

Op de rails naar diversiteit

De toegevoegde waarde van focusgroepen

Manshoven, J. & Martens, H. 2007. *Op de rails naar diversiteit. De toegevoegde waarde van focusgroepen*. Diepenbeek: Universiteit Hasselt.

Een goed diversiteitsbeleid wordt door de eigen organisatie vormgegeven. Dit betekent dat het management maar ook de personeelsleden betrokken worden bij het vormgeven van een dergelijk beleid. Diversiteit wordt dan niet beschouwd als een geïsoleerd probleem dat moet worden aangepakt, maar als een belangrijk aspect dat geïntegreerd wordt in de organisatie.

en topics (Stewart & Shamdasani, 1991; Morgan, 1998). Focusgroepen kunnen een zicht geven op de variëteit van ervaringen en meningen van mensen en kunnen dimensies van diversiteit aan bod laten komen die verder gaan dan etniciteit en taal. Het hanteren van focusgroepen als methodiek is vaak een uiting van de bereidheid om naar elkaar te luisteren. De

Iedereen betrekken bij diversiteit

Indien we wensen en verwachten dat een diversiteitsbeleid gedragen en ondersteund wordt door alle medewerkers uit de organisatie dan is het goed om de medewerkers reeds vroeg te betrekken bij acties rond diversiteit.

Een participatieve aanpak is hiervoor zeer geschikt. Bij een participatieve aanpak worden medewerkers gevraagd naar hun mening met betrekking tot diversiteit. Medewerkers kunnen laten weten wat zij belangrijk vinden en men kan samen op zoek gaan naar manieren om de kansen die diversiteit biedt ten volle te benutten.

Focusgroepen zijn groepsinterviews die geleid worden door een moderator. De inbreng van de deelnemers vormt het basismateriaal. Tijdens een focusgroep wordt een conversatie op gang gebracht aan de hand van een aantal concrete vragen

deelnemers krijgen het gevoel dat ieders mening belangrijk is en dat deze mening ook geuit mag worden in een open, respectvolle sfeer. De deelnemers krijgen de mogelijkheid elkaars opinies te leren kennen en die eventueel te gaan delen of tegen te spreken. Op dit punt leveren focusgroepen een duidelijke meerwaarde ten opzichte van individuele interviews.

Hier stellen we de methodiek van focusgroepen voor om gegevens (meningen, ervaringen, wensen en actievoorstellen) te verzamelen bij medewerkers op de werkvloer rond het thema diversiteit. Deze methodiek werd toegepast binnen de NMBS-Groep in het kader van het ESF-project 'Op de rails naar diversiteit'. Dit project loopt van september 2006 tot december 2007.

Het organiseren van focusgroepen rond het thema diversiteit behelst meerdere doelstellingen. Ten eerste uiteraard het verzamelen van meningen over

en ervaringen met diversiteit binnen de specifieke context van het werk (identificeren van knelpunten maar ook van goede voorbeelden, succesverhalen). Ten tweede het verzamelen van wensen en actievoorstellen aangaande diversiteit binnen de specifieke context van het werk. Ten derde het sensibiliseren van de medewerkers over het thema diversiteit en hierdoor een draagvlak creëren bij de medewerkers.

Diversiteit binnen de NMBS-Groep

Begin 2006 benadrukte het directiecomité van de NMBS Holding (werkgever voor de volledige NMBS-Groep) zijn vastbeslotenheid om het personeelsbestand in de toekomst meer divers te maken en op die wijze zijn maatschappelijke taak nog beter dan voorheen waar te maken. Een belangrijk deel van de taken die de NMBS-Groep moet vervullen als openbaar vervoerder, maar ook als competitieve vervoerder van goederen, heeft immers te maken met de Belgische en internationale gemeenschap in zijn geheel. Het is dan ook gewenst dat de nationale spoorwegmaatschappij meer dan ooit een afspiegeling is van deze maatschappij. De maatschappelijke groepen waarnaar de dienstverlening zich richt, moeten zichzelf ook kunnen herkennen in de NMBS-Groep. Niet alleen in de personen die er tewerkgesteld zijn, maar vooral ook in de wijze waarop de NMBS-Groep met hen omgaat. Het hart, de ogen, de handen van alle medewerkers moeten dit engagement weerspiegelen. Diversiteit moet de kracht zijn van de NMBS-Groep, zo vindt de directie. Om deze doelstelling te verwezenlijken, werd onder andere een diversiteitsambtenaar aangesteld, werd een diversiteitscel opgericht en zetelen vertegenwoordigers van de verschillende directies in het Comité Gelijkheid en Diversiteit.

De NMBS-Groep acht het noodzakelijk om contact met de werkvloer te houden in dit verband. De aard van de activiteiten zorgt er immers voor dat de bedrijvigheid verspreid is over heel België. Denk maar aan de vele kleinere stationnetjes, de talrijke werkplaatsen, de ploegen onderweg of het personeel op de treinen. Het is niet mogelijk om een algemene personeelsvergadering of algemene sociale activiteiten te organiseren voor het volledige personeelsbestand (ongeveer 38 000 medewerkers).

Om de werknemers te betrekken en te informeren over de initiatieven op het vlak van diversiteit werd gekozen voor de methodiek van focusgroepen.

In verschillende werkzetsels (Vorst, Gent, Leuven, Salzinne, Antwerpen) werden focusgroepen georganiseerd (vier groepen per werkzetsel). Per focusgroep werd een twaalfstal werknemers uitgenodigd. De focusgroepen vonden plaats tijdens de werktijd en duurden gemiddeld anderhalf uur. Voorafgaand werd telkens een verkennend gesprek gepland met de plaatselijke leidinggevende over de concrete doelstellingen, de manier van werken, enzovoort.

Diversiteit op het werk heeft uiteraard talrijke gevolgen voor onder meer de organisatie van het werk en het samenwerken op de werkvloer. Het is belangrijk dat men goed kan samenwerken op de werkvloer en dit ook in een meer diverse omgeving. Maakt het werk de combinatie werk-privé mogelijk en sluiten de huidige mogelijkheden voldoende aan bij een diverse doelgroep? Ook het onderwerp onthaal van nieuwe medewerkers is belangrijk. Het onthaal van een nieuwe medewerker is bepalend voor het beeld dat deze medewerker zich zal vormen van zijn nieuwe dienst en voor zijn latere integratie. Dit eerste contact met de nieuwe werkomgeving is vaak ook het eerste moment waar mensen geconfronteerd kunnen worden met hun 'anders' zijn en soms loopt het hier al eens mis.

Omdat diversiteit verbonden is met vele aspecten van het werk koos men er bewust voor om de focusgroepen rond diversiteit telkens te koppelen aan een ander, voor de medewerkers en het thema relevant onderwerp, zoals onthaal, het samenwerken op de werkvloer en de combinatie werk-privé. Op deze manier wordt het voor de medewerkers duidelijk dat een onderwerp als diversiteit ook directe gevolgen kan hebben voor het eigen werk.

We overlopen kort de opbouw van de focusgroepen. Om een open klimaat te creëren waarin iedereen zich vrij voelt om zijn/haar mening te vertellen, is het belangrijk om de focusgroepen (het doel, de aanpak, ...) voldoende te kaderen. Tijdens de introductie stellen de moderators (onderzoeker UHasselt – projectmedewerker NMBS-Groep) zichzelf voor en wordt het doel van de focusgroepen uitgelegd. Diversiteit binnen de NMBS-Groep wordt gekaderd in een groter geheel (maatschappelijke

relevantie, economische realiteit, steun vanuit directie, steun aan de hand van verschillende structuren zoals een diversiteitsambtenaar, een comité gelijkheid en diversiteit).

Er worden een aantal 'spelregels' overlopen die maken dat de focusgroepen voor iedereen op een aangename manier kunnen verlopen. Het is bijvoorbeeld belangrijk dat de deelnemers weten dat hun mening en hun ervaringen geuit mogen worden. Daarnaast benadrukken we ook de vertrouwelijkheid van de gegevens en het feit dat er geen 'goede' of 'foute' dingen gezegd kunnen worden. Het gaat immers om ervaringen en meningen. We vragen tevens aan de deelnemers om zichzelf voor te stellen: wie ze zijn, wat hun functie is en hoe lang ze reeds in dienst zijn.

Na deze introductie starten we met inhoudelijke vragen. Een eerste vraag heeft betrekking op diversiteit. We willen graag van de deelnemers horen wat zij verstaan onder diversiteit. We stellen hiervoor de volgende vraag: 'Bij diversiteit op mijn werkplaats denk ik aan...' Elke deelnemer ontvangt drie kaartjes, er wordt gevraagd om per kaartje één idee, één aspect rond diversiteit te noteren. De kaartjes worden door de moderators verzameld en gebundeld. Aspecten die we vaak terug vinden op de kaartjes blijken dus belangrijk te zijn voor de deelnemers in kwestie. We geven hierna de belangrijkste ideeën van de deelnemers weer.

Traditionele verschillen

Een eerste reeks ideeën hebben vooral betrekking op traditionele verschillen tussen groepen mensen: mensen die een andere afkomst hebben, verschillende geslachten of werknemers die verschillende functies uitvoeren. De werknemers geven ook een aantal synoniemen voor diversiteit, zoals verscheidenheid en afwisseling. De gevolgen van verscheidenheid en afwisseling voor het werk zijn uitingen van diversiteit voor de betrokken werknemers.

Belangrijke waarden

Daarnaast worden er ook een aantal belangrijke waarden aangehaald zoals respect hebben voor el-

kaar, op een vriendelijke manier met elkaar omgaan, elkaar helpen, het werk goed doen en een goede groepssfeer. Diversiteit is dus meer dan het vaststellen van verschillen tussen mensen, ook het op een goede manier omgaan met deze verschillen wordt door de deelnemers aangehaald.

De focusgroepen maken het mogelijk om een aantal specifieke invullingen van diversiteit te identificeren. Het gaat om betekenissen van diversiteit specifiek voor het werk en de werkomgeving.

Taal

In werkplaatsen waar zowel Franstalige als Nederlandstalige werknemers samen werken blijkt diversiteit vooral betrekking te hebben op taalverschillen. Om op een goede manier samen te werken, is communicatie cruciaal. Het feit dat er in verschillende werkplaatsen verschillende talen gesproken worden zorgt soms voor spanningen. De verschillen in moedertaal stimuleren de vorming van 'klikjes'. Ook de sociale contacten tijdens en na het werk worden hierdoor beïnvloed, deze contacten verlopen immers makkelijker in de eigen taal.

Leeftijd

Verschillen in leeftijd hebben volgens de werknemers zowel positieve als negatieve gevolgen. Het is goed dat er werknemers van verschillende leeftijdscategorieën angeworven worden, zo krijgen ook oudere werknemers een kans bij de NMBS-Groep. Jong en oud kunnen ook van mekaar leren om het werk zo goed mogelijk te doen. Het feit dat sommige werknemers naarmate ze ouder worden vastroesten in een bepaalde functie wordt daarentegen als negatief ervaren.

Andere invullingen van diversiteit

Tijdens de focusgroepen komen ook een aantal onderwerpen aan bod waarvan het verband met diversiteit onduidelijk blijkt. Veiligheid is hier een eerste voorbeeld van. Enerzijds kan dit erop wijzen dat veiligheid een topprioriteit is. Alle medewerkers zijn hiervan op de hoogte, het speelt voortdu-

rend mee. Vandaar dat dit ook tijdens de focusgroepen aangehaald wordt. Een ander voorbeeld is de toenemende werkdruk en het doen van permanentie. Werknemers zien ook hier geen duidelijke link met diversiteit maar halen dit toch aan. Dit is waarschijnlijk een belangrijk punt voor de werknemers, vandaar dat ze dit vernoemen. Een andere verklaring voor het aanhalen van deze aspecten kan zijn dat er toch nog een stuk onduidelijkheid rond het begrip diversiteit en de invulling ervan bestaat bij het personeel.

Na een eerste vraag over diversiteit op het werk gaan we over tot enkele vragen rond het onthaal van nieuwe werknemers of het samenwerken op de werkvloer of de combinatie werk-privé.

Concluderend kunnen we stellen dat er tijdens alle focusgroepen een sfeer van respect heerst voor het 'anders zijn'. De volgende zin zou die sfeer van respect goed kunnen weergeven: 'Alle mensen zijn nu eenmaal anders, niet iedereen is hetzelfde, gelukkig maar.' Wat is er belangrijk in verband met diversiteit voor de deelnemers aan de focusgroepen:

- Zichzelf aanpassen aan de specifieke werkomstandigheden: de ploeg, de werkplaats, de collega's, ...
- Goed functioneren, het werk goed doen, ...
- Nadruk leggen op verschillen tussen mensen is niet nodig, zelfs niet wenselijk.
- Een aangename werkomgeving en een goede sfeer zijn belangrijke elementen voor alle werknemers, ongeacht hun afkomst, cultuur, moedertaal, leeftijd, geslacht, ...
- ... dus een goed diversiteitsbeleid is belangrijk voor iedereen!

Dit alles leidt tot een aantal aanbevelingen op het vlak van diversiteit met telkens ook een inhoudelijke invulling naar of het onthaal, of het samenwerken op de werkvloer of de combinatie werk-privé.

Een terugblik... de toegevoegde waarde van focusgroepen voor de NMBS-Groep

Binnen de NMBS-Groep is men overtuigd van de toegevoegde waarde van het organiseren van focusgroepen. De reacties van de deelnemers zijn

zeer positief, ze waarderen het feit dat ze gehoord worden, ze voelen zich meer betrokken bij de initiatieven die op een hoger niveau opgestart worden. Ze vinden het nuttig dat er in groep nagedacht kan worden over de voor- en nadelen van een divers personeelsbestand. Ook het begrip ten opzichte van elkaar vergroot: men deelt ervaringen en krijgt hierdoor een beter zicht op elkaars specifieke werkcontext. Omwille van de grootschaligheid van de organisatie weet men soms niet waarmee anderen bezig zijn en wat voor hen belangrijk is. Door de focusgroepen leren medewerkers verder te kijken dan het eigen werk.

Het is in de praktijk niet makkelijk om werknemers vrij te maken van het werk om deel te nemen aan een groepsgesprek. Toch staan de werkplaatsen open om dit op een goede manier te organiseren. Een verkennend gesprek ter plekke met de leidinggevende van de werkplaats kadert het geheel en versterkt de bereidheid tot medewerking. Achteraf werden de resultaten teruggekoppeld naar zowel de plaatselijke leidinggevende als naar de deelnemers.

In één geval hebben de resultaten uit de focusgroepen zelfs al geleid tot het opzetten van concrete vervolgacties door de plaatselijke leiding. Het gaat om een zeer praktisch project rond het onthaal van nieuwe medewerkers: een pijnpunt dat meerdere malen aan bod kwam tijdens de focusgroepen. De leiding nam daarom het besluit om op korte termijn reeds verbeteracties te ondernemen. De focusgroepen werken blijkbaar stimulerend om verder te werken aan een op diversiteit gebaseerd personeelsbeleid.

Door het organiseren van de focusgroepen bereikt men uiteraard lang niet iedereen. Om het totale personeelsbestand te sensibiliseren aangaande diversiteit heeft de directie een gedeelte van het intranet gereserveerd voor het thema diversiteit. De medewerkers kunnen op die manier kennismaken met de verschillende initiatieven rond diversiteit.

Focusgroepen zijn voor de NMBS-Groep een goede manier om in contact te blijven met de werkvloer. Het is immers vanwege de grootschaligheid van de organisatie niet mogelijk om de werknemers samen te brengen voor een personeelsvergadering, een sociale activiteit of dergelijke. Focus-

groepen zijn een ideale manier om de 'voeling' met de praktijk niet te verliezen.

*Joke Manshoven
Hilda Martens
Universiteit Hasselt*

Noot

1. Het Europees Sociaal Fonds (ESF) wil bijdragen tot de ontwikkeling van werkgelegenheid door het bevorderen van inzetbaarheid, ondernemerschap, aanpasbaarheid en gelijke kansen door het investeren in menselijke hulpbronnen. Meer info: www.esf-agentschap.be

Bibliografie

- Stewart, D.W. & Shamdasani, P.N. 1991. *Focus groups: theory and practice*. California: Newbury Park.
- Morgan, D.L. 1998. *The Focus Group Guidebook*. California: Thousand Oaks.