

Profiteer van de verscheidenheid

Staat diversiteit niet hoog op uw agenda omdat uw ondernemingsraad nu andere zaken aan zijn hoofd heeft? Dat zou heel jammer zijn. Juist in crisistijden als deze, waar scherp gekeken wordt naar onder meer kostenreductie, kan een goed diversiteitsbeleid zijn vruchten afwerpen. Maar weet u niet precies hoe? Zo ingewikkeld hoeft het niet te zijn.

Het woord 'diversiteit' betekent letterlijk 'verscheidenheid'. Wanneer we spreken over diversiteit binnen een organisatie, hebben we het over de verscheidenheid van de mensen die er werkzaam zijn. Mensen verschillen natuurlijk op vele manieren van elkaar. Bijvoorbeeld qua sekse, etniciteit, leeftijd en seksuele geaardheid. Maar de diverse manieren van leidinggeven en beleidvoeren horen ook bij diversiteit.

Samenhangend

Er valt zoveel onder het begrip diversiteit, dat het niet altijd duidelijk is wat er onder wordt verstaan. Commissarissen, bestuurders en managers geven soms een andere inhoud aan het begrip dan bijvoorbeeld de OR, zo blijkt uit onderzoek. Bestuurders en leidinggevendenden kijken bij diversiteit vaak naar elementen die betrekking hebben op de verschillende manieren van leidinggeven. De OR is meestal gefocust op de verscheidenheid in etnische afkomst, sekse en/of leeftijd. Om misverstanden en miscommunicatie te voorkomen is duidelijkheid geboden. Laat u niet afschrikken door de omvang van het onderwerp. Een goed samenhangend beleid kan al beginnen door het ne-

men van enkele samenhangende maatregelen. Waarom is diversiteitsbeleid zo belangrijk?

Gewaardeerd

Er zijn verschillende redenen te bedenken dat een goed diversiteitsbeleid winstgevend kan zijn voor de organisatie. Welke dit precies zijn, hangt af van de organisatie. Het is voor een deel afhankelijk van onder meer de klanten, de producten en/

of de diensten van uw organisatie. Toch is er wel een aantal algemeen geldende voordelen aan te wijzen: Werknemers zullen zich beter gewaardeerd voelen. Van belang is immers de kwaliteiten die mensen kunnen bieden door hun verscheidenheid.

Dit resulteert er niet alleen in dat het ziekteverzuim zal dalen, maar juist ook dat de productiviteit zal stijgen en dat de werknemers efficiënter gaan werken. En juist daar kan dan ook de (broodnodige) winst behaald worden. Daarnaast is diversiteit een onderdeel van het Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). Hoewel bij MVO in eerste instantie gedacht wordt aan milieubesparende (en daarmee kostenbesparende) maatregelen is aandacht voor diversiteit ook een belangrijk onderdeel. Tot aan het einde van vorig jaar ging het goed met het ontwikkelen van diversiteitsbeleid bij organi-

Waarom een diversiteitsbeleid een goede zaak is

Het invoeren van een diversiteitsbeleid kan voordelen hebben:

- Er wordt optimaal gebruikgemaakt van de kwaliteiten die juist de verscheidenheid van mensen met zich meebrengt.
- Er zijn minder blinde vlekken.
- Er is meer creativiteit. Mensen voelen zich beter gewaardeerd en kijken met andere ogen naar een probleem of onderwerp.
- Er wordt hierdoor effectiever gewerkt, wat leidt tot kostenbesparing.
- Ziekteverzuim wordt minder, doordat

mensen zich meer betrokken voelen bij uw organisatie en zich beter gewaardeerd voelen.

- Innovatie en verbeteren van producten.
- Dienstverlening wordt verbeterd, want de werknemers vinden meer aansluiting bij klanten en/of collega's.
- Er ontstaan meer opdrachten, aangezien steeds meer organisaties en klanten eisen stellen aan hun leveranciers.
- Het zorgt voor een positief imago.
- Het is onderdeel van MVO (Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen).

De nadelen van een diversiteitsbeleid

Het invoeren van een diversiteitbeleid kan nadelen hebben:

- Het is een langdurig proces, waarvan de resultaten en winst niet altijd direct zichtbaar zijn.
- Het invoeren van een diversiteitbeleid houdt in dat een organisatie soms behoorlijk zal moeten veranderen. Dat is

niet altijd makkelijk. Het is dan ook belangrijk een groot draagvlak binnen de organisatie te hebben om de veranderingen tot stand te kunnen brengen.

- Er ontstaan kosten voor extra scholing en extern advies.
- Het lijkt niet altijd een flitsend imago te hebben.

saties in Nederland. Steeds meer organisaties ontdekten het belang van een divers personeelsbeleid en probeerden dit door middel van een gedegen beleid tot stand te brengen. Mensen werden niet alleen aangenomen op basis van kennis en kunnen, maar ook op basis van hun toegevoegde waarde ten opzichte van anderen. Helaas is de situatie niet meer hetzelfde als een jaar geleden. Veel organisaties raken in problemen en moeten maatregelen nemen om het hoofd boven water te houden. Aan de ene kant worden behaalde resultaten ongedaan gemaakt. Met name de maatregelen die niet in een beleid werden

Hoewel de eerst stappen niet altijd even makkelijk zijn, zijn de gevolgen duidelijk. Wanneer een organisatie een goed diversiteitbeleid heeft, zal dit later invloed hebben op de aanwas van nieuwe werknemers, aangetrokken door dit beleid.

Juist doordat organisaties regels en voorschriften herzien, is het nu een goed moment om ook naar het belang van diversiteit te kijken. Zeker als er cultuurveranderingen plaatsvinden, is het belangrijk om diversiteit hier een plaats in te geven. Maar ook als dit niet het geval is, is het van belang naar maatregelen op het gebied van diversiteit te kijken. Immers, ogenschijnlijk kleine (samenhangende) maatregelen kunnen tot winst en uiteindelijk tot beleid leiden.

“Mensen die een kans kregen, moeten weer vertrekken”

vastgelegd. Juist door het principe ‘Last in, First out’. Mensen die door de recent gemaakte diversiteitbeleid een kans kregen om zich te bewijzen delven nu het onderspit en moeten weer vertrekken.

Aanwas

Aan de andere kant biedt deze situatie de mogelijkheid duurzaam de organisatie te veranderen en te reorganiseren. Sterker nog: de economie heeft aangetoond dat we op sommige gebieden anders zullen moeten gaan werken om over tien of twintig jaar nog deel uit te maken van de markt. Het opbouwen van een divers personeelsbestand is een stap in de juiste richting.

Vastberaden

Hoe kun je als OR het diversiteitbeleid op de agenda krijgen? Als u de bestuurder moet overtuigen van het invoeren van een diversiteitbeleid zult u vastberaden te werk moeten gaan. Goede voorbereiding is het halve werk. Het volgende stappenplan is een zet in de goede richting.

1. Het belang van het diversiteitbeleid

Allereerst is het slim om te bepalen waarom diversiteitbeleid belangrijk is. Iedere organisatie heeft een eigen karakter met eigen producten, dienstverlening, werkwijze en klanten. Kijk eerst naar de eigen eigenschappen, wensen en eisen van de organisatie. Hoe divers is de organisatie eigenlijk? Hoe denken de werknemers over diversiteit binnen de organisatie? Waar en hoe zou diversiteitbeleid in uw organisatie passen?

Probeer hierbij ook te achterhalen welke

maatregelen mogelijk al aanwezig zijn in de organisatie. Hieruit kan de bestuurder een samenhangend beleid vormen. Inventariseer wat er zou gebeuren als de organisatie diversiteitbeleid zou hebben: wat zouden de gevolgen kunnen zijn? Welke doelen zouden behaald kunnen worden? Wat zou de (financiële en/of sociale) winst voor de organisatie zijn?

Concurrenten

Probeer ook te inventariseren wat de gevolgen voor de organisatie zouden kunnen zijn, als dit beleid er níet zou komen. Hierbij kunt u gebruik maken van andere (soortgelijke) organisaties en/of concurrenten die al wel een diversiteitbeleid hebben ingevoerd. Als er nog helemaal geen diversiteitbeleid is, is het raadzaam om eerst enkele samenhangende maatregelen te ontwikkelen. Dit voorkomt dat u door de bomen het bos niet meer ziet.

2. Het ontwerp en de rol van de OR

Als de OR tot de conclusie gekomen is dat de organisatie wel degelijk belang heeft bij diversiteitbeleid of bij enkele samenhangende maatregelen, is het tijd om naar de

“Helaas is er geen universeel toepasbaar diversiteitsbeleid”

volgende stap te kijken. Hoe zou dat diversiteitbeleid of zouden die maatregelen er volgens de OR uit moeten zien? En misschien nog wel belangrijker: Wat zou de rol van de OR hierbij kunnen zijn? Helaas bestaat er niet zoiets als een universeel toepasbaar diversiteitbeleid. Ook hier is het van belang te kijken naar concurrenten. Wat hebben zij al aan diversiteitbeleid gedaan? Bent u de eerste in uw sector of juist niet? Kunt u leren van de fouten die zij maakten of kunt u juist de vruchten plukken van het pionieren? Inventariseer wat de OR belangrijk vindt en welke problemen er opgelost worden door een divers personeelsbestand. Bepaal welke doelen met de maatregelen behaald

moeten worden en waarom u denkt dat juist deze aanpak zal bijdragen tot het oplossen van deze problemen. Zorg er wel voor dat de doelen die gesteld worden SMART zijn!

3. Benodigheden

Nu weet u hoe het diversiteitbeleid voor uw organisatie eruit zou moeten zien en welke doelen er behaald zouden moeten worden. De volgende stap is dan ook bedenken wat er voor nodig is om het geheel te realiseren. Met andere woorden: Wat is nodig om het diversiteitbeleid tot een succes binnen de organisatie te maken? Denk bijvoorbeeld aan draagvlak creëren: Welke rol wil de OR hierin spelen en hoe?

“ Probeer met het ‘laaghangende fruit’ te beginnen ”

4. Op de agenda van de bestuurder

De OR heeft zich goed voorbereid en dus is het tijd om dit onderwerp op de agenda van de bestuurder te krijgen. Probeer hem te overtuigen van het belang van een goede samenhangende maatregelen en een gedegen diversiteitbeleid. Zorg ervoor dat u uw argumenten goed kunt onderbouwen met de verzamelde feiten en ervaringen.

5. Hoe te beginnen

Het tot stand brengen van diversiteitbeleid en het goed en succesvol uitvoeren van de maatregelen is een lang proces. U kunt niet alles tegelijk oplossen en niet alles kan snel opgelost worden. Probeer daarom altijd met het ‘laaghangende fruit’ te beginnen, ofwel met die maatregelen en acties die makkelijk, snel en duidelijk realiseerbaar zijn. Dit zal zorgen voor een snel resultaat en een voldaan gevoel. Het zal de uitvoering van de rest van het beleid positief beïnvloeden en het draagvlak bij zowel werknemer als bestuur vergroten.

6. Monitor en evalueer

Belangrijk is dat het beleid grondig wordt gemonitord en geëvalueerd. Stel de maat-



regelen tijdig bij wanneer duidelijk is dat zij niet de gewenste resultaten opleveren. Alleen dan heeft het een goede kans van slagen.

7. Meer diversiteit in de OR

Uiteindelijk is het natuurlijk ook de bedoeling dat de OR ook meer divers wordt. Dit zal niet altijd vanzelf gaan. De OR zal hier wel degelijk ook zelf in moeten investeren. De persoonlijke benadering is zeer belangrijk, maar ook onderwerpen op het gebied van diversiteit op de agenda zetten, is een manier om mensen te interesseren voor de OR. Denk hierbij bijvoorbeeld aan onderwerpen als kinderopvang of scholingsmogelijkheden voor jongeren.

Spannend

Het opstellen en uitvoeren van diversiteitbeleid is niet per definitie makkelijk. Het duurt even voordat de resultaten zichtbaar zijn en bovendien lijkt het geen noodzakelijk en actueel onderwerp, nu de

tijden spannend zijn. Toch is het de moeite waard om een begin te maken aan diversiteitbeleid. Met een gedegen voorbereiding kunt u uw bestuurder overtuigen

“ De veranderingen zullen zeker tot winst leiden ”

van de zin van diversiteit. De veranderingen zullen zeker tot winst en kostenbesparingen leiden. Dit alles zonder dat het ten koste gaat van de werknemer. Laat u niet afschrikken door de omvang van het onderwerp. Begin met enkele maatregelen. Vandaar uit kan uw bestuurder op een later tijdstip een effectief beleid vormen.

Randy Dommerholt, trainer bij FNV Formaat,
email: randy.dommerholt@fnvformaat.nl