

Diversiteitsmanagement in de praktijk

Doyen G., Lamberts, M. & Janssens, M. (2002). *Diversiteitsmanagement in de praktijk*, HIVA, K.U.Leuven.¹

Toen bedrijven twee jaar geleden onder invloed van (onder andere) de krapte op de arbeidsmarkt hun deuren openden voor allochtonen, arbeidsgehandicapten, laaggeschoolden of langdurig werklozen, zagen sommigen dit als de lang verwachte oplossing voor deze kansengroepen. Anderen vroegen zich terecht af wat er zou gebeuren zodra het economisch klimaat zou omslaan. Zou de participatie van deze groepen op de arbeidsmarkt duurzaam zijn? Of zijn zij de eersten om weer aan de deur gezet te worden? Op Vlaams niveau is men ervan overtuigd dat men, om te komen tot een succesvol beleid van evenredige participatie, inspanningen dient te leveren om ervoor te zorgen dat de tewerkstelling van 'andere' werknemers succesvol is en een meerwaarde betekent voor werknemers en organisaties. Vandaar dat de inspanningen die geleverd worden, niet stoppen aan de bedrijfspoort maar dat men ook wil nagaan hoe men de participatie van kansengroepen kan verzekeren in duurzame tewerkstelling.

aangegrepen om het belang van *diversity management* aan te tonen. Het rapport handelde over de verwachte veranderingen in 'business' omgeving zoals globalisering van markten en demografische veranderingen. Blanke mannen zouden in de komende decennia in de VS een kleiner aandeel in de beroepsbevolking gaan vormen dan vrouwen en minderheden. Ook op Vlaams niveau kunnen we zeggen dat wat vaak gezien wordt als de 'ideale' werknemers (jong, van Belgische origine, geschoold, gezond, flexibel, meertalig, ...), een minderheid vormt. Een bedrijfsbeleid waarin op een positieve manier omgegaan wordt met de aanwezige verschillen op de arbeidsvloer, lijkt meer en meer noodzakelijk.

Management van diversiteit

Die inspanningen behoren volgens de managementliteratuur tot diversiteitsmanagement. Deze visie is voornamelijk ontstaan in de Verenigde Staten eind jaren '80. R. Roosevelt Thomas lanceerde de term *diversity management*. Volgens hem is de doelstelling van *diversity management* 'het volledig aanboren van het menselijk potentieel bij elke werknemer' (1991). De publicatie van het rapport *Workforce 2000* (Johnston & Packer, 1987) werd

Onderzoeksvragen

De Vlaamse minister van Werkgelegenheid en Toerisme vroeg een onderzoek naar de manier waarop diversiteitsmanagement vorm krijgt in organisaties. Met diversiteitsmanagement bedoelen we *'een management dat niet enkel passieve tolerantie vertoont voor diversiteit, maar een management dat bereid is en ertoe in staat is om de toenemende heterogeniteit op een actieve manier te ondersteunen en te stimuleren'* (Janssens & Steyaert, 2001). Het over-

heidsbeleid probeert op allerlei manieren deze visie bij werkgevers te stimuleren. Maar werkt zulk diversiteitsbeleid ook in de praktijk? Wat is de meerwaarde ervan voor de organisatie zelf, voor de relaties op de werkvloer en voor duurzame evenredige tewerkstelling van 'andere' werknemers? Wat zijn factoren die bijdragen tot een succesvol diversiteitsbeleid?

Meer bepaald wensten we via dit onderzoek een antwoord te krijgen op volgende vragen.

- Waarom hanteren organisaties een beleid dat kansen biedt aan 'andere' werknemers? Wat zijn de motivaties, de redenen?
- Hoe ziet een diversiteitsbeleid er uit? Welke initiatieven worden genomen? Zijn deze informeel of formeel? Voor wie zijn ze bedoeld?
- Welke andere factoren bevorderen of belemmeren dit beleid?
- Hoe verlopen relaties tussen diverse werknemers?
- Welke zijn de effecten van dit diversiteitsbeleid (in haar verschillende vormen) voor de individuen en voor de andere werknemers?
- Hoe kan de overheid organisaties ondersteunen bij het voeren van een diversiteitsbeleid?

Diepte-interviews in vijf bedrijven

In dit onderzoek stelden we ons de vraag hoe (succesvol) omgaan met diversiteit concreet vorm krijgt in Vlaamse organisaties. Daartoe werd het diversiteitsbeleid van vijf organisaties (een ziekenhuis, een call center, een auto-assemblagebedrijf, een logistiek bedrijf en een ingenieursbureau) uitgebreid onder de loep genomen. In ieder van deze organisaties werd gesproken met medewerkers van de hoogste tot de laagste functieniveaus op zoek naar het antwoord op bovenstaande vragen. De beschrijvingen en citaten uit de onderzochte bedrijven werden opgenomen in het onderzoeksrapport en geven de concrete situaties aan waarin weerstanden ontstonden en tonen hoe ze overwonnen werden. Op basis van de gevalstudies werd een kader uitgewerkt om de verschillende vormen van diversiteitsbeleid te situeren.

Een analysekader voor diversiteitsbeleid

Dit onderzoek resulteerde in een analysekader aan de hand waarvan ieder bedrijf zich kan situeren op vier verschillende dimensies, die samen aangeven welke vorm het diversiteitsbeleid in een organisatie aanneemt.

Spanwijdte van het beleid

We onderscheiden drie vormen van diversiteitsbeleid: een beleid gericht op het openen van deuren, een beleid gericht op het openen van de praktijken en een beleid gericht op het openen van de ogen. Een beleid dat op meerdere aspecten focust, heeft een bredere spanwijdte.

Openen van de deuren

Een organisatie kan in haar diversiteitsbeleid de nadruk leggen op het openen van de deuren. Dit wil zeggen dat er nagegaan wordt welke hindernissen 'aan de deur', in de *wervings- en selectieprocedure*, maken dat er weinig 'andere' werknemers instromen in de organisatie. Uit zulke analyse kan blijken dat de organisatie meer of andere wervingskanalen moet aanspreken om 'andere' werknemers te bereiken. Of het is mogelijk dat er tijdens de sollicitatieprocedure vormen van directe of indirecte discriminatie meespelen waardoor deze kandidaten niet geselecteerd worden. Het wegwerken van deze hindernissen zorgt ervoor dat diverse medewerkers in de organisatie kunnen binnenkomen.

Openen van de praktijken

Het wegnemen van hindernissen bij de instroom is een noodzakelijke voorwaarde om diversiteit binnen de organisatie te brengen. Vaak is het echter geen voldoende voorwaarde. Wanneer de andere aspecten van het *personeelsbeleid* en het *organisatiebeleid* niet zijn afgestemd op deze diversiteit, is het mogelijk dat de 'andere' werknemers niet verder geraken dan de deur. Daarom zijn er ook organisaties die werken aan het openen van de praktijken. Binnen het personeels- en organisatiebeleid creëren zij de nodige ruimte en flexibiliteit voor een divers personeel. (bv. uitgebreid onthaal, voldoende inwerktijd, begeleiding, flexibele arbeidstijden, opleiding op maat, ...)

Openen van de ogen

Organisaties die in hun diversiteitsbeleid focussen op het openen van de ogen, gaan hun personeel *bewust maken* van de verschillen in personeel en hoe men hier op een positieve manier mee kan omgaan. Zulke organisaties willen er bovendien voor zorgen dat de verschillen een meerwaarde kunnen betekenen voor de organisatie. 'Andere' werknemers moeten zich niet volledig inpassen in de bestaande organisatiecultuur, maar mogen er hun eigen stempel op drukken.

Top-down of bottom-up benadering in diversiteitsbeleid

Wanneer we niet zozeer kijken naar de focus van het beleid maar wel naar wie het diversiteitsbeleid in de organisatie stuurt en wie betrokken is bij de vormgeving van het beleid, kunnen we een tweede dimensie onderscheiden, namelijk of er sprake is van een top-down of een bottom-up benadering. We beschrijven beide uitersten, maar in realiteit zien we vaak een combinatie van de twee benaderingen. Ook in de tijd kan de sturing door de andere actor overgenomen worden.

Bij een *top-down benadering* komt het initiatief om een diversiteitsbeleid te voeren van de directie. De top bepaalt welke maatregelen nodig zijn en op welke manier dit het best gebeurt. De informatie en beslissingen worden via een soort cascadesysteem aan de andere niveaus binnen de organisatie doorgegeven. Bij de uitvoering van het diversiteitsbeleid leggen de lagere niveaus verantwoording af aan de top.

Bij een *bottom-up benadering* komt het initiatief van de werkvloer. De personen op de lagere niveaus voelen een bepaalde nood of behoefte aan maatregelen om diversiteit binnen te halen en/of te managen. Bij de formulering van deze behoeften vraagt de werkvloer medewerking van de top.

Manifest of latent diversiteitsbeleid

Een organisatie die op een positieve manier met een divers personeel wil omgaan, kan dit al dan niet expliciet duidelijk maken bij de interne en externe stakeholders. We zeggen dat een diversiteitsbeleid manifest of latent is.

Een organisatie met een *manifest diversiteitsbeleid* kiest ervoor dit engagement zowel intern als extern duidelijk te maken. Dit kan gebeuren via inschrijving van diversiteit in het mission statement, het toevoegen van een antidiscriminatieclausule aan het arbeidsreglement en het personeel hierover te informeren. Het kan ook door een werkgroep diversiteit op te richten, door deel te nemen aan studiedagen, door bepaalde charters of protocollen te ondertekenen die een engagement voor diversiteitsmanagement bevestigen. Ook wanneer intern of extern wordt duidelijk gemaakt dat in het kader van een diversiteitsbeleid bepaalde hindernissen voor 'andere' werknemers in het personeelsbeleid of organisatiebeleid zijn weggenomen, kunnen we spreken van een manifest diversiteitsbeleid. Deze organisaties zien voordelen in een imago als manager van diversiteit, bijvoorbeeld wanneer de klanten divers zijn.

Een organisatie kan een beleid voeren dat gericht is op het openen van de deuren, van de praktijken of van de ogen zonder dit openlijk te kaderen binnen een diversiteitsbeleid. De organisatie neemt hindernissen weg en zorgt dat er ruimte is om op een positieve manier met verschillen om te gaan, maar benoemt dit niet zo bij de interne en externe stakeholders. Een dergelijke organisatie ziet geen voordeel (soms zelfs een nadeel) in het duidelijk maken van dit engagement. Daarom zal ze eerder een *'low profile'* aanhouden.

Diversiteit bestaande uit specifieke of niet-specifieke maatregelen

Een vierde dimensie onderscheidt een beleid dat bestaat uit specifieke maatregelen bedoeld voor een bepaalde kansengroep of groep van 'andere' werknemers, van een beleid dat bestaat uit niet-specifieke maatregelen die op iedereen van toepassing (kunnen) zijn.

Bij het wegwerken van hindernissen voor 'andere' werknemers of het creëren van flexibiliteit voor de noden van diverse medewerkers, is het mogelijk maatregelen te nemen voor een *bepaalde categorie van 'andere' werknemers*. Men kan zich bij het aantrekken van 'andere' werknemers richten op bepaalde groepen zoals arbeidsgehandicapten of vrouwen, door specifieke wervingskanalen te ge-

bruiken of in de jobadvertentie bepaalde groepen aan te moedigen te solliciteren of door bijvoorbeeld de werkplek toegankelijk te maken voor rolstoelgebruikers, of het werkritme aan te passen aan de groep van minderbegaafden. Ook bij bewustmakingsinitiatieven kunnen we spreken over specifieke initiatieven wanneer de deelnemers bewust gemaakt worden van de eigenheid van een bepaalde groep. Zo kan men bijvoorbeeld informatie krijgen over de waarden en normen van mensen met een bepaalde religie, of de leefwereld van personen met een bepaalde handicap.

Hindernissen weghalen voor 'andere' werknemers kan ook via *algemene maatregelen* die iedereen ten goede komen (bijvoorbeeld doorlichting selectieprocedure, onthaalbrochure, ombudsman). Het kan ook zijn dat er flexibiliteit mogelijk is in bepaalde zaken zoals taakverdeling, opnemen van pauzes, opnemen van verlof, het tijdelijk veranderen van een uurrooster, enzovoort. Bij deze zaken zal een meerderheid de gewone regeling volgen, maar naargelang individuele omstandigheden, kan een persoon uitzonderingen vragen. Deze uitzonderingen zijn niet voorbehouden voor bepaalde groepen, maar voor alle personen die hier nood aan hebben. Ook bewustmakingsinitiatieven kunnen niet-specifiek zijn door bijvoorbeeld in te gaan op mechanismen van stereotypering en onbewuste discriminatie zonder daarbij op een bepaalde groep te focussen.

Diversiteitsbeleid: wat werkt?

Op basis van deze vier dimensies hebben we de vijf cases geanalyseerd. De keuze van aanpak heeft gevolgen voor de tewerkstelling van de 'andere' werknemers maar ook voor de relaties op de werkvloer en voor de organisatie. In het rapport geven we aan welke effecten we kunnen verwachten bij de verschillende vormen van aanpak. Wegens plaatsgebrek kunnen we hier slechts summier de consequenties van de eerste dimensie bespreken.

Wanneer een bedrijf de *deuren opent* voor 'andere' werknemers, zullen de meest kansrijken onder de 'andere' werknemers, de zelfstarters, hun weg vinden en zich snel inwerken in de organisatie. Voor hen vormde de gesloten deur de belangrijkste hindernis. Anderen hebben echter meer begeleiding

nodig en zullen zonder omkadering 'verloren lopen' en niet presteren naar de verwachtingen van het management. Dit kan dan weer met zich meebrengen dat deze werknemers niet aanvaard worden door hun collega's, en vooroordelen over alloctonen, over laaggeschoolden of arbeidsgehandicapten slechts versterkt worden. Er is dan ook een grote kans dat deze 'andere' werknemers snel weer uitstromen.

Wanneer de organisatie niet enkel de deuren opent, maar ook inspanningen doet om de *praktijken te openen*, is de kans veel groter dat de instroom van 'andere' werknemers leidt tot duurzame tewerkstelling. De organisatie zorgt voor een uitgebreid onthaal, een goede begeleiding en flexibiliteit binnen het personeels- en organisatiebeleid. Hierdoor zullen zij beter functioneren binnen de organisatie en is de kans groter dan zij aanvaard zullen worden door hun collega's.

Een organisatie kan ook inspanningen leveren om de *ogen te openen*. Men gaat in op de diversiteit aan personeel en de meerwaarde die dit kan bieden, bepaalde stereotypen worden doorbroken, de organisatie moedigt de werknemers aan om van elkaar te leren en hun eigenheid in te zetten als troef binnen de organisatie. De 'andere' werknemers bloeien open, durven zichzelf te zijn en hun eigen ervaringen en creativiteit in te zetten in hun werkomgeving. Dit creëert een goede werksfeer en leidt tot verbeteringen in de organisatie.

De beste resultaten voor individuen, arbeidsrelaties en prestaties van het bedrijf verwachten we in een organisatie die inspanningen levert om zowel deuren, praktijken en ogen te openen.

Gerlinde Doyen
HIVA
K.U.Leuven

Noot

1. Dit onderzoeksrapport is te bestellen bij de HIVA-Dienst Publicaties, E. Van Evenstraat 2E, 3000 Leuven, fax 016 32 33 44, e-mail: liesbeth.villa@hiva.kuleuven.ac.be, <http://www.hiva.be>.