversiteit en geen duidelijke business case kent tot aan fase vier waarin diversiteit is ingebed in de dagelijkse waarden van de organisatie.

Van de drie externe cultuurdiagnosen mag een degelijk effect verwacht worden. De kosten van de diagnosen zijn op aanvraag. De andere twee instrumenten zijn beknopter en meer van informatieve aard.

## *Instrument uitgelicht*

### **Cultuurdiagnose M/V**

#### **Welke organisaties kunnen de cultuurdiagnose M/V gebruiken?**

De cultuurdiagnose is in principe geschikt voor alle organisaties, instellingen en bedrijven.

#### **Wat doet het instrument?**

De cultuurdiagnose M/V bestaat uit een algemene cultuurdiagnose en een toespitsing op cultuurkenmerken die de doorstroming van vrouwen beïnvloeden. Dit laatste gebeurt door middel van onderzoek naar organisatie- en loopbaanaspecten die een rol (kunnen) spelen bij de doorstroming van vrouwen in de organisatie. Het instrument is gebaseerd op de Organisatie Cultuur Inventarisatie (OCI), een veelgebruikte methode om de cultuur van de organisatie te meten, met een toegevoegde genderdimensie.

#### **Hoe werkt het instrument?**

De cultuurdiagnose bestaat uit drie stappen. Oriëntatie op de onderzochte organisatie vormt de eerste stap. In een bijeenkomst met bestuursleden, directeuren, MD-adviseurs etc. wordt de doelstelling en vraagstelling van de organisatie aangescherpt. Vervolgens wordt een organisatieprofiel opgesteld en een analyse gemaakt van het "Glazen Plafond". In de volgende stap, de organisatiecultuurinventarisatie, vullen de medewerkers uit een steekproef een vragenlijst in, die ongeveer 20 minuten duurt. De derde stap staat in het teken van presentatie en rapportage van de onderzoeksresultaten.

#### **Wat kan de organisatie met de resultaten?**

Het resultaat van de OCI is een profiel van de organisatiecultuur, een overzicht van cultuurkenmerken die een belemmerende of stimulerende invloed hebben op de loopbanen en doorstroming van vrouwen, en aanbevelingen voor verandering en ontwikkeling.

#### **Referenties/ ervaring?**

Ja, IBM, Randstad, Grontmij e.a.

#### **Verkrijgbaar :**

Mixed/ VanDoorneHuiskes en Partners/ Opportunity Advies

<http://www.mixed-equal.nl/cultuurdiagnose> of [www.vandoornehuiskes.nl](http://www.vandoornehuiskes.nl) of [www.opportunityadvies.nl](http://www.opportunityadvies.nl)

**database # 122**

### **5.3.13 Verankering**

Verankering van diversiteitsbeleid is een belangrijke randvoorwaarde voor het bereiden en vooral behouden van resultaten. Diversiteitsmaatregelen en –activiteiten zullen een plaats moeten krijgen in het reguliere beleid. In de categorie ‘verankering’ is vanzelfsprekend ook gendermainstreaming meegenomen. Gender mainstreaming is een goed voorbeeld van het verankeren van beleid in alle aspecten van de organisatie.

---

#### *Verankering in de database*

In de categorie verankering is maar één instrument beschikbaar dat zich exclusief op de verankering van diversiteitsbeleid richt. Daarnaast zijn tien instrumenten opgenomen die naast een specifiek actieterrein ook gebruikt kunnen worden voor het vastleggen van diversiteitinspanningen in het reguliere beleid. De meeste instrumenten zijn vanuit genderperspectief opgesteld, één instrument is gericht op de verankering van etniciteit in het beleid en twee methoden zijn vanuit een bredere diversiteitvisie samengesteld.

---

Het instrument dat zich exclusief richt op de verankering van diversiteitsbeleid is uitgewerkt in het katern hieronder.

Wat bieden de overige instrumenten aan hulp bij het verankeren van beleid? *TNO (database # 56)* heeft een checklist samengesteld om te toetsen in hoeverre bestaande activiteiten bijdragen aan diversiteitmanagement. Hierin worden onderdelen als arbo-, verzuim en reintegratiebeleid, opleidings-, ontwikkelings- en loopbaanbeleid gekoppeld aan diversiteitsvraagstukken.

De organisatie *Full Color (database # 87)* stelt een aantal documenten beschikbaar die als ideeën voor het verankeren van diversiteitsbeleid gebruikt kunnen worden. De invalshoek is etnische diversiteit en het aanbod omvat een interculturele convenanttekst, een statuutartikel, een contracttekst om op te nemen in personeelscontracten en een document met aandachtspunten voor een gedragscode. De instrumenten zijn gericht op het onderwijs, maar zou aangepast kunnen worden voor andere sectoren.

De meeste instrumenten zijn gericht op gendermainstreaming. Zo wordt vanuit het project *Coëfficiënt (VOKA)* een *charter m/v (database # 128)* beschikbaar gesteld. Dit is een verklaring waarin de onderneming zich verbindt genderonderscheid uit te sluiten. Meer uitgebreid zijn de handleiding om gendermainstreaming strategieën in de inhoud en structuur van de organisatie te passen en een stappenplan in zes fasen voor het creëren van gendermainstreaming in beleidsplannen.

Met uitzondering van het instrument dat nader is uitgewerkt in het onderstaande katern lijken de geïnventariseerde instrumenten niet erg effectief voor het verankeren van diversiteitsbeleid. De instrumenten zijn te beknopt en kunnen beschouwd worden als handige hulpmiddelen. Vrijwel alle instrumenten zijn on-line te verkrijgen of te downloaden en gratis te gebruiken.

## *Instrument uitgelicht*

### **Investors in Diversity**

#### **Voor welke organisaties is Investors in Diversity geschikt?**

Alle organisaties, zowel publieke instellingen als bedrijven in de commerciële sector.

#### **Wat doet Investors in diversity?**

“Investors in diversity” is een organisatie die organisaties helpt om activiteiten rondom diversiteit, gelijkheid en de inclusieve werkomgeving te ontwikkelen en te benchmarken. “Investors in diversity” werkt als een keurmerk waarin een “diverseitstandaard” organisaties helpt om een inclusieve visie en bijbehorende activiteiten te ontwikkelen. Doel hiervan is een culturomslag met betrekking tot diversiteit die kan leiden tot duurzame opbrengsten in de organisatie. Naast het ontwikkelen van deze standaard en het in beweging brengen van organisatieculturen, biedt “investors in diversity” ook de mogelijkheid om de voortgang van het diversiteitproces te meten. Tot slot geeft de kwalificatie erkenning voor de prestaties op het gebied van diversiteit voor bedrijven en organisaties.

#### **Hoe werkt Investors in diversity?**

Als een organisatie in aanmerking wil komen voor de liD standaard moet deze zich eerst registreren. Vervolgens volgt de organisatie een traject waaraan verschillende deskundigen aan te pas komen. In eerste instantie zal gedurende twee dagen een adviseur de organisatie doorlichten en de werking van het traject uitleggen. Indien de organisatie nog niet aan de voorwaarden van de standaard voldoet zal de adviseur samen met de organisatie nagaan welke stappen er nog ondernomen moeten worden.

Voordat er een officiële assessment plaatsvindt om na te gaan of de organisatie daadwerkelijk aan het liD standaard voldoet, moet de organisatie aan een aantal belangrijke eisen voldoen. Zo wordt nauwkeurig gecontroleerd of de organisatie de diversiteitpraktijken voldoende heeft verankerd in de visie en in het reguliere beleid van de organisatie. Indien dit voldoende wordt bevonden dan volgt een tweede fase waarin een assessment wordt uitgevoerd. De organisatie wordt hierin uitvoerig beoordeeld op de betrokkenheid en activiteiten voor een diverse en inclusieve werkomgeving. Indien het assessment met succes is doorstaan ontvangt de organisatie de officiële status van “investor in diversity”. Deze mag gedurende twee jaar gebruikt worden, waarna een nieuw assessment uitgevoerd moet worden.

#### **Wat kan de organisatie met de resultaten?**

Een organisatie die de diversiteitsstandaard van liD heeft behaald is een organisatie die een open en inclusieve benadering heeft voor werknemers met verschillende achtergronden. Wanneer de organisatie het “keurmerk” heeft, betekent dit dat deze diversiteit erkent en als positieve ontwikkeling aanschouwt. Met de liD standaard wordt zo een signaal afgegeven naar andere bedrijven, het klantenbestand en de samenleving.

#### **Referenties/ ervaring?**

Er zijn voorbeelden beschikbaar van bedrijven die gebruik hebben gemaakt van de liD aanpak.

#### **Verkrijgbaar :**

National Centre for diversity

<http://www.nationalcentrefordiversity.com/iid/support/>

**database # 94**

### **5.3.14 Diversiteitsbeleid algemeen**

Deze categorie betreft diversiteitbeleid in het algemeen, niet op specifieke acties of maatregelen gericht. De inventarisatie betreft theorieën, benaderingen, processen en achtergronden met betrekking tot diversiteitsmanagement.

---

#### *Diversiteitsbeleid algemeen in de database*

In deze categorie zijn 37 instrumenten in de database opgenomen. Er zijn instrumenten vanuit elk perspectief te vinden: de meerderheid ligt bij instrumenten gericht op èn gender èn etniciteit èn leeftijd. Beduidend minder instrumenten zijn er te vinden voor etniciteit alleen, terwijl voor gender en leeftijd afzonderlijk wel veel instrumenten zijn.

De meeste instrumenten zijn te gebruiken in de fase van agendasetting en beleidsvoorbereiding. Slechts een klein aantal instrumenten is gericht op verankering of evaluatie en monitoren.

---

Omdat deze categorie veel items bevat wordt hieronder beknopt weergegeven welke typen instrumenten het meest vorhanden zijn en wat organisaties hiervan kunnen verwachten.

*Checklists (# 5):* Er zijn vijf checklists gevonden die direct en gratis te raadplegen zijn. Hieronder valt bijvoorbeeld een korte lijst waarmee vastgesteld kan worden welke actoren betrokken dienen te worden bij het diversiteitbeleid. Deze "stakeholderanalyse" is ontwikkeld door *TNO* (*database # 149*). Andere checklists worden geboden door *Unizo* (*database # 156*) op de website van de "*HRM coach online begeleiding*". Hier kunnen organisaties de belangrijkste punten toetsen voor diversiteit bij verschillende P&O onderdelen. Er zijn checklists voor selecteren & rekruteren, personeelsbeleid, communicatie en coaching, competentiemanagement en beëindiging van contracten.

*Advies & begeleiding (# 5):* Verschillende bureaus verzorgen advies en begeleiding. Dit kan gaan om onderzoek, advies en implementatie van bijvoorbeeld leeftijdsbewust personeelsbeleid, maar ook een meer inhoudelijke analyse rondom de afstemming van verschillende organisatiegebieden met culturele diversiteit. Trainingen worden altijd extern verzorgd en zijn vanuit verschillende perspectieven beschikbaar. De verwachte impact van dergelijke adviesbureaus is redelijk hoog, de tijdsbesteding en kosten zullen bezien moeten worden.

*Brochures (# 9):* Een negental brochures zijn opgenomen in de database. Deze zijn allemaal gratis te downloaden en geschikt voor de fasen van agendasetting en beleidsvoorbereiding. De meeste brochures zijn vanuit een diversiteitsbreed perspectief, daarnaast is er met name aandacht voor gender en leeftijd. De *Multicultural Advantage* (*database # 154*) heeft een zeer uitgebreide brochure, hierin wordt een verzameling van de meest effectieve diversiteitstrategieën geschatst.

Een ander handig hulpmiddel is het "*Model Projectplan* (*database # 119*)" om leeftijdsbewust beleid te structureren van *TNO* en de *Human Capital Group*. Dit document helpt om een leeftijdsbewust personeelsbeleid project binnen de organisatie te structureren en te beheren. Het is een compleet projectplan dat door de organisatie zelf alleen nog maar ingevuld hoeft te worden.

*Lespakket/opleiding (# 5):* Een aantal handleidingen en lespakketten zijn eveneens ondergebracht in de categorie “diverseitbeleid algemeen”. Hierin is de doelstelling veelal een diversiteitstrategie uiteen te zetten of ondersteuning van de ontwikkeling en uitvoering diversiteitplannen. In het algemeen zijn de lespakketten vanuit een integraal diversiteitperspectief opgesteld.

Het pakket “reizen in diversiteitsland” van de Vlaamse gemeenschap (*database # 137*) is een uitgebreid en redelijk diepgaand document. Doel van het pakket is om het diverseitbeleid binnen de onderneming op gang te krijgen en te ondersteunen. Onderdelen als de opzet van een diversiteitplan, de uitvoering van een diversiteitplan en de evaluatie komen aan bod.

*Pathways to diversity van Diversity Center USDA* (*database # 126*) biedt eveneens een gemakkelijke handleiding voor diverseitbeleid. Dit document is ook gratis en handig te downloaden via de website. In dit pakket wordt ook aandacht besteed aan de missie van de organisatie en de waarden die er gelden. Opvallend is dat er een actie en een strategielijn rondom verschillende thema's van diverseitbeleid uiteen wordt gezet.

De voorbeelden hier genoemd zijn redelijk diepgaand en uitgewerkt. De overige handleidingen die zijn opgenomen in deze categorie van de database zijn wat minder diepgaand.

*Stappenplan (# 4):* Vier stappenplannen zijn gevonden die een hulpmiddel bieden om diverseit in verschillende fasen te introduceren of te verankeren. Het gaat hier om handige hulpmiddelen die een overzicht geven van de stappen die een organisatie moet nemen om bijvoorbeeld een genderbewust personeelsbeleid vorm te geven of een diverseitplan op te stellen. De *Gender Inclusieve werkomgeving* (*database # 62*) biedt hiervoor een heel uitgebreid, maar handig actieplan met een scorekaart. Deze is op verschillende deelterreinen van personeelsmanagement van toepassing. Het format is gebaseerd op de kwaliteitszorgcirkel van Deming. Voor de stappenplannen geldt dat aandacht voor een leeftijdsperspectief ontbreekt, de overige doelgroepen zijn evenredig vertegenwoordigd.

*Vragenlijsten (# 6):* De vragenlijsten zijn vooral vanuit een algemene diverseitvisie samengesteld, waarin de aandacht voor gender, etniciteit en leeftijd gelijk is.

*Resources Unlimited* (*database # 46*) biedt een uitgebreide enquête die de fase van diverseit in de organisatie vaststelt, het draagvlak in de organisatie en inzicht geeft in de acties die de organisatie moet ondernemen voor een inclusieve organisatie. *Trivisi* (Vlaamse overheid) heeft een handige vragenlijst samengesteld van kritische succesfactoren voor diverseitbeleid.

De kwaliteit van de vragenlijsten loopt uiteen van zeer beknopt (*USA today*) tot diepgaand en uitgewerkt (*Diverseitwijzer database # 55*).

## *Instrument uitgelicht*

### **Equal Gender inclusieve werkomgeving Actieplannen en Scorekaart**

#### **Welke organisaties kunnen het GI actieplan en scorekaart gebruiken?**

In principe is de website bedoeld voor genderdiverseiteit in de IT sector, maar het actieplan is zo opgesteld dat het voor alle organisaties, instellingen en bedrijven van toepassing is.

#### **Wat doet het instrument?**

Het actieplan is ontwikkeld om een duurzame aanpak van genderdiverseiteit te realiseren in de organisatie. Het plan kan voor verschillende fasen van beleidsontwikkeling worden geraadpleegd en voor verschillende deelterreinen van personeelsmanagement als: [werving en selectie](#) | [ontwikkeling](#) | [doorstroming](#) | [organisatie van werk](#) | [arbeidsvoorwaarden](#) | [bedrijfscultuur](#).

Gebaseerd op de kwaliteitszorgcirkel van Deming kunnen de volgende zeven fasen worden onderscheiden in het actieplan.

1. **wish** - de wens tot veranderen is aanwezig
2. **know** - de knelpunten in de huidige situatie & gewenste veranderingen zijn bekend
3. **plan** - de gewenste veranderingen zijn vertaald in te ondernemen activiteiten
4. **do** - de geplande activiteiten worden uitgevoerd
5. **check** - de effecten van de activiteiten en de ervaringen bij de uitvoering daarvan zijn onderzocht
6. **act** - afhankelijk van de evaluatie (fase 5) zijn activiteiten bijgesteld of vervolgactiviteiten vastgesteld
7. **act forever** - succesvol gebleken veranderingen zijn verankerd in de organisatie

#### **Hoe werkt het instrument?**

Op de website kan per fase van beleidsontwikkeling en per deelgebied informatie worden aangeklikt. Vervolgens verschijnt informatie over de fase en het deelgebied en kan worden doorgeklikt naar praktijkvoorbeelden of handige instrumenten.

Het actieplan kan stap voor stap gevuld worden, maar de informatie kan ook per fase worden bekeken. In welke fase de organisatie zich bevindt kan worden vastgesteld met de GI scorekaart.

#### **Wat kan de organisatie met de resultaten?**

Het is een handig hulpmiddel om gender op gestructureerde wijze onderdeel van het personeelsbeleid te maken. Daarbij maakt het op gemakkelijke wijze inzichtelijk in welke fase van beleidsontwikkeling de organisatie zich bevindt en welke stappen ondernomen kunnen worden.

#### **Referenties/ ervaring?**

onbekend

#### **Verkrijgbaar :**

<http://www.vrouwenindeit.nl/giwerkomgeving/index.php>

#### **database # 62**

### **5.3.15 Meten van diversiteit**

Deze categorie betreft het vaststellen van de stand van zaken met betrekking tot diversiteit binnen de organisatie. Hoe kan de organisaties doorgelicht worden om vast te stellen waar de organisatie staat voor wat betreft diversiteit?

---

#### *Meten van diversiteit in de database*

Voor het meten van diversiteit zijn in de database 15 instrumenten beschikbaar. Deze instrumenten betreffen het vaststellen van de stand van zaken m.b.t. diversiteit in de organisatie. Mocht het accent van het instrument meer liggen bij specifiek onderwerp binnen het beleid, zoals bijvoorbeeld "werving en selectie" dan is het instrument ondergebracht bij die categorie (in het voorbeeld "werving en selectie").

De helft van de meetinstrumenten zijn geschikt om diversiteit in het algemeen, vanuit gender, leeftijd en etniciteitperspectief te hanteren. Daarnaast zijn er ook per doelgroep instrumenten beschikbaar. De instrumenten zijn veelal van toepassing in de fase van agendasetting en beleidsvoorbereiding, maar kunnen uiteraard ook voor monitoring en evaluatie gebruikt worden.

---

De doelstelling van de instrumenten in deze categorie is veelal de stand van zaken rondom diversiteit (hetzij leeftijd, gender of etniciteit) cijfermatig in kaart te brengen. De vraag "hoe divers is uw organisatie" staat vaak centraal. Het gaat met name om instrumenten die zelfstandig uitgevoerd kunnen worden in de vorm van quickscans en vragenlijsten. Sommigen omvatten een beknopt overzicht aan vragen, anderen zijn uitgebreide on-line tests waarin specifieke informatie van de organisatie leidt tot een diepgaand zelfbeeld op verschillende P&O onderdelen.

De kwaliteit van de instrumenten is uiteenlopend en afhankelijk van wat een organisatie ermee wil. TNO heeft een vijftal korte checklists ontwikkeld die zeer beknopt zijn. Het kost een manager weinig tijd om de vragenlijst van gemiddeld één A4tje te raadplegen bij het personeelsbeleid. Toch worden essentiële aspecten van diversiteitsmanagement aangekaart. Het is bij deze vragenlijsten niet noodzakelijk om alle kwantitatieve gegevens van de organisatie bij de hand te hebben, het zijn meer "ruggensteunen" voor de personeelsverantwoordelijken en beleidsmakers.

De uitgebreidere "quickscans" en "audits" daarentegen vereisen veelal wel veel kwantitatieve data van de organisatie. Doorgaans komt er dan ook een specifiek advies uit de test, dat specifiek van toepassing is op de organisatie.

Enkele audits worden aangeboden door externe adviesbureaus. Hier kan de organisatie een uitgebreide audit laten uitvoeren, gevolgd door advies op maat in de vorm van concrete stappenplannen. Met dergelijke audits worden de mogelijkheden en belemmeringen van diversiteitmanagement (die per organisatie verschillend kunnen zijn) in kaart gebracht.

## *Instrument uitgelicht*

### **DIVA**

#### **Welke organisaties kunnen DIVA gebruiken?**

In principe alle organisaties, bedrijven en instellingen die hun diversiteitbeleid kracht bij willen zetten en integratie hoog op de agenda zetten. Daarnaast is het instrument geschikt voor alle medewerkers, maar in het bijzonder voor verschillende leden van organisaties, die vanuit hun eigen oordeel en positie (o.a. Management, P & O, Ondernemingsraad) de situatie en voortgang rond diversiteit in de organisatie in kaart willen brengen.

#### **Wat doet het instrument?**

De DIVA brengt in kaart hoe uw organisatie ervoor staat. Het beantwoordt de volgende vragen:

Hoe is de diversiteit in de personele samenstelling? Welk beleid voert de organisatie om integratie en diversiteit te ondersteunen? Hoe denken u en anderen in de organisatie over (met name etnisch-culturele) diversiteit en de ontwikkeling naar een geïntegreerde organisatie, oftewel een organisatie die goed met verschillen kan omgaan? Welke aanknopingspunten zijn er om de (ethnische-culturele) diversiteit en integratie in uw organisatie verder te bevorderen?

#### **Hoe werkt het instrument?**

De DIVA is een test die zelfstandig on-line is uit te voeren. Geclusterd in vier uitgangspunten: moeten, willen, kunnen en doen & vasthouden, wordt de invuller een serie stellingen voorgelegd op toepassing van de eigen organisatie. Enkele voorbeelden van deze stellingen:

- Het is belangrijk om serieus ter nemen dat onze klantenkring diverser wordt, zodat we niet achterlopen bij andere - met ons vergelijkbare - organisaties.
- Wij zijn bereid en gewend om de organisatie en onze werkwijze aan te passen aan nieuwe collega's.
- We hebben geschikte personeelsinstrumenten (inwerkprogramma, functioneringsgesprekken, loopbaan- en ziekteverzuimbegeleiding, exit-gesprekken) om mensen van allochtone afkomst binnen te halen en binnen te houden
- Diversiteitsbeleid staat bij ons niet op zich zelf: we besteden er specifieke aandacht aan en verbinden het ook met andere (strategische) ontwikkelingen die gaande zijn in de organisatie.

De invuller kan de stellingen beantwoorden met de antwoordmogelijkheden: zeer mee eens/mee eens/mee oneens/zeer mee oneens.

#### **Wat kan de organisatie met de resultaten?**

Nadat de test volledig is ingevuld ontvangt de gebruiker schematisch overzicht van de afzonderlijke onderdelen en een adviesrapport. Hierdoor wordt inzichtelijk gemaakt waar de knelpunten en kansen liggen binnen de organisatie.

#### **Referenties/ ervaring?**

Niet bekend

#### **Verkrijgbaar :**

Organisatie-adviesbureau De Beuk, tel. 0227-593408, info@beuk.nl,  
[www.beuk.nl](http://www.beuk.nl)

#### **database # 34**

### **5.3.16 Bewustwording en beeldvorming**

Beelden die mensen over anderen hebben kunnen respect en verbondenheid vergroten, maar ook tegenwerken. Binnen het onderwerp ‘bewustwording en beeldvorming’ beschrijven we nieuwe resultaten uit methoden en instrumenten die inzicht geven in in- en uitsluitingsmechanismen die voortvloeien uit beeldvorming en stereotiepen van mensen over elkaar. Ook trainingen die gericht zijn op het vergroten van het bewustzijn van mechanismen die diversiteit belemmeren worden daarbij meegenomen. Bewustwording van beeldvorming en stereotyping is een belangrijke voorwaarde voor het realiseren van diversiteit binnen de organisatie.

---

#### *Bewustwording en beeldvorming in de database*

In totaal 16 instrumenten en methoden maken in de database deel uit van deze categorie. De meeste instrumenten (zeven) zijn voor alle doelgroepen toepasbaar. Er is slechts 1 methode, een training, die expliciet op leeftijd is gericht. Ze hanteren met name een etniciteits- en genderperspectief en betreffen vooral checklists en vragenlijsten die in de eerste fasen van de beleidscyclus gebruikt kunnen worden.

---

De doelstelling van de instrumenten in deze categorie is vrijwel altijd inzicht te geven in de houding en attitudes van managers of medewerkers in de organisatie ten aanzien van diversiteit. Er wordt getracht om bewuste of onbewuste gedachten rondom vrouwen, allochtonen of ouderen in de organisatie te meten. Enkele methoden gaan een stap verder door tevens een mentaliteitsverandering tot doel te stellen.

Het type instrument in deze categorie betreft vooral vragenlijsten en checklists. De vragenlijsten lopen uiteen wat betreft omvang en diepgang. Zo is er een beknopte aandachtslijst die gedragsindicatoren geeft om attitudes van medewerkers ten opzichte van diversiteit te meten (*TNO*), maar er is ook een uitgebreide enquête die nagaat in hoeverre een bedrijf een mentaliteitsverandering nodig heeft op basis van persoonlijke profielen en het bedrijfsprofiel (*Ondernemersplatform database # 43*). Een ander voorbeeld is de on-line enquête van *Gender Inclusieve Werkomgeving* (*database # 79*). Hierin worden attitudes binnen het bedrijf rondom ouderschapsverlof, kinderopvang en man-vrouw verhoudingen gemeten. De uitslag van de enquête laat knelpunten zien en verwijst naar een actieplan.

Naast deze tests zijn er ook enkele brochures, met name bedoeld voor werkgevers en managers. Hierin worden handreikingen gedaan voor een diversiteitbeleid dat op draagvlak bij medewerkers kan rekenen. Vaak bevatten de brochures ook vragenlijsten in en in één geval zelfs voorlichtingsvideo's.

Duidelijk omschreven awareness trainingen zijn niet gevonden. Eén training is gevonden op het gebied van leeftijdsbewust personeelsbeleid. Wel zijn er twee spellen die gericht zijn op de houding van medewerkers en bewustwording, te weten het *Div Kwartet* (*database # 33*) en *Pygmalion* (*database # 132*). Hiervan is de kwaliteit en impact niet goed in te schatten omdat hiervan geen gegevens gepubliceerd zijn.

Al deze verschillende instrumenten zijn veelal van toepassing op de eerste fasen van beleidsontwikkeling zoals bewustwording en agendasetting.

Het zijn methoden en instrumenten die meten of nagaan wat er leeft in de organisatie en hoe men tegenover diversiteit staat. Afhankelijk van het instrument komt er vervolgens een (beperkt) advies waar de organisatie verder mee kan.

Een goed instrument is uiteraard afhankelijk van de wensen en de probleemstelling van het bedrijf of de organisatie. Een interessante meting van de gedachten van medewerkers over bepaalde doelgroepen levert de *Impliciete Associatie Test* (database # 131). Deze test met wetenschappelijke achtergronden neemt weinig tijd in beslag, maar zal voor de medewerkers een goede eye-opener kunnen zijn om de impliciete oordelen over de doelgroepen naar boven te brengen. De test gaat echter niet verder dan de constatering van bepaalde gedachten en is niet toegespitst op organisatienniveau.

Voor het naar boven halen van meer diepgaande gevoelens en gedachten binnen de organisatie en het ontdekken van de knelpunten in de organisatie is dit instrument dus niet geschikt. Hiervoor kan men bijvoorbeeld beter de *Toolbox Stop Discrimination* (database # 157) downloaden. Dit is een uitgebreid pakket met informatie en voorlichtingsvideo's.

De onderlinge kwaliteit van de vragenlijsten en checklists varieert als we kijken naar de inhoud van de gebruikte vragen. Zo wordt de gebruiker in de *GI enquête* enkele simpele stellingen aangereikt en lijkt de aandachtlijst van *TNO* iets meer diepgaand.

#### *Instrument uitgelicht*

##### **Project impliciet/ Impliciete Associatie Test (IAT)**

###### **Welke organisaties kunnen de IAT gebruiken?**

De IAT is voor iedereen toegankelijk en voor ieder individu.

###### **Wat doet het instrument?**

De Impliciete Associatie Test meet attitudes van mensen ten aanzien van leeftijd, etniciteit, gender, seksuele voorkeur etc. De on-line test is een gereedschap om mensen zich meer bewust te laten worden van hun eigen automatische en soms minder bewuste voorkeuren en overtuigingen.

###### **Hoe werkt het instrument?**

De test bestaat uit een korte vragenlijst en een test met een serie woorden en afbeeldingen. De gebruiker moet afbeeldingen classificeren als 'goed' of 'slecht'. Voorbeelden van gebruikte woorden en afbeeldingen zijn:

Categorie	items (plaatjes of woorden)
Goed	Gelukkig, Vrede, Plezier, Glorieus, Liefde, Lachen, Vreugde
Slecht	Foltering, Pijn, Falen, Gemeen, Kwaad, Verschrikkelijk
Gekleurde mensen	gezichten van gekleurde mensen
Blanke mensen	gezichten van blanke Mensen

###### **Wat kan de organisatie met de resultaten?**

Na afronding van de test verschijnen de resultaten: een korte weergave van de automatische voorkeur die de gebruiker heeft en de mate waarin (licht, gemiddeld, sterk).

###### **Referenties/ ervaring?**

De test wordt veelvuldig gebruikt; referenties van organisaties zijn onbekend.

###### **Verkrijgbaar :**

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

database # 131

### **5.3.17 Meerwaarde diversiteit**

#### **Meerwaarde diversiteit**

De categorie “meerwaarde diversiteit” betreft de vraag wat diversiteit voor de organisatie betekent en wat het op kan leveren. Daaronder rekenen we zowel verhandelingen over de gepercipieerde meerwaarde van diversiteit, de zogenaamde ‘business case’, als daadwerkelijk gemeten effecten van diversiteit.

---

##### *Meerwaarde in de database*

Er vallen 6 instrumenten binnen deze categorie. De instrumenten zijn overwegend vanuit een breed diversiteitsperspectief opgesteld. Twee instrumenten vertrekken vanuit het genderperspectief. De instrumenten in deze categorie worden gebruikt in de fase beleidsvoorbereiding, maar enkele kunnen ook gebruikt worden in de fase van evaluatie en monitoren gebruikt kunnen worden.

---

Het *Stappenplan van DIV management (database # 150)*, “winst door verschil”, biedt een aanpak voor diversiteit. In vijf stappen: 1) bepaal waarom diversiteit een issue is voor het bedrijf (of niet), 2) bepaal de doelen voor het bedrijf, naar klanten, medewerkers en de maatschappij, 3) organiseer de mogelijkheden voor een succesvolle aanpak, 4) plan acties en voer ze uit, 5) meet en evalueer de resultaten, kan de organisatie diversiteit creëren. Het stappenplan is gebaseerd op de meerwaarde van diversiteit. Diversiteit in personeelsbestand van leeftijd, etniciteit en geslacht wordt gezien als winstgevend voor de organisatie.

Voordelen als groter potentieel aan oplossingsstrategieën, beter imago en productiviteit worden aangedragen.

De *Audit van TNO /CNV (database # 8)* meet in hoeverre diversiteitsbeleid is uitgevoerd en welke effecten het beleid heeft gehad. Ook de *Quickscan cultuur en diversiteit (database # 133)* van Seba maakt de resultaten van diversiteit meetbaar. Anders dan bij de *Audit van TNO* wordt in deze meting ook de organisatiecultuur meegenomen.

Naast deze instrumenten is ook een brochure in de database opgenomen. In deze brochure wordt aan de hand van case studies de businesscase van (gender) diversiteit getoond.

Hierin worden bedrijven voorgesteld met een effectieve aanpak voor een diverse organisatie. De meerwaarde van de diverse organisatie uit zich bij deze bedrijven onder andere in een verhoogde werknemerstevredenheid en klanttevredenheid en is er een verhoogde afzetmarkt waargenomen.

Van de externe audit en scans wordt verwacht dat ze uitgebreid zijn en een diepgaand effect binnen de organisatie kunnen hebben. Van de audit van *TNO* kunnen referenties opgevraagd worden bij de *Algemene Politiebond*. De overige instrumenten zijn meer beknopt van aard.

## *Instrument uitgelicht*

### **Business Case Präsentation**

#### **Welke organisaties kunnen de Business Case Präsentation gebruiken?**

De presentatie is geschikt voor alle organisaties, instellingen en bedrijven.

#### **Wat doet de Business Case Präsentation?**

De presentatie is een weergave van geselecteerde data & trends uit Europa, met als doel het belang van diversiteit voor organisaties aan te kaarten. De powerpointpresentatie laat diversiteit als business case zien.

#### **Hoe werkt de Business Case Präsentation?**

Via onderstaande website is de presentatie gratis te downloaden, zowel in het Duits als in het Engels.

De verschillende slides tonen de impact van zowel, wettelijke, als demografische als culturele ontwikkelingen binnen de Europese Unie en de effecten daarvan op het bedrijfsleven.

Daarnaast wordt een overzicht gegeven van de potentiële voordelen die een diverse organisatie kan ondervinden. Hieronder is een voorbeeld opgenomen van een slide uit de presentatie:

	Extern	Intern
Kunden & Märkte	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Höhere Marktanteile</li><li>■ Neue Marktsegmente</li><li>■ Bessere Kundenbeziehung</li></ul>	<b>Persönlich, Individuell</b> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Verbesserte Produktivität (quantitativ und qualitativ)</li><li>■ Erhöhte Loyalität, Motivation</li></ul>
Shareholder	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Verbessertes Rating</li><li>■ Höhere Attraktivität</li></ul>	<b>Zwischen-menschlich</b> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Verbesserte Gruppenarbeit und Zusammenarbeit</li><li>■ Besseres Zusammenspiel neuer Kollegen</li></ul>
Arbeitsmarkt	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Besserer Zugang zu breiteren Marktsegmenten</li><li>■ Verbessertes Personal-Image</li></ul>	<b>Organisa-tional</b> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Höhere Offenheit gegenüber Veränderungen (M&amp;A, OE)</li><li>■ Effektivere Re-organisation</li></ul>
Umfeld	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Höheres Ansehen</li></ul>	

#### **Wat kan de organisatie met de resultaten?**

De presentatie is vooral van toepassing voor het creëren van awareness en bewustwording bij werkgevers. Er worden geen concrete acties geboden in de presentatie, het instrument leent zich dan ook meer voor de fase van bewustwording en agendasetting.

#### **Referenties/ ervaring?**

onbekend

#### **Verkrijgbaar :**

<http://www.diversity-wissen.de/download/>

**database # 12**

### **5.3.18 Inclusieve organisatie**

De categorie ‘inclusieve organisatie’ betreft het bereiken van integraal diversiteitsbeleid. De term ‘inclusieve organisatie’ vindt zijn herkomst in de Engelse taal en is afgeleid van ‘inclusion’. Inclusion ziet diversiteit niet als een probleem maar als een rijkdom en erkent het belang van samen werken en samen leven. Bij inclusion ligt de nadruk niet op aanpassing maar op respect voor verschillen.

---

#### *Inclusieve organisatie in de database*

Er zijn vier instrumenten in deze categorie opgenomen. Alle instrumenten zijn afkomstig uit de VS. Het perspectief van deze instrumenten is een integraal diversiteitbeleid, waarbij dus aandacht is voor gender, etniciteit en leeftijd. De instrumenten zijn vooral van toepassing in de fase van beleidsvoorbereiding en evaluatie en monitoring.

---

Deze instrumenten zijn bijna allemaal zelfstandig uit te voeren en vanuit een breed diversiteitperspectief ontwikkeld. De inhoud van de verschillende methoden varieert onderling niet sterk. Het gaat om actieboeken en complete toolkits. Hierin zitten bijvoorbeeld een assessment en strategieën, theoretische informatie en voorbeelden en tips voor een inclusieve werkomgeving.

De website van *Diversity Breakthrough (database # 4)* stelt een aantal verschillende boeken en pakketten beschikbaar. Bij al deze instrumenten ligt de nadruk op de inclusieve organisatie. In de database is een concreet actieboek opgenomen die de prestaties en het proces naar een integraal diversiteitbeleid ondersteunt en meet.

Net als het actieboek van *Diversity Breakthrough* is ook de *Inclusion Assesment Survey (DTUI)* een uitgebreide toolkit met instructies, interviewlijsten, enquêtes en handleiding voor de analyse van de gegevens. Het actiepakket leidt tot informatie vanuit verschillende perspectieven binnen de organisatie en resulteert in een overzicht van de huidige staat van diversiteit in de organisatie.

Verder biedt de *Inclusive Climate Assessment Tool (IRL school, database # 90)* een hulpmiddel bij strategieontwikkeling en een instrument om te analyseren in hoeverre de werkomgeving inclusief is. De analyse gaat uit van een “inclusion aspect” die in drie dimensies van de organisatie naar voren komt: rechtvaardigheid en eerlijkheid in de werkgelegenheid, een cultuur die openstaat voor meerdere perspectieven en mogelijkheden voor participatie en invloed. Het is niet geheel duidelijk of de assesment tool ook zelfstandig gebruikt kan worden.

Vanwege het beperkte aantal instrumenten is met name kritisch gekeken naar de vernieuwende insteek die de instrumenten bieden. De kwaliteit is echter zeer lastig in te schatten vanaf de websites. Er wordt aangegeven dat het om nieuwe integrale visies gaat, maar de producten zou besteld moet worden om dit te verifiëren. Alle instrumenten zijn afkomstig uit de VS en niet gratis. Ze kunnen besteld worden via commerciële instellingen.

## *Instrument uitgelicht*

### Diversity Assesment Tool: Pro Mosaic



#### **Welke organisaties kunnen de Diversity Assesment Tool gebruiken?**

De Diversity Assesment tool is in principe geschikt voor alle organisaties, instellingen en bedrijven.

#### **Wat doet de Diversity Assesment Tool ?**

De ProMosaic™ II Diversity/Inclusion Assessment Tool is bedoeld als testinstrument voor een inclusieve en diverse organisatie. Het assessment is gericht op vier kritische componenten, zoals in het afgebeelde model weergegeven. Elk van deze succesfactoren worden in het programma gedefinieerd. Daarnaast worden er concrete acties aangedragen.

#### **Hoe werkt de Diversity Assesment Tool?**

Nadat de gebruiker zich geregistreerd heeft is het instrument gratis te downloaden vanaf onderstaande website. Het instrument bestaat uit een uitgebreide handleiding in PDF format die aangevuld wordt met het assessment dat uitgevoerd wordt m.b.v. een schema in Excel . Elk van de eerder genoemde componenten wordt binnen de organisatie aan de hand van een serie vragen met een daaraan gekoppelde waardering geëvalueerd. De vragen zijn vrij uitgebreid en diepgaand, onderzoek binnen de organisatie en het verzamelen van gegevens kan noodzakelijk zijn. Een voorbeeld van een assessmentvraag m.b.t de dimensie "leadership and business rationale":

1. Does your senior leadership subscribe to and adopt an organization-wide diversity and inclusion strategy?

If yes, does it go beyond race and gender?

**SCORING:** Indicate your overall score for this total question, from 0 to 5

0	1	2	3	4	5
Area Not Addressed (ANA)	Below Expected (BE)	Meets Minimum Expected (MME)		Exceeds Expected (EE)	

#### **Wat kan de organisatie met de resultaten?**

Het assessment geeft de organisatie inzicht in de kwaliteit en voortgang van het diversiteitbeleid, en de integrale processen, het maakt de resultaten van het gevoerde beleid meetbaar, geeft aan waar acties nodig zijn om de inclusieve werkomgeving te verbeteren en hoe deze productiever kan werken.

#### **Referenties/ ervaring?**

onbekend

#### **Verkrijgbaar :**

<http://www.promosaic.org/files529/index.html>

#### **database # 47**

### **5.3.19 Best Practices**

Deze categorie omvat voorbeelden van “goed” diversiteitsbeleid

---

#### *Best practices in de database*

Er zijn 13 items in de database opgenomen die tot deze categorie gerekend kunnen worden. Daarnaast is ook een voorbeeld opgenomen van een organisatie die een ver gevorderd diversiteitsbeleid voert, te weten Shell. Drie instrumenten zijn specifiek vanuit een genderperspectief, drie anderen zijn met name bedoeld voor een leeftijdsbewust personeelsbeleid. De overige instrumenten zijn voor alle doelgroepen van toepassing. De instrumenten zijn te gebruiken in de fase van agendasetting en beleidsvoorbereiding en kunnen vrijwel allemaal gratis worden besteld of gedownload.

---

De categorie “best practices” is bedoeld voor organisaties die op zoek zijn naar voorbeelden van succesvol diversiteitbeleid. Hierbij kan het bijvoorbeeld gaan om enkele maatregelen of stappen die hebben bijgedragen aan een diverse organisatie. Dertien instrumenten zijn uiteindelijk opgenomen in deze categorie, maar uiteraard zijn er nog veel meer “best practices” te vinden. We hebben echter gekozen voor instrumenten die een praktische hulpmiddel kunnen zijn voor andere organisaties.

De instrumenten in deze categorie geven voorbeelden van bedrijven of maatregelen die oplossingen en kansen hebben ontwikkeld om in te spelen op deze vraagstukken rondom diversiteit. Deze voorbeelden worden op verschillende wijze bijeengebracht en gepresenteerd. Zo is er een viertal boeken/brochures die ervaringen van verschillende bedrijven bijeenbrengen. *Mixed cases* (database # 116) bijvoorbeeld, is een samengesteld werk gebaseerd op de ervaringen van 33 bedrijven die een cultuurveranderingstraject hebben doorgemaakt of ontwikkelingen hebben geboekt met betrekking tot talentmanagement.

*Ageproof* (database # 110) heeft een meer theoretische studie gecombineerd met de praktijk aan de hand van een zestal voorbeelden die bedrijven kunnen tegenkomen wanneer zij met leeftijdsbewust personeelsbeleid aan de slag gaan. Naast dergelijke handwerken, maken vooral websites deel uit van de instrumenten. Het project *vuurtoren 45+* (database # 167) is een verzameling van praktijkvoorbeelden van bedrijven die maatregelen hebben genomen in relatie tot leeftijd. Op de website kan naar thema, bedrijf of sector worden geselecteerd en het programma dat het desbetreffende bedrijf heeft gevolgd wordt getoond. Zo verschijnt er een casestudy van *Libeco* wanneer het thema *aanwervingsbeleid* wordt aangeklikt. Dit bedrijf had problemen met de instroom van nieuwe medewerkers en heeft middels *Jobkanaal* dit knelpunt aangepakt. Laatste opvallende instrument in deze categorie is de *Diversiteit Top 50*. Door middel van een vragenlijst wordt bekeken hoever een bedrijf of organisatie is met het diversiteitbeleid. De resultaten monden uit in een Top 50 van “best practices”.

Twee websites met praktijkvoorbeelden vallen in het bijzonder op wat betreft de kwaliteit. Het gaat hier om een project van de *mobiele gendercel* (database # 118) en de website van de *Work Life Foundation* (database # 61). Deze websites zijn beiden uitgebreide databanken waar door middel van maatregelen of probleemstellingen gezocht kan worden naar case studies. Dankzij de uitgewerkte voorbeelden en het hoge aantal deelnemende bedrijven zouden de praktijkvoorbeelden een bron van inspiratie voor andere bedrijven kunnen zijn.

In deze categorie heeft al een duidelijke schifting plaatsgevonden in het zoekproces en zijn alleen die instrumenten opgenomen die een goede kwaliteit hebben. De kwaliteitsnorm varieert dan ook niet sterk tussen de instrumenten onderling. Afhankelijk van de wensen en vraagstelling van de organisatie kan het beste instrument worden uitgezocht.

### *Instrument uitgelicht*

#### **Problem Solver**

##### **Welke organisaties kunnen de Problem Solver gebruiken?**

Het instrument is in principe geschikt voor alle organisaties, instellingen en bedrijven, zowel groot als klein, welke met name te maken hebben met vraagstukken rondom de balans van werk en privé.

##### **Wat doet de Problem Solver?**

De Problem Solver biedt praktische hulp aan de hand van case studies voor vraagstukken rondom de balans van werk en privé. Deze vraagstukken kunnen bijvoorbeeld gaan over de uitstroom van vrouwen binnen de organisatie of vraagstukken rondom de werving en selectie. De onderwerpen zijn niet alleen gericht op vrouwen, maar ook op bijvoorbeeld de medewerkers die geen ouderschapsrol hebben.

##### **Hoe werkt de Problem Solver?**

De Problem Solver werkt als een databank waar een gericht probleem kan worden aangeklikt als bijvoorbeeld; in de organisatie is een hoog percentage met vrouwen met kinderen werkzaam, de organisatie heeft een lange termijn strategie nodig, de organisatie moet meer mensen uit kansengroepen aantrekken etc. Wanneer de gebruiker het probleem aanklikt kan hij/zij doorlinken naar case studies van bedrijven die hetzelfde probleem hadden en kijken welke oplossingen daar werden gehanteerd. Ook kan een actieplan worden aangeklikt. Hierin worden concrete tips gegeven om een businesscase strategie te ontwikkelen voor de organisatie.

##### **Wat kan de organisatie met de resultaten?**

De organisatie kan bekijken hoe andere organisaties met een vergelijkbaar probleem hebben gehandeld. Het is ook mogelijk om zelf een case studie toe te voegen aan de databank.

##### **Referenties/ ervaring**

Verschillende

##### **Verkrijgbaar :**

**The Work Foundation**

[http://www.employersforwork-lifebalance.org.uk/problem\\_solver.htm](http://www.employersforwork-lifebalance.org.uk/problem_solver.htm)

database # 61

### *Praktijkvoorbeeld uitgelicht*

Als voorbeeld voor succesvol diversiteitbeleid kan naast bovenstaande instrumenten ook gekeken worden naar praktijkvoorbeelden in het bedrijfsleven. Omdat het te ver voert om alle succesvolle diversiteitinspanningen van het bedrijfsleven na te gaan is gekozen om hier één interessante aanpak, die wordt uitgevoerd binnen Shell, nader te beschrijven.

## Diversity and inclusiveness at Shell

Op de website [www.wherewomenwanttowork.com](http://www.wherewomenwanttowork.com) is een overzicht te downloaden waarin de visie, de programma's en de activiteiten van Shell voor een diverse en inclusieve organisatie staan beschreven.

De vormgeving van het diversiteitbeleid binnen Shell is vooral boeiend omdat het een integrale benadering kent en een heldere uitgewerkte businesscase heeft. Diversiteit en een inclusieve organisatie worden essentieel geacht voor Shell om top talent in de organisatie aan te trekken en te behouden, de productiviteit te verhogen, beter te kunnen inspelen op de eigen markt en te kunnen blijven groeien als organisatie.

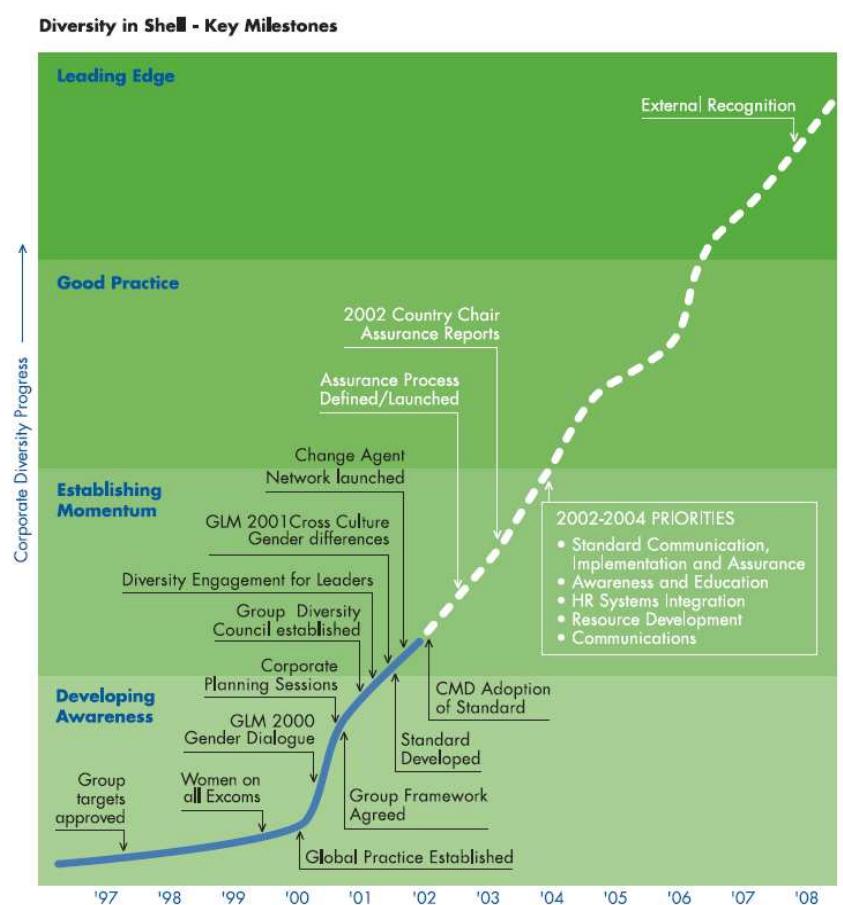
Niet alleen wordt de meerwaarde van diversiteitbeleid voor de organisatie onderkent en het belang van commitment vanuit de gehele organisatie onderstreept. Het diversiteitbeleid is ook verankerd in het reguliere beleid.

Naast de expliciete visie die binnen Shell is ontwikkeld voor een diverse en inclusieve organisatie, is er ook ruime aandacht voor de implementatie van het beleid en doelgroepspecifieke activiteiten. Hiervoor zijn concrete doelstellingen geformuleerd die regelmatig worden geëvalueerd en gemonitord. Er is ook een instrument ontwikkeld om de voortgang van het diversiteitproces te meten: de Diversity and Inclusiveness Indicator (DDI).

Het "Women's Career Development Program at junior to middle management levels" is één van de programma's die Shell heeft gestart om meer vrouwen in junior en midden-management functies aan te trekken. Ook wordt voor vrouwen in seniorfuncties actie ondernomen om ongewenste barrières bij de carrièreontwikkeling weg te nemen.

Hoewel Shell inmiddels veel vooruitgang heeft geboekt met betrekking tot diversiteit, is het proces nog in ontwikkeling en zijn de streefcijfers nog niet behaald. Dat neemt niet weg dat Shell een inspirerend voorbeeld voor een diverse en inclusieve organisatie kan zijn vanwege het uitgewerkte beleid, zowel op strategisch als implementatieniveau.

## Schematisch overzicht van het diversiteitproces bij Shell



## **Hoofdstuk 6      Conclusies**

---

In dit hoofdstuk geven we de belangrijkste conclusies weer van de uitgevoerde inventarisatie naar nieuwe inzichten uit literatuur en onderzoek, alsmede methoden en technieken op het gebied van diversiteitsbeleid. We beginnen met een overzicht van beproefde inzichten: wat weten op basis van ervaring over een succesvolle aanpak van diversiteitsbeleid. Daarna gaan we in op de conclusies die kunnen worden getrokken op basis van de inventarisatie van nieuwe, relevante bevindingen: welke nieuwe inzichten zijn er op het gebied van diversiteitsbeleid, wat zijn inspirerende voorbeelden en zijn er aanpakken/methoden met bewezen effectiviteit?

### **6.1    Conclusies m.b.t. de aanpak van diversiteitsbeleid: beproefde inzichten**

#### *Theoretische inzichten*

Theoretische inzichten met betrekking tot diversiteitsbeleid hebben ons geleerd dat stereotypen, cognitieve schema's en beelden over mensen in een diversiteitsbeleid belangrijke aandachtspunten moeten vormen, wil diversiteit succesvol worden geïmplementeerd. In de tweede plaats is inzicht in de werking van organisatieculturen geboden.

Bij de ontwikkeling van een visie op diversiteit is het voorts relevant inzicht te hebben in verschillende benaderingen van verschillen en ongelijkheden tussen groepen medewerkers. Een gelijke kansen benadering verschilt van een aanpak, die de diversiteit aan kwaliteiten van individuen centraal stelt. De ene aanpak is niet noodzakelijkerwijze beter dan de andere, dat kan van specifieke organisatiecondities afhangen en van de fase waarin het emancipatieproces binnen arbeidsorganisaties zich bevindt. Voor een succesvolle implementatie van een diversiteitsbeleid is het echter wel belangrijk dat geëxpliciteerd wordt welke visie de organisatie voorstaat.

#### *Diversiteitsbeleid Rijksbreed*

Een belangrijk uitgangspunt van de gewenste diversiteitsaanpak van het Rijk, is een *integrale* benadering. Men is op zoek naar mogelijkheden van een samenhangend beleid dat er op is gericht al het beschikbare talent van de verschillende groeperingen binnen het personeelsbestand (mensen van verschillende etnische herkomst, mannen en vrouwen, mensen van verschillende leeftijden) optimaal te benutten en om hun ontwikkelingspotentieel te vergroten.

De *business case* is leidend in de vormgeving van Integraal Diversiteitsbeleid Rijk. Dat wil zeggen dat het voeren van integraal diversiteitsbeleid meerwaarde oplevert voor de organisatie. In de eerste plaats moet het Rijk ter vervulling van de eigen personeelsbehoefte, putten uit een diverser wordend arbeidsmarktpotentieel. In de tweede plaats helpt een heterogene samenstelling van het apparaat, ook op beleids- en managementniveau, bij het zien en in overweging nemen van een divers scala aan belangen en wensen. In de derde plaats is het imago en de reputatie van het Rijk in het geding. Een moderne, eigentijdse organisatie kan diversiteit niet negeren. Het Rijk zou aan reputatie verliezen, wanneer aan het principe van gelijke kansen in de eigen personeelsformatie geen aandacht wordt geschonken.

Binnen het Rijk is een ontwikkeling gaande van *doelgroepenbeleid naar diversiteitsbeleid*. In de afgelopen decennia zijn verschillende maatregelen genomen om de vertegenwoordiging van bepaalde groepen (mensen van niet-Nederlandse herkomst, vrouwen) te vergroten en te versterken. Daarbij gaat het echter vaak om gescheiden beleidsterreinen, waarbij weinig samenhang en versterkende effecten zijn te bespeuren. Het nieuwe Diversiteitsbeleid Rijksbreed wil de *organisatie* centraal zetten: in hoeverre is het organisatiebelang gebaat bij diversiteit en welke aspecten van de organisatie bevorderen diversiteit, dan wel houden deze tegen? Het inzoomen op de organisatie is van groot belang voor een daadwerkelijke implementatie van diversiteitsbeleid.

#### *Stand van zaken Diversiteitsbeleid Rijksbreed*

Kijken we naar de wijze waarop diversiteitsbeleid binnen de sector Rijk tot nu toe is vorm gegeven, dan zien we dat doelgroepen tot nu toe een belangrijk uitgangspunt vormden. Per doelgroep zijn vaak doelstellingen geformuleerd, die op verschillende zaken betrekking hebben. Bijvoorbeeld op de instroom van allochtonen, op de participatie van arbeidsgehandicapten, op het aandeel vrouwen in hogere functies, op het behoud van ouderen. Afspraken blijken vooral specifiek, dat wil zeggen per doelgroep te zijn geformuleerd.

Een algemene conclusie is dat aandacht en inspanningen op het punt van doelgroepenbeleid wel resultaten hebben opgeleverd, maar dat de vooruitgang tamelijk langzaam gaat. Verder is opvallend, dat er vooral sprake is van specifieke, projectmatige aandacht, met weinig verankering in het reguliere (HR)beleid en – instrumentarium. Het is zeer waarschijnlijk dat tussen langzame vooruitgang en het ontbreken van verankering een directe samenhang bestaat. Diversiteitsbeleid kan uiteindelijk alleen succesvol zijn, wanneer het als een vanzelfsprekend onderdeel is opgenomen in de bestaande procedures, routines, regels en gewoonten. Deze verankering is tevens het meest uitdagende onderdeel van een Diversiteitsbeleid Rijksbreed.

#### *Voorwaarden voor een diversiteitsbeleid dat werkt*

Wat zijn tot nu toe in de beleidspraktijk van diversiteit belangrijke voorwaarden, aanpakken en instrumenten gebleken om diversiteitsbeleid ook daadwerkelijk geïmplementeerd te krijgen en succesvol te maken?

Allereerst gaat het om de vraag: hoe krijg je een diversiteitsbeleid gestart?

Een werkzame richtlijn is dat als men binnen een organisatie daadwerkelijk diversiteitsbeleid wil nastreven het belangrijk is dat dit expliciet op het hoogste niveau wordt besloten en geacordineerd. De *urgentie* van het beleid moet in de top van de organisatie worden gevoeld en zichtbaar uitgedragen. Uitgedragen wordt *waarom* men een diverse organisatie nastreeft. Actuele thema's waarbij aangesloten kan worden zijn onder meer: menselijk kapitaal, moderne en innoverende organisatie, aansluiten bij de behoeften van een divers klantenbestand, veranderende demografische verhoudingen, internationralisering. Daarnaast kan men zich ook beroepen op een beginsel van rechtvaardigheid: organisatie X staat voor gelijke kansen voor een ieder. Inzicht in cijfers en ontwikkelingen is eveneens van belang. Wat is bijvoorbeeld het aandeel allochtonen of vrouwen op verschillende niveaus in de organisatie? En wat is de potentiële beschikbaarheid van genoemde groepen op de arbeidsmarkt?

Tevens wordt de verantwoordelijk voor het beleid binnen de raad van bestuur belegd. De raad van bestuur draagt vervolgens anderen op het beleid daadwerkelijk uit te voeren en daarover te rapporteren.

In de tweede plaats gaat het om de vraag wat er binnen de organisatie moet gebeuren om diversiteit daadwerkelijk te implementeren en op te nemen in de reguliere strategische en *human resources* beleidslijnen.

Het effectueren van de toename van het aandeel vrouwen en allochtonen in de instroom, het bevorderen van de kansen bij doorstroom en het voorkomen van het voortijdig vertrek van divers personeel uit organisatie, vraagt om concreet beleid op lagere niveaus binnen de organisatie. Ook op het niveau van de afdeling moet de verantwoordelijkheid voor het welslagen van diversiteitsbeleid worden toegewezen. De verantwoordelijke leidinggevende stelt doelen met betrekking tot diversiteit in de personele bezetting die hij of zij nastreeft. Bij dit laatste kan het best in aandelen en getallen worden gedacht. Zowel doelen als na te streven uitkomsten worden in de jaarplannen en output rapportages van de afdeling vastgelegd. Daarover wordt jaarlijks, of zo veel vaker als in die organisatie gebruikelijk is, via de planning- en controlescyclus aan de bestuurlijke top gerapporteerd. Het moet daarbij niet om een papieren exercitie gaan. Het gaat om het wel of niet halen van de managementdoelstellingen op het gebied van diversiteit. Daaraan kunnen bepaalde consequenties worden verbonden. Belangrijk is dat wordt voorkomen dat diversiteit als een vrijblijvende doelstelling wordt beleefd. In de praktijk blijkt dit één van de hardnekkigste obstakels binnen organisaties om diversiteit tot een succes te maken.

Alle leidinggevenden in organisaties zouden inzicht moeten hebben in - en gevoelig moeten zijn voor - kenmerken van de eigen organisatiecultuur en hoe deze cultuur door medewerkers verschillend kan worden beleefd. Dit inzicht kan worden bevorderd door trainingen, waarin met name op de werking van beelden, stereotypen en eigen gedrag wordt ingegaan. Daarnaast blijkt het van groot belang te zijn dat leidinggevenden in staat zijn om (leidinggevend) potentieel van vrouwelijke en allochtone medewerkers te herkennen en niet "meer van hetzelfde" te zoeken.

Verankering van diversiteitsbeleid is essentieel voor succesvolle implementatie en het boeken van duurzame resultaten. Verankering betekent dat diversiteitsdoelstellingen als "meer allochtonen bij de instroom" of "meer vrouwen in gezichtsbepalende functies" in de strategische doelen van de organisatie worden opgenomen. Diversiteit is dan niet langer alleen een zaak van HRM, maar is een onderdeel van de strategische beslissingen vanuit het bestuur van de organisatie. Sturen op diversiteit wordt concreet gemaakt via de beleidscyclus of jaарplancyclus van de organisatie en in de jaarplannen van de afdelingen wordt uitgewerkt welke diversiteitsdoelstellingen men op afdelingsniveau nastreeft en hoe men hieraan gaat werken.

#### *Oppassen voor valkuilen*

Valkuilen bij een integraal diversiteitsbeleid zijn teveel verschillende dimensies in een diversiteitsbeleid, teveel tegelijk willen bereiken en de al eerder aangehaalde noodzaak van het beleggen van verantwoordelijkheden.

Goed diversiteitsbeleid heeft oog voor het feit dat iemand nooit alleen vrouw of nooit alleen allochtoon is, maar altijd meerdimensionaal. Dit sterke punt van diversiteitsbeleid is tegelijkertijd de zwakte ervan. Oog voor het integrale of meerdimensionale perspectief van diversiteit leidt al snel tot beleid dat niet werkt. Het gevaar is aan de ene kant dat diversiteit als het spreekwoordelijke kind met het badwater wordt weggegooid en een loos streven wordt. Aan de andere kant zou gekozen kunnen worden voor een reductie van doelgroepen waarvoor beleid wordt gemaakt. Wordt bijvoorbeeld gekozen voor etniciteit dan bestaat de kans dat de aandacht voor bijvoorbeeld de achterstanden van vrouwen verdwijnt.

Integraal diversiteitsbeleid vergt dat zowel de voorzieningen en regelingen als de organisatiecultuur ruimte bieden aan iedere medewerkers, onafhankelijk van zijn of haar herkomst, identiteit etc.

Dat kan voor organisaties teveel van het goede zijn, zowel vanuit kostenperspectief als vanuit het perspectief van het veranderingspotentieel. Een alternatieve strategie is beschikbare middelen geconcentreerd in te zetten en/of niet teveel tegelijkertijd binnen de organisatie overhoop te halen. Daarbij is het van belang oog te hebben voor ‘quick wins’ naast maatregelen die alleen met veel doorzettingsvermogen op de lange termijn effect zullen geven.

Het probleemeigenaarschap is één van de belangrijkste gezichtspunten in processen die organisatieverandering beogen. Een plan of besluit om diversiteitsbeleid te voeren zijn niet voldoende. ‘In de lijn’ overheersen vaak andere afwegingen en prioriteiten die er toe kunnen leiden dat diversiteit niet aan bod komt. De enige manier om dit te voorkomen, is het beleggen van de verantwoordelijkheid voor het diversiteitsbeleid in de lijn van de organisatie.

## 6.2 Conclusies m.b.t. de aanpak van diversiteitsbeleid: nieuwe inzichten

### *De visie van diversiteitsdeskundigen*

Het diversiteitbeleid is in ontwikkeling. Diversiteitsdeskundigen zien nieuwe ontwikkelingen en inzichten op het gebied van diversiteitbeleid. De belangrijkste trend is de verruiming van het diversiteitperspectief: het concept diversiteit wordt de laatste jaren breder gehanteerd en er is aandacht voor nieuwe doelgroepen. De verruiming van het diversiteitsperspectief gaat gepaard met een verschuiving van het gelijkheidsdenken naar een kijk op diversiteit waarbij met uitgaat van verschillen en deze verschillen omarmt. Het bedrijfseconomisch eigenbelang speelt daarbij een grotere rol.

Afgezien van genoemde ontwikkelingen zijn diversiteitsdeskundigen van mening dat het diversiteitsdenken voor het overige weinig nieuwe inzichten heeft opgeleverd.

Opvallend is dat vooral Nederlandse deskundigen aangeven dat men eerder een ontwikkeling richting doelgroepenbeleid signaleert dan richting integraal beleid. De reden hiervoor is dat organisaties veelal diversiteitbeleid ontwikkelen in reactie op een bepaald probleem, bij een bepaalde doelgroep. Integraal diversiteitbeleid ziet men vooral als een uitvinding van theoretici, in de praktijk wordt doelgroepenbeleid gevoerd.

De meningen van deskundigen over welke ontwikkeling de juiste is variëren. Het belang van doelgroepenbeleid wordt onderstreept omdat bij een integraal diversiteitbeleid het risico aanwezig is dat beleid te algemeen wordt en specifieke verschillen uit het vizier dreigen te raken. Een argument pro integraal beleid is dat ieder individu specifieke kenmerken en behoeften heeft en doelgroepenbeleid voorbij gaat aan individuele verschillen.

Binnen het diversiteitbeleid is momenteel een duidelijke interesse voor leeftijd. Daarnaast is er veel aandacht voor etniciteit. Opvallend is de verminderde aandacht voor “gender”, hoewel in Duitsland nieuwe wetgeving juist geleid heeft tot een toegenomen aandacht voor vrouwen. Recent is ook de aandacht voor overige aandachtsgroepen in verband met seksuele voorkeur, religie en sociaal economische positie.

Volgens deskundigen bestaat inmiddels voldoende kennis en ervaring met de wijze waarop diversiteitbeleid gevoerd zou moeten worden, maar organisaties lopen nog steeds vast bij de implementatie. De vraag is of meer praktijkkennis nodig is of vast te stellen dat de discussie intussen wel gevoerd is en het tijd is om in actie te komen.

Blinde vlekken in kennis en inzicht blijven het meten van diversiteit en de effecten van beleid. Concrete resultaten van diversiteit, bijvoorbeeld op bedrijfseconomisch gebied, bieden onvoldoende inzicht. Overige “blinde vlekken” zijn het gebrek aan kennis over intersectionaliteit, de werking van netwerken bij verschillende doelgroepen, en de wijze waarop diversiteit daadwerkelijk in het “hart” van de bedrijf kan komen.

Kritische succesfactoren voor het welslagen van diversiteitsbeleid zijn volgens diversiteitsdeskundigen een lange termijnvisie voor diversiteit en een lange termijn programma. Daarnaast is het van belang dat binnen de organisatie draagvlak is voor diversiteit. Diversiteit moet deel uitmaken van de missie en de strategische doel van de organisatie.

#### *Nieuwe inzichten uit literatuur & onderzoek en voor methoden & instrumenten*

In de database zijn in totaal 88 resultaten voor actuele, vernieuwende inzichten vanuit literatuur en onderzoek en 179 resultaten voor methoden en instrumenten op het gebied van diversiteitsbeleid opgenomen. Deze resultaten zijn in de database beschreven aan de hand van categorieën of ‘zoekwoorden’.

De inventarisatie van methoden en instrumenten ten behoeve van diversiteitsbeleid laat zien dat het aanbod groot is. Wie aan de slag wil gaan met diversiteitsbeleid kan voor elk vraagstuk wel een passend instrument vinden, waarbij uiteraard geldt dat de kwaliteit en diepgang van instrumenten uiteenloopt.

De inventarisatie van inzichten uit literatuur en onderzoek toont aan dat er op het terrein van diversiteit nog steeds veel onderzoek wordt verricht, maar dit onderzoek levert weinig daadwerkelijk nieuwe inzichten op. Het meten van de effecten van diversiteit binnen organisaties blijkt nog steeds een ingewikkeld vraagstuk en de resultaten van dergelijk onderzoek leveren vooralsnog elkaar tegensprekende resultaten op. Een opvallende blinde vlek blijft het onderzoek naar de effecten van maatregelen en activiteiten ten behoeve van diversiteitsbeleid. Welke maatregelen zijn effectief, waar kunnen we het best op inzetten? Een bevredigend antwoord op deze interessante vraagstelling is nog steeds niet vorhanden.

Binnen de door ons onderscheiden categorieën, levert voor zowel literatuur en onderzoek als methoden en instrumenten de categorie diversiteitsbeleid algemeen de meeste resultaten op. Dat is niet verwonderlijk omdat deze categorie niet op specifieke acties of maatregelen gericht is, maar diversiteitsbeleid in de brede zin betreft. Resultaten die niet specifiek ingedeeld kunnen worden, vervallen daarmee sneller tot deze categorie.

Voor wat betreft literatuur en onderzoek vinden we in de categorieën best practices, bewustwording en beeldvorming en loopbaanbeleid relatief veel resultaten. De categorieën behoud van personeel, meten van diversiteit, primaire en secundaire arbeidsvooraarden, werving en selectie, personeelsbeoordeling leveren weinig nieuwe resultaten op. Hetzelfde geldt voor de categorie coaching en mentoring. Over dit laatste onderwerp is overigens wel het nodige geschreven, maar de categorie levert geen interessante nieuwe inzichten op. Vier categorieën leveren geen interessante resultaten op te weten personeelsplanning, introductie medewerkers, opleiding en training en communicatie en voorlichting.

Methoden en instrumenten vinden we in grote getale in de categorieën bewustwording en beeldvorming, personeelsplanning, meten van diversiteit, werving en selectie, best practices, loopbaanbeleid en secundaire arbeidsvooraarden. De categorieën behoud van personeel, introductie medewerkers, en personeelsbeoordeling leveren weinig nieuwe resultaten op. Hetzelfde geldt voor de categorie coaching en mentoring, maar dit wil niet zeggen dat er geen aanbod is op het gebied van coaching en mentoring. Er zijn echter weinig interessante nieuwe methoden en instrumenten in deze categorie, klaarblijkelijk volstaat het bestaande aanbod.

Het diversiteitsperspectief van de gevonden resultaten is verschillend. Voor zowel literatuur en onderzoek als methoden en instrumenten geldt dat de meeste items (een derde) uitgaan van wat we het “GEL”-perspectief hebben genoemd. Het GEL-perspectief staat voor aandacht voor diversiteit vanuit zowel gender, etniciteit als leeftijdsperspectief. Ruim een kwart van de items gaat alleen uit van het perspectief ‘gender’. Exclusief aandacht voor etniciteit of leeftijd komt relatief minder voor. Dit kan wellicht verklaard worden uit het gegeven dat in Europa diversiteitsbeleid veelal een vervolgstap op genderbeleid is. De aandacht voor sekseverschillen heeft een langere geschiedenis dan de aandacht voor andere diversiteitsgronden en derhalve hebben inzichten op dit gebied een grotere reikwijdte en zijn dieper geworteld. Overigens zijn de kennis en ervaring die is op gedaan met betrekking tot genderbeleid ook bruikbaar voor breder diversiteitsbeleid of specifieke aandacht voor andere groepen, wanneer accenten verlegd worden. Zo gelden voor alle groepen uitsluitingsmechanismen en is het rekening houden met deze mechanismen een belangrijk aspect van diversiteitsbeleid. De aard en inhoud van uitsluitingsmechanismen verschillen echter per doelgroep.

#### *Wat heeft de inventarisatie ons geleerd m.b.t. de aanpak van diversiteitsbeleid?*

Wat valt er op basis van de zoektocht naar onderzoeksbevindingen en best practices op het punt van diversiteit te leren voor de verwerkelijking van diversiteitsbeleid in Nederland? We gaan eerst in op het starten met diversiteitsbeleid, om vervolgens stil te staan bij de instroom, de doorstroom en het voorkomen van ongewenst vertrek van medewerkers.

#### *1 Starten met diversiteitsbeleid*

Nieuwe bevindingen op het gebied van diversiteitsbeleid geven geen aanleiding om beproefde inzichten voor aanpak van diversiteit te herzien. Uit de verschillende ‘best practices’ kunnen de volgende kritische succesfactoren afgeleid worden voor diversiteitsbeleid: draagvlak vanuit het management, een duidelijk visie, voldoende communicatie en voorlichting over het onderwerp, de toegevoegde waarde van diversiteitsbeleid voor de organisatie naar voren brengen, aansluiting bij bestaand beleid, het meten en evalueren van diversiteitsparameters en het afrekenen op gestelde doelen. Voor de invulling van deze succesfactoren bestaat geen ‘succesformule’. Hoe diversiteitsbeleid het beste ingekleed en uitgevoerd kan worden, verschilt per organisatie. De grootste kans van slagen heeft een veranderingsproces dat past bij de organisatie.

Zeker is dat vrijblijvendheid niet werkt. Een diversiteitsbeleid zal alleen dan een kans van slagen hebben, als de organisatie ook daadwerkelijk een diverse personeelssamenstelling *wil* hebben. De top van de organisatie moet die overtuiging *uitstralen* en zich aan die doelstelling *committeren*. Dat betekent dat de organisatie een visie op diversiteit en hoe dit te bereiken vaststelt. Belangrijk daarbij is dat diversiteit als een onderdeel van het *strategisch beleid* wordt *beschouwd*. De *verantwoordelijkheid* voor een diverse organisatie moet goed zijn vastgelegd. Vervolgens moet het proces en de inhoud van het diversiteitsbeleid op het niveau van afdelingen in *plannen* worden geoperationaliseerd, waarbij afdelingen keuzemogelijkheden worden geboden. Regelmatig wordt *geëvalueerd* of de bedoelde effecten zijn gerealiseerd. Dat betekent dat via de bestaande rapporterings- en verantwoordingslijnen de *voortgang* in diversiteit jaarlijks of zo veel vaker als in een organisatie gebruikelijk is, wordt *getoetst*.

Voor wie het ook met bovengenoemde aanwijzingen nog steeds moeilijk vindt om diversiteitsbeleid van de grond te krijgen zijn diverse praktische stappenplannen beschikbaar in de database.

Het erkennen van de *meerwaarde* van diversiteit is van groot belang voor succesvolle implementatie en uitvoering van beleid. Het afstemmen van diversiteitsbeleid op de organisatiecontext is bepalend voor het creëren van meerwaarde. Alleen wanneer diversiteitsbeleid gelinkt wordt aan de organisatiedoelen kan duidelijk worden of en hoe diversiteitsbeleid aan het bereiken van deze doelen een bijdrage kan leveren. Waarom is diversiteit van belang voor de organisatie, wat levert het op?

Een interessante, actuele discussie met betrekking tot de visie op diversiteit is de discussie over de gelijke kansen of doelgroepenbenadering versus een *inclusieve diversiteitsbenadering*. De moderne, inclusieve diversiteitsbenadering ziet diversiteit niet als een probleem maar als een rijkdom en erkent het belang van samen werken en samen leven. Uitgangspunt is de waarde van diversiteit voor de organisatie en daarom worden verschillen tussen mensen omarmd. Vanwege respect voor verschillen wordt benadrukt dat mensen zich niet moeten aanpassen aan de organisatiecontext, maar processen en cultuur veranderen behoeven, om daarmee een inclusieve organisatie te creëren. Het concept inclusiviteit zou in deze zin niet opgevat moeten worden als een nieuwe vorm van diversiteitsbeleid, maar als een andere kijk op de organisatie die er toe kan bijdragen dat de organisatie en haar cultuur zodanig veranderen dat diversiteitsbeleid sneller wordt geaccepteerd, geïntegreerd en verankerd.

Modellen of praktijken over hoe een inclusieve organisatie het beste bereikt kan worden, zijn (nog) niet vorhanden. In de uitvoering kan inclusief diversiteitsbeleid echter geen vervanging zijn van ‘doelgroepenbeleid’, omdat de specifieke problemen rondom gender, etniciteit of leeftijd andere oplossingen vragen. Dat neemt niet weg dat de inclusieve diversiteitsvisie vanuit haar waardering van verschillen een interessante benadering van diversiteit vormt.

## 2 *Instroom*

Om diversiteit bij de instroom van medewerkers te bewerkstelligen is het belangrijk dat een organisatie doelen stelt ten aanzien van te realiseren diversiteit bij het vaststellen van de personeelsplanning. Doelen kunnen in de vorm van streefcijfers geoperationaliseerd worden en geven richting aan het beleid.

Werving en selectie van personeel biedt mogelijkheden om diversiteit in huis te halen, als rekening wordt gehouden met de mechanismen die – vaak onbewust – diversiteit belemmeren. Ook nieuwe inzichten laten zien dat belemmeringen om diversiteit bij de instroom van personeel te realiseren niet zozeer voortkomen uit discriminatie maar veeleer het gevolg zijn van (onbewuste) toekenning van kenmerken aan mensen op basis van achterliggende waarden.

De inventarisatie van methoden en instrumenten laat zien dat er voldoende aanbod is van instrumenten die van nut kunnen zijn bij het integreren van een diversiteitsperspectief in de personeelsplanning en om na te gaan in hoeverre het rekruteringsbeleid diversiteitvriendelijk is. De gebruiker daarvan wordt gewezen op het belang van wervingskanalen en het opmaken van vacatureteksten en functieprofielen. Er worden tips gegeven op welke wijze deze teksten zo neutraal mogelijk en aansprekend gemaakt kunnen worden voor alle doelgroepen.

Belangrijk blijft de werving van personeel en nieuwe wervingsinitiatieven goed te evalueren, opdat duidelijk wordt waarom inspanningen niet leiden tot gewenste resultaten.

## 3 *Doorstroom*

Loopbaanbeleid mobiliseert, ondersteunt en kwalificeert beschikbaar talent voor hogere functies en biedt als zodanig mogelijkheden om de doorstroom van ondervertegenwoordigde groepen te bevorderen. Daarbij zijn vanuit de optiek van het loopbeleid twee invalshoeken van belang voor het bereiken van diversiteit.

In de eerste plaats is het van belang om de mechanismen die de doorstroom van diverse medewerkers kunnen tegenhouden te erkennen en te doorbreken door gerichte maatregelen. Zo kan het benoemen van allochtonen of vrouwen op gezichtsbepalende posities als een risico worden ervaren als diversiteit in dergelijke posities tot nu toe ontbreekt. Met het kiezen van “meer van hetzelfde” ontloopt men deze risico’s maar blijft diversiteit buiten bereik. Belangrijk is dat wordt geanalyseerd waarom kandidaten als een risico worden ervaren. Zou men bij een witte mannelijke kandidaat hetzelfde risico ervaren? Zo niet, waar komt het twijfelen aan de geschiktheid van kandidaten dan uit voort en spelen stereotiepe denkbeelden mogelijk onbewust een rol? Organisaties kunnen onderzoeken waar in hun bestaande procedures de kans op subjectiviteit het grootst is en door professionele procedures objectiviteit bevorderen.

In de tweede plaats biedt loopbaanbeleid mogelijkheden om gerichte aandacht te besteden aan de doorstroom van diverse groepen. *Doen*, daadwerkelijk benoemen van diverse medewerkers op leidinggevende posten, staat daarbij voorop. Diversiteit valt voorts te bevorderen door loopbaantrajecten uit te zetten voor specifieke groepen, bijvoorbeeld in de vorm van Management Development of coachingsprogramma’s waarin exclusief ruimte wordt geboden aan allochtonen of vrouwen.

#### *4 Behoud van medewerkers*

Inspanningen ten behoeve van diversiteit bij de instroom en de doorstroom van medewerkers beklijven niet als deze medewerkers de organisatie weer voortijdig verlaten. Het voorkomen van ongewenst vertrek van medewerkers uit ondervertegenwoordigde groepen is net zo belangrijk als het bevorderen van instroom.

Organisaties die wervingsmaatregelen nemen om de diversiteit van sollicitanten te vergroten, zenden daarmee ook de boodschap uit dat zij een ‘diversiteitsvriendelijke’ organisatiecultuur hebben. Blijkt daarentegen dat de organisatiecultuur onvoldoende diversiteitsvriendelijk is, dan is het verloop van nieuw verworven medewerkers hoog, zo blijkt uit de literatuur.

Om dit te voorkomen is het van belang dat organisaties zich ook richten op de eigen organisatie wanneer nieuwe medewerkers worden geworven. Daarnaast moet in wervingscampagnes een reëel beeld worden gegeven van de organisatie. Het geven van een vertekend beeld leidt tot gevoelens van misleiding en heeft een negatief effect op het behoud van werknemers.

Onderzoek laat tevens zien dat organisaties informele of formele netwerken voor werknemers uit minderheidsgroepen zouden moeten aanmoedigen en ondersteunen. Netwerken vergroten de sociale betrokkenheid van medewerkers met de organisatie en verminderen daardoor ongewenst vertrek van medewerkers. Belangrijk is wervingsinitiatieven goed te evalueren, niet alleen op het halen van gestelde doelen qua werving, maar ook op het behoud van werknemers. Het is niet efficiënt en bovendien kostbaar om een grote instroom van nieuwe medewerkers te hebben, die gepaard gaat met een even grote uitstroom.

#### *5 Verankering van beleid*

Verankering van diversiteitsbeleid is een belangrijke randvoorwaarde voor het bereiken en behouden van duurzame resultaten. Helaas bieden onderzoeken nog weinig handvatten voor het succesvol verankeren van diversiteitsbeleid. Wel wordt aan het middenkader een cruciale rol toegeschreven in het doorvoeren van de organisatieveranderingen die nodig zijn om diversiteit te verwezenlijken. Het middenkader moet veranderingen in de praktijk tot uitvoering brengen.

In Nederland zijn ook nog geen verankeringinstrumenten voorhanden. In het Verenigd Koninkrijk is het initiatief Investors in Diversity People recentelijk gestart met het verankeren van diversiteit. Investors in Diversity werkt als een keurmerk waarin een “diverseitstandaard” organisaties helpt om een inclusieve visie en bijbehorende activiteiten te ontwikkelen. Doel hiervan is een cultuuromslag met betrekking tot diversiteit te bewerkstelligen, die kan leiden tot duurzame opbrengsten in de organisatie.

Met het aan verankering gerelateerde concept gendermainstreaming is in Nederland echter wel ervaring opgedaan. Gendermainstreaming heeft betrekking op sekseverschillen, maar het idee en de methode kan net zo goed toegepast worden op andere verschillen tussen medewerkers. Jammer genoeg wordt gendermainstreaming ontzettend als abstract concept gezien en blijft er in de praktijk vraag naar de ontwikkeling van praktische instrumenten ten behoeve van de verankering van beleid.