

TNO-rapport

# Aan de slag met diversiteit

Praktische tips voor HR-beleid

TNO | Kennis voor zaken



**Sjiera de Vries**

**Cristel van de Ven**

**Thijs Winthagen**



TNO-rapport

# Aan de slag met diversiteit:

Praktische tips voor HR-beleid



Nederlandse Organisatie voor toegepast-natuurwetenschappelijk onderzoek

Rapport opgesteld door

Sjiera de Vries, Cristel van de Ven en Thijs Winthagen

*Aan de slag met diversiteit:  
Praktische tips voor HR-beleid*

*Auteurs*

Sjiera de Vries, Cristel van de Ven en Thijs Winthagen

*Uitgever*

TNO Kwaliteit van Leven

Polarisavenue 151

Postbus 718

2130 AS Hoofddorp

P +31 23 55 49 393

F +31 23 55 49 394

E [info-arbeid@tno.nl](mailto:info-arbeid@tno.nl)

[www.tno.nl/arbeid](http://www.tno.nl/arbeid)

ISBN: 978-90-5986-240-1

*Druk*

PlantijnCasparie Almere

*Foto omslag*

leva / iStockphoto

© 2007 TNO

Alle rechten voorbehouden. Niets uit dit rapport mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van TNO.

# Inhoud

*Voorwoord* — 3

*Inhoud* — 5

## **1 Inleiding — 7**

- 1.1 Steeds meer diversiteit — 7
- 1.2 Waarom aandacht voor diversiteit? — 8
- 1.3 Diversiteitsbeleid of goed HR-beleid? — 9
- 1.4 Geïntegreerd beleid of losse acties? — 9
- 1.5 Opbouw van het boek — 10
- 1.6 Voor wie is dit boek bedoeld — 11
- 1.7 Het boek in een kader — 11
- 1.8 Onze bronnen — 12

## **2 Werving & Selectie — 13**

- 2.1 Knelpunten en oorzaken — 13
  - 2.1.1 Wervingsboodschap spreekt niet aan — 13
  - 2.1.2 Wervingsboodschap bereikt slechts beperkte groep — 14
  - 2.1.3 Manier van werven sluit niet aan — 14
  - 2.1.4 Profiel kandidaten sluit niet aan bij wat men gewend is — 14
  - 2.1.5 Beelden over kandidaten sluiten niet aan bij beelden over functie — 15
  - 2.1.6 Vastgeroeste beelden over de ‘juiste kandidaat’ — 15
  - 2.1.7 Te hoge of te specifieke functie-eisen — 15
  - 2.1.8 Onderschatten capaciteiten ‘afwijkende’ kandidaten — 16
  - 2.1.9 Ondeugdelijk testmateriaal — 16
- 2.2 Oplossingen — 17
  - 2.2.1 Aantrekkelijker maken organisatie of functie — 18
  - 2.2.2 Bereiken bredere groep (potentiële) kandidaten — 19
  - 2.2.3 Vaststellen wat écht nodig is — 20
  - 2.2.4 Vaststellen of de kandidaat voldoet — 21
  - 2.2.5 Geen ruimte voor discriminatie — 23

## **3 Introductie op de werkplek en voorkomen van uitstroom — 25**

- 3.1 Knelpunten en oorzaken — 25
  - 3.1.1 Discriminatie en ongewenste omgangsvormen — 25
  - 3.1.2 ‘Hij is zo anders’ — 26
  - 3.1.3 Negatieve verwachtingen — 26
  - 3.1.4 Eenzijdige toewijzing taken — 27
  - 3.1.5 Ongeschreven regels — 27

- 3.2 Oplossingen — 28
  - 3.2.1 Aandacht en openheid — 28
  - 3.2.2 Leren omgaan met diversiteit — 29
  - 3.2.3 Introductieprogramma — 30
  - 3.2.4 Ruimte voor vragen — 30
  - 3.2.5 Empowerment — 31
  - 3.2.6 Beginnen bij het begin — 32
  
- 4 Leiding geven aan een divers samengesteld team — 33**
  - 4.1 Knelpunten en oorzaken — 33
    - 4.1.1 Verschillende verwachtingen over een ‘goede leidinggevende’ — 33
    - 4.1.2 Verschillende wensen en behoeften — 34
    - 4.1.3 Complexe groepsprocessen — 34
    - 4.1.4 Uitsluiting — 35
    - 4.1.5 Beelden over elkaar — 35
    - 4.1.6 Onduidelijke feedback — 36
  - 4.2 Oplossingen — 37
    - 4.2.1 Communicatie met oog voor verschil — 37
    - 4.2.2 Zorgen voor de juiste competenties — 38
    - 4.2.3 Ondersteuning door HRM-afdeling en collega’s — 39
  
- 5 Taakhoud en arbeidsorganisatie — 41**
  - 5.1 Knelpunten en oorzaken — 41
    - 5.1.1 Fysieke omstandigheden — 41
    - 5.1.2 Verdeling van taken — 42
    - 5.1.3 Werktijden — 42
    - 5.1.4 Gehoord worden — 42
  - 5.2 Oplossingen — 43
    - 5.2.1 Fysieke omstandigheden aanpassen — 44
    - 5.2.2 Flexibele verdeling van taken — 44
    - 5.2.3 Flexibele werktijden — 45
    - 5.2.4 Luisteren — 46
  
- 6 Een veilig werkklimaat — 47**
  - 6.1 Knelpunten en oorzaken — 47
    - 6.1.1 Stigmatisering en stereotypering — 47
    - 6.1.2 Pesten en seksuele intimidatie — 48
    - 6.1.3 Conflicten — 49
  - 6.2 Oplossingen — 50
    - 6.2.1 Een open dialoog — 50
    - 6.2.2 Afspraken over gedrag — 51

## **7 Opleiden en ontwikkelen — 53**

### 7.1 Knelpunten en oorzaken — 53

#### 7.1.1 Twijfel aan het nut van de investering — 54

#### 7.1.2 Onwil bij medewerkers — 54

#### 7.1.3 Verschillende belangen — 55

### 7.2 Oplossingen — 56

#### 7.2.1 Keuzes maken — 56

#### 7.2.2 Communicatie — 57

#### 7.2.3 Wegnemen weerstanden — 57

#### 7.2.4 Zorgen dat scholing aansluit — 58

#### 7.2.5 Scholing of ontwikkeling? — 59

## **8 Doorstroom en mobiliteit — 61**

### 8.1 Oorzaken — 61

#### 8.1.1 Werving en selectie niet passend voor kandidaten die 'afwijken' — 61

#### 8.1.2 Negatieve verwachtingen — 61

#### 8.1.3 Initiatief nemen — 62

#### 8.1.4 Kennis of kennissen? — 62

#### 8.1.5 Weinig mogelijkheden om op te klimmen — 63

#### 8.1.6 (Te) lang hetzelfde doen — 63

### 8.2 Oplossingen — 64

#### 8.2.1 Zicht op taken en werkzaamheden — 64

#### 8.2.2 Aandacht voor iedereen — 65

#### 8.2.3 Stimulerende organisatiecultuur — 66

## **9 Verzuim- & Re-integratie — 67**

### 9.1 Knelpunten en oorzaken — 67

#### 9.1.1 Te hoge belasting — 67

#### 9.1.2 Lagere belastbaarheid — 69

#### 9.1.3 Andere verzuimdrempel — 70

#### 9.1.4 Moeizame re-integratie — 70

### 9.2 Oplossingen — 71

#### 9.2.1 Maatwerk — 71

#### 9.2.2 Heldere normen — 72

#### 9.2.3 Het gesprek aangaan — 73

#### 9.2.4 Goede arbeidsomstandigheden — 73

#### 9.2.5 Inschakelen ondersteuning — 74

## **10 Ten slotte — 77**

## **11 Verder lezen en surfen — 79**



# 1 Inleiding

*‘Een reis van 1000 kilometer begint met een eerste stap’(oud Chinees gezegde)*

Ieder mens is uniek. Zelfs ouders van een één-eiige tweeling zien al snel dat hun beide kinderen, ondanks hun sterke gelijkens, toch van elkaar verschillen. Ook uw medewerkers zullen op talloze aspecten van elkaar verschillen, zoals er ook talloze overeenkomsten zullen zijn. We weten inmiddels dat rekening houden met verschillen loont: door meer maatwerk te leveren in uw HR-beleid zorgt u dat mensen beter en prettiger werken. Dit leidt onder andere tot meer productiviteit, minder verzuim en minder verloop. Gezien de toenemende diversiteit op de arbeidsmarkt wordt het steeds belangrijker om in uw HR-beleid rekening te houden met diversiteit. In dit boek geven we tips over hoe u dit kunt doen. Niet door uitgebreide achtergrondinformatie te geven, daar zijn andere boeken voor. Wel door aan de hand van praktijkcases te laten zien wat er mogelijk is.

## 1.1 Steeds meer diversiteit

De Nederlandse arbeidsmarkt wordt steeds diverser, en hetzelfde geldt voor de afzetmarkt en klantenkring van veel organisaties. Deels heeft dit te maken met de toename van het aantal mensen met een niet-Nederlandse achtergrond. Op de arbeidsmarkt zien we daarnaast dat steeds meer vrouwen gaan werken en dat ouderen langer blijven doorwerken. Met nieuwe wet- en regelgeving wordt bovendien geprobeerd de mogelijkheden van mensen met een arbeidshandicap op de arbeidsmarkt te vergroten. Tegelijk vragen mensen meer aandacht voor hun eigenheid, ze willen niet meer worden aangesproken als ‘eenheidsworst’.

Aanvankelijk is in het HR-beleid op deze ontwikkelingen ingespeeld met ‘doelgroepenbeleid’, beleid voor specifieke groepen. Voorbeelden zijn beleid gericht op de instroom van allochtonen<sup>1</sup> of de doorstroom van vrouwen. Inmiddels is er een tendens naar een meer genuanceerde benadering: diversiteitsbeleid. Volgens dit beleid stopt doelgroepenbeleid mensen te veel in hokjes. Iemand is immers niet alleen vrouw of allochtoon, er zijn meer aspecten van iemands identiteit die ‘er toe doen’. Nadeel van het denken in doelgroepen is ook dat het de verschillen tussen groepen benadrukt en voorbij gaat aan de verschillen binnen de groep, alsof elke vrouw of allochtoon hetzelfde is.

<sup>1</sup> We gebruiken in dit boek de aanduiding ‘allochtonen’ om mensen aan te duiden waarvan de wortels liggen in het buitenland, en dan met name in de niet-Westerse landen. Er is veel discussie over de beste manier om deze groep aan te duiden. Andere mogelijkheden zijn bijvoorbeeld ‘mensen met een bi-culturele achtergrond’ of ‘allochtone Nederlanders’. Overeenstemming is er echter niet over wat nu de beste term is. Omdat ‘allochtonen’ de meest gangbare en bekende term is hebben we er voor gekozen deze te gebruiken.



Bovendien worden specifieke problemen of behoeften van een bepaalde groep veelal niet veroorzaakt door de kenmerken van de groep, maar door een achterliggende factor. Zo wordt de behoefte van vrouwen aan kinderopvang niet veroorzaakt door hun vrouw-zijn, maar door het hebben van kinderen en het ontbreken van voorzieningen. Mannen met de zorg voor kinderen lopen tegen hetzelfde probleem aan.

Goed omgaan met diversiteit moet dus meer zijn dan rekening houden met verschillen tussen groepen. Er is een extra stap nodig. Niet alleen erkennen dat er verschillen zijn en dat die vaak samenhangen met groepen, maar ook erkennen dat veel verschillen niet gekoppeld zijn aan dat groepslidmaatschap, en dat mensen tot meerdere groepen tegelijk behoren. Dit vereist kijken naar individuen, naar hun verschillen en hun overeenkomsten. Maar ook: kijken naar de echte oorzaak van problemen, en zorgen dat de oplossingen gericht zijn op dit probleem en de mensen die er tegenaan lopen. We noemen dat diversiteitsbeleid.

#### **Afkomst of het echte probleem?**

Problemen met de Nederlandse taal komen vaker voor bij mensen met een niet-Nederlandse achtergrond, maar een flink deel van hen kan zich prima redden in het Nederlands. Tegelijk heeft een deel van de Nederlanders grote moeite met bijvoorbeeld het schrijven van de eigen taal. Een bedrijf dat haar medewerkers een taal cursus wil aanbieden kan de deelnemers daarom beter selecteren met een taaltoets dan op basis van hun geboorteland.

## **1.2 Waarom aandacht voor diversiteit?**

Dat de arbeidsmarkt diverser wordt kan iedereen zien, maar waarom zou dat gevolgen hebben voor het organisatiebeleid, voor HR- of personeelsbeleid? Eigenlijk is de reden heel simpel: de veranderingen op de arbeidsmarkt zult u terug zien in uw personeelsbestand. Ook dat wordt diverser. En als dat niet het geval is kunt u er vanuit gaan dat u een deel van de arbeidsmarkt niet benut, dat u potentieel geschikte kandidaten laat lopen omdat u hen niet weet te vinden, of zij u niet. U mist daarmee dus een kans! Aandacht voor diversiteit kan u helpen om het beste te halen uit het aanbod op de arbeidsmarkt.

Als de diversiteit op de arbeidsmarkt weerspiegeld wordt in uw personeelsbestand betekent dit dat u mensen in dienst heeft met heel verschillende behoeften en wensen. Eerder zeiden we het al: mensen werken beter als er rekening wordt gehouden met die verschillen. Maar diversiteit betekent ook: mensen met verschillende communicatie-stijlen, verschillende beelden over wat een goede werknemers is en een goede werkgever, verschillende ideeën over hoe het werk het beste kan worden uitgevoerd. Samenwerken is soms lastig als er zo veel verschillen zijn. Ook dat blijkt steeds weer: meer diversiteit op de werkplek leidt vaak tot meer problemen in de samenwerking.

Dat hoeft overigens niet blijvend te zijn: als er aandacht is voor de processen op de werkvloer, als die goed gemanaged worden, dan werkt het na een tijdje prima. Vaak zelfs beter dan als er minder diversiteit is: de verschillende ideeën, manieren van kijken etc. houden de mensen scherp, maken dat ze meer mogelijkheden zien en dat er minder blinde vlekken zijn.

### **1.3 Diversiteitsbeleid of goed HR-beleid?**

Rekening houden met verschillen tussen mensen, goed managen van de processen op de werkvloer, gebruik maken van de hele arbeidsmarkt en geen talent over het hoofd zien. Als dat de essentie is van diversiteitsbeleid, is het dan niet gewoon hetzelfde als goed HR-beleid? Ja, eigenlijk wel. Maar in de praktijk zien we dat het HR-beleid in de meeste organisaties niet genoeg aandacht heeft voor de diversiteit onder de (huidige en potentiële) medewerkers. Wij denken dan ook dat speciale aandacht voor diversiteit in de meeste organisaties voorlopig nog wel even nodig is.

Diversiteitsbeleid heeft overigens vaak een breder bereik dan alleen het HR-beleid. In veel organisaties is het diversiteitsbeleid óók gericht op het beter inspelen op een toegenomen diversiteit op de afzetmarkt. Uitgangspunt is dan dat het bedienen van een divers samengestelde groep afnemers beter gaat met een divers samengesteld personeelsbestand. De organisatie beschikt dan immers over 'inside information' over de afnemers, waardoor beter kan worden ingespeeld op de wensen en behoeften van die afnemers. Ook is het risico op het maken van fouten kleiner, doordat gevoeligheden en specifieke wensen en behoeften beter herkend worden.

In dit boek gaan we niet nader in op het werken voor een divers samengestelde afzetmarkt. We hebben er toch even de aandacht op gevestigd omdat er een directe relatie is met het HR-beleid. Want de meerwaarde van een divers samengesteld personeelsbestand voor het bedienen van een diverse afzetmarkt komt natuurlijk alleen tot zijn recht als de diverse medewerkers tot hun recht komen in de organisatie. Als dat niet het geval is worden hun ideeën en suggesties immers niet gehoord.

### **1.4 Geïntegreerd beleid of losse acties?**

Als we het hebben over het rekening houden met diversiteit hebben we het al snel over een diversiteitsbeleid, een geïntegreerd beleid met een visie op de waarde van diversiteit voor de organisatie, met doelstellingen en speciale activiteiten. Het opzetten van dergelijk beleid is in veel gevallen waardevol. Nadeel is echter dat het veel tijd kost voor zo'n geïntegreerd beleid is uitgewerkt en voor iedereen er achter staat. En meestal wordt er niets ondernomen tot dat bereikt is. Volgens ons is dat echter niet nodig. Er kan veel gedaan worden ook zonder dat er een geïntegreerd beleid is. Veel kunnen HRM-ers in gang zetten zonder dat daar toestemming van of overleg met

anderen voor nodig is. Denk bijvoorbeeld aan kleine aanpassingen aan bestaande activiteiten of het verbeteren van personeelsinstrumenten.

In dit boek bespreken we vooral dit soort heel concrete veranderingen. We doen dit door uit te leggen wat er vaak fout gaat, waar dat door komt, en hoe het anders kan. We geven suggesties voor de veranderingen aan de hand van voorbeelden afkomstig uit de praktijk. Die voorbeelden dienen ter inspiratie: iedereen zal zelf een vorm moeten zoeken die past bij de specifieke situatie in de eigen organisatie. Maar we denken dat de voorbeelden wel helpen om die eigen oplossingen te vinden.

De suggesties die we in dit boek uitwerken kunnen zowel onderdeel uitmaken van een geïntegreerd beleid als van een inspanning om op onderdelen beter met diversiteit om te gaan. Kiest u voor het laatste, het werken aan concrete punten en niet aan een geïntegreerd beleid, dan heeft dat als voordeel dat u snel in actie kunt komen. Nadeel is natuurlijk dat veranderingen op één punt vaak ook een effect hebben op andere punten. Ook daar is dan weer een verandering nodig. Ofwel: een geïsoleerde actie kan er toe leiden dat de samenhang in uw beleid verloren gaat. Het is dus belangrijk om bij elke actie goed na te denken over de gevolgen voor de rest van de keten.

#### **Bekijk de hele keten**

“We zijn heel voortvarend begonnen met het werven van allochtonen. Na wat tegenslag in het begin ging dat heel goed. Maar we hadden er niet aan gedacht dat de selectietesten die ze vervolgens moesten ondergaan niet geschikt zijn voor deze groep. Vrijwel niemand werd daarom aangenomen. We hebben dus heel veel geïnvesteerd, zonder resultaat. Uiteindelijk hebben we de testen aangepast, maar ja, die eerste groep kandidaten waren we toen al kwijt. En daarmee onze geloofwaardigheid bij de doelgroep.”

### **1.5 Opbouw van het boek**

In dit boek geven we voor een aantal belangrijke onderdelen van het HR-beleid suggesties voor hoe er meer aandacht besteed kan worden aan diversiteit. We doen dit door eerst aan te geven wat er op dit onderdeel vaak mis gaat, en waarom. Vervolgens doen we suggesties voor hoe het beter kan. We proberen daarbij niet om uitputtend te zijn, wel om te inspireren.

We starten met het bespreken van de werving en selectie: hoe haal je diversiteit in je organisatie (hoofdstuk 2)? Als mensen eenmaal binnen zijn is het belangrijk dat zij niet meteen weer uitstromen. Om dat te voorkomen zijn een goede introductie en aandacht voor omgangsvormen van groot belang. Deze thema's worden besproken in hoofdstuk 3. Eenmaal aan het werk is het vooral de leidinggevende die een grote invloed heeft op de dagelijkse gebeurtenissen. Specifieke zaken die te maken hebben

met het leiding geven aan mensen met een diversiteit aan achtergronden bespreken we in hoofdstuk 4. Hoofdstuk 5 kijkt naar de invloed van taakinhoud en arbeidsorganisatie, in hoofdstuk 6 wordt besproken hoe een veilig werkklimaat gecreëerd kan worden. Hierna bespreken we in hoofdstuk 7 wat de aandachtspunten zijn bij het verder opleiden en ontwikkelen van uw medewerkers. Waar een divers personeelsbestand specifieke aandacht behoeft bij doorstroom en mobiliteit wordt besproken in hoofdstuk 8. Tenslotte bespreken we in hoofdstuk 9 hoe in de activiteiten rond verzuim en re-integratie aandacht voor diversiteit problemen kan voorkomen en helpen oplossen.

## **1.6 Voor wie is dit boek bedoeld**

We hebben dit boek in eerste instantie geschreven voor mensen die verantwoordelijk zijn voor het P&O- dan wel HR-beleid van organisaties. Zij zijn het immers die het personeelsbeleid uitvoeren en organiseren, en dus ook degenen die het kunnen veranderen. We denken echter dat het boek ook interessant is voor anderen die met een divers personeelsbestand te maken hebben, bijvoorbeeld als leidinggevende of gewoon als collega. Zeker voor medewerkers die zich vanuit een OR, MR, of een andere vorm van medezeggenschap, bemoeien met het personeelsbeleid van de organisatie waarvoor zij werken staan er interessante inzichten in het boek.

## **1.7 Het boek in een kader**

Dit boek is één van de producten van het project 'Hoe werkt diversiteit' van het TNO onderzoeksprogramma 'Goed Werkgeverschap'. Dit programma wordt uitgevoerd in het kader van de aan TNO toegewezen overheidsfinanciering op het terrein van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Een ander product van dit project is de publicatie 'Diversiteit op de werkvloer: hoe werkt dat?', met onder andere beschrijvingen van het diversiteitsbeleid in tien organisaties. Ook geven we in dat boek tips over het opzetten van diversiteitsbeleid. Daarnaast is in het project 'Hoe werkt diversiteit' een website ontwikkeld met informatie over het opzetten van diversiteitsbeleid en het optimaal gebruiken van de diversiteit aan talent op de werkvloer. Deze site, [www.diversityatwork.net](http://www.diversityatwork.net), bevat onder andere achtergrondinformatie over wat we verstaan onder diversiteitsmanagement en diversiteitsbeleid en wat de voordelen er van zijn. Ook bevat de site voorbeelden van organisaties die diversiteitsbeleid voeren en vindt u er instrumenten, vragenlijsten en andere hulpmiddelen die u direct kunt toepassen in uw organisatie.

## 1.8 Onze bronnen

Voor het schrijven van dit boek hebben we geput uit onze eigen ervaring, maar ook uit de ervaringen van een groot aantal organisaties die met diversiteit aan de slag zijn en uit kennis die eerder door verschillende andere auteurs is beschreven.

Op diverse plaatsen in het boek vindt u korte beschrijvingen van praktijksituaties. Die voorbeelden zijn meestal opgebouwd uit de gecombineerde ervaringen van verschillende organisaties. Daarom noemen we ook niet de naam van de organisatie waarover we spreken. Misschien herkent u uw eigen situatie, of ziet u iets terug van uw collega. We hopen dan dat u het prettig vindt dat anderen van uw ervaringen leren. Wellicht vindt u dat we uw situatie niet helemaal goed hebben beschreven. Die kans is heel groot, want zoals gezegd: we combineren de ervaringen van verschillende organisaties. Het is ook best mogelijk dat we uw organisatie helemaal niet kennen: we zien in de praktijk dat verschillende organisaties met zeer vergelijkbare problemen te maken hebben, en ook met vergelijkbare oplossingen komen.

Net zoals we bij het beschrijven van de praktijk niet verwijzen naar concrete organisaties doen we dat ook niet bij het beschrijven van de theorie. Ook hier combineren we veel, en is vaak niet meer duidelijk wat van wie afkomstig is. Verwijzen zou dan veel auteurs tekort doen. We hebben er daarom voor gekozen verwijzingen achterwege te laten. Wel hebben we een hoofdstuk 'aanbevolen literatuur' opgenomen. We beseffen ons dat we de auteurs waarvan we veel geleerd hebben zo tekort doen, en ook de lezers die op zoek zijn naar de bron van bepaalde gegevens. Toch hebben we voor onze werkwijze gekozen, omdat deze volgens ons de beste garantie biedt voor een prettig leesbare tekst.

## 2 Werving & Selectie

### **Een uitgelezen kans om meer diversiteit in het personeelsbestand te realiseren!**

Het werving-, selectie- en introductiebeleid van organisaties biedt uitstekende mogelijkheden om een meer divers personeelsbestand te creëren. Toch is het niet eenvoudig om een diversiteit aan medewerkers te rekruteren voor een organisatie. In de praktijk blijken nieuwkomers qua etnische achtergrond, karakter, sekse en leeftijd vaak sterk te lijken op de zittende groep werknemers. De mechanismen die hieraan ten grondslag liggen, bespreken we in dit hoofdstuk evenals tips en voorbeelden om ze te doorbreken.

### **2.1 Knelpunten en oorzaken**

#### *2.1.1 Wervingsboodschap spreekt niet aan*

*“We staan er wel voor open, maar er solliciteren maar weinig allochtonen bij ons.”*

Dit is zomaar een voorbeeld van een uitspraak die illustreert hoe lastig het is om de intentie om een grotere diversiteit aan personeel te werven, ten uitvoer te brengen. Het niet kunnen bereiken van bepaalde groepen op de arbeidsmarkt is een veel genoemd struikelblok. Veel organisaties nemen dit gegeven voor een feit waar zij zelf weinig invloed op kunnen uitoefenen. Zo wordt de bal bij de betreffende groep(en) neergelegd. Organisaties zeggen als het ware *‘iedereen heeft bij ons kans op een schot voor open doel, maar niet iedereen benut die kans’*.

Hoe komt het dat sommige mensen geen poging wagen? Er zijn verschillende oorzaken. Zo wordt soms een verkeerd beeld gegeven van wat de organisatie zoekt. Bedrijfsbrochures waarin alleen foto's zijn opgenomen van autochtone jongeren zijn minder aansprekend voor ouderen en allochtonen. Soms is het imago van de organisatie niet bij elke doelgroep positief. De machocultuur van defensie schrikt bijvoorbeeld veel vrouwen al bij voorbaat af. Het kan ook zijn dat de toon die wordt gehanteerd in advertentie- of vacatureteksten bepaalde groepen medewerkers ervan weerhoudt te solliciteren. Dit kan bijvoorbeeld te maken hebben met de woordkeuze. Wanneer bij het weergeven van de gewenste vaardigheden vooral ‘mannelijke’ termen worden gebruikt zoals onderhandelen en besluitvorming, in plaats van meer ‘vrouwelijke’ termen als communicatie en samenwerking, leidt dit ertoe dat minder vrouwen op de functie solliciteren. Een sterke nadruk op flexibiliteit en dynamiek kan ouderen en mensen met een beperking afschrikken. En de eis dat iemand de Nederlandse taal uitstekend moet beheersen in taal en geschrift werpt een mogelijke barrière op voor lager opgeleiden en allochtonen.

### 2.1.2 *Wervingsboodschap bereikt slechts beperkte groep*

*“Deze functie is zo specialistisch en de vijver waaruit we kunnen vissen voor potentieel is zo klein dat ik niet ook nog eens kan letten op een diversiteit aan kandidaten. Dan krijg ik de vacature nooit vervuld.”*

Zijn vijvers echt zo klein of gebruikt men niet de juiste hengels en netten om verschillende vissen te vangen? Bij wervingsacties maken organisaties vaak gebruik van één soort wervingskanaal. Men werft bijvoorbeeld alleen via landelijke dagbladen. Niet iedereen zoekt via deze weg naar nieuw werk. Hierdoor zal niet iedere potentiële nieuwe medewerker worden bereikt en wordt het aantal sollicitanten beperkt.

### 2.1.3 *Manier van werven sluit niet aan*

*“Tja, iedereen kon zich via het intranet aanmelden voor de vrijgekomen vacature van leidinggevende, maar het waren toch vooral mannen die deze kans grepen en hun ambities kenbaar maakten.”*

Niet alleen bij externe werving is het moeilijk om een diversiteit aan kandidaten te bereiken. Ook bij interne werving doet dit knelpunt zich voor. Zo blijkt dat vrouwen minder snel dan mannen solliciteren op leidinggevende functies. Vrouwen willen vaak eerst weten of de organisatie hen geschikt acht voor zo'n functie. Als niemand hen expliciet vraagt om te solliciteren denken ze al snel dat men hen niet geschikt vindt. Een vergelijkbaar mechanisme speelt voor mensen die zijn opgegroeid in een collectivistische cultuur. In zo'n cultuur wordt het ongepast gevonden om jezelf op de voorgrond te plaatsen, en zal men dus ook minder geneigd zijn om op eigen initiatief intern te solliciteren naar een hogere functie.

### 2.1.4 *Profiel kandidaten sluit niet aan bij wat men gewend is*

*“We hebben wel sollicitatiegesprekken gevoerd met een diversiteit aan kandidaten maar uiteindelijk was Jan de Vries uit Purmerend toch de beste. Ik kan het ook niet helpen.”*

Hoe vaak het voorkomt is niet bekend, maar in gesprekken met managers en HRM-ers van diverse organisaties horen we bovenstaand argument veel als verklaring voor het ontbreken van diversiteit in de organisatie. Uiteraard is het vanuit organisatieoogpunt belangrijk dat de beste kandidaat op een vacature wordt geplaatst, maar het is op z'n minst wonderlijk dat er bij veel organisaties stelselmatig minder allochtonen en vrouwen door een selectieronde komen. Onderzoek toont aan dat vaak kandidaten worden aangenomen die sterk lijken op de zittende (of vertrekkende) medewerkers in de betreffende functie. Men zoekt dus een vervanger die erg lijkt op wat men kent, waaraan men gewend is: een kloon eigenlijk.

### 2.1.5 *Beelden over kandidaten sluiten niet aan bij beelden over functie*

*“Een man die billen wast, dat is toch geen gezicht.”*

Dat steeds weer hetzelfde type medewerker wordt aangenomen heeft ook veel te maken met beelden die men heeft over groepen mensen en over functies. Zo worden voor verzorgende functies meestal geen mannen aangenomen, omdat men dit soort werk niet passend vindt voor hen. Die beelden maken ook dat men bepaalde kwaliteiten van mensen wel of juist niet herkent. Omdat men van mannen niet verwacht dat ze erg zorgzaam zijn, wordt het ook niet herkend. En zo weten we ook dat vrouwen die solliciteren op een leidinggevende functie veelal minder kans maken dan mannen, omdat de kwaliteiten die horen bij een dergelijke functie passen bij het stereotype beeld van mannen, en niet bij dat van vrouwen. Mensen zoeken naar een bevestiging van wat ze verwachten, en daarmee beïnvloeden de stereotype beelden dus de kansen van een kandidaat.

### 2.1.6 *Vastgeroeste beelden over de ‘juiste kandidaat’*

*“Ik heb niets tegen Turken, maar ze passen hier gewoon niet zo.”*

Mensen hebben niet alleen beelden over wie welk werk wel of niet kan doen, maar ook meer algemene beelden over groepen. Sommige groepen, zoals bijvoorbeeld Marokkaanse jongens, hebben een heel negatief imago. Bewust of onbewust werken deze beelden mee in de manier waarop individuele kandidaten beoordeeld worden. Zo blijkt uit onderzoek dat een brief verzonden door Mohammed veel minder kans heeft om geselecteerd te worden dan eenzelfde brief die ondertekend is door Klaas. Ook oudere sollicitanten hebben vaak het gevoel dat hun leeftijd de belangrijkste reden is voor afwijzing. In een deel van de gevallen is de afwijzing van allochtonen, vrouwen, ouderen of anderen die ‘afwijken’ een bewuste daad van een selecteur. Dat zal men over het algemeen trouwens niet openlijk toegeven, omdat discriminatie op basis van criteria zoals afkomst, sekse en leeftijd strafbaar is. Vaak gaat het hier echter om onbewuste discriminatie: zonder dat men het zelf weet beoordeelt men kandidaten uit de betreffende groepen minder gunstig.

### 2.1.7 *Te hoge of te specifieke functie-eisen*

*“We wilden hem graag nemen, maar helaas, hij voldeed niet aan de functie-eisen.”*

Natuurlijk is het belangrijk dat een kandidaat die wordt aangenomen voldoet aan de functie-eisen. Maar: wat zijn die eisen eigenlijk, wat is echt nodig en wat wordt er daarnaast allemaal nog geëist? Vaak is dat niet zo duidelijk en vindt de selectie plaats op basis van subjectieve eisen. Allochtonen, vrouwen en arbeidsgehandicapten wor-



den regelmatig afgewezen op eisen die niet noodzakelijk zijn voor de functie, zoals bijvoorbeeld het goed kunnen lezen en schrijven van de Nederlandse taal voor een schoonmaker. Het *kán* nodig zijn, maar de meeste schoonmakers schrijven weinig tot niet, dus dat deel van de eis is eigenlijk niet terecht. Ook worden vaak eisen gesteld waarvan niemand eigenlijk goed weet wat er mee bedoeld wordt. Een voorbeeld is ‘passen in de organisatie’. Natuurlijk moet iemand passen, maar hoe beoordeel je dat, wat maakt dat iemand past? Zolang dit niet duidelijk is geeft iedereen er zijn eigen interpretatie aan. En die is vaak dat kandidaten niet te veel moeten afwijken van wat men gewend is. Maar is dat hetzelfde als passen?

### 2.1.8 Onderschatten capaciteiten ‘afwijkende’ kandidaten

*“We hadden laatst een vacature voor junior-beleidsmedewerker. Er had een Turkse dame op gesolliciteerd, goed opgeleid, mooie cijferlijst, prachtige scriptie. Maar het was niks. Tijdens het gesprek keek ze ons niet één keer aan, ik werd er helemaal zenuwachtig van. Duidelijk te onzeker om dit werk te kunnen doen. Jammer, want we kunnen hier wel wat kleur gebruiken.”*

Ook als gewerkt wordt met realistische en duidelijke functie-eisen kan er veel mis gaan. Want hoe beoordeel je of iemand aan de eisen voldoet? Dat gebeurt meestal eerst op basis van brieven, en vervolgens in een gesprek. Uit onderzoek blijkt dat er in die gesprekken veel fout kan gaan. Zoals eerder al gezegd: wat we zien wordt grotendeels bepaald door wat we verwachten. Dat is een eerste bron van fouten. Daarnaast gaat veel fout in het interpreteren het gedrag van kandidaten. Zo blijkt dat vrouwen vaker dan mannen tijdens een sollicitatie aangeven welke vaardigheden zij nog moeten ontwikkelen binnen een functie. Dergelijke opmerkingen worden veelal opgevat als onzekerheid, terwijl men ook zou kunnen redeneren dat hier juist sprake is van een sollicitant met plezierig veel zelfkennis. Nog een voorbeeld: de Turkse sollicitant die de leden van de selectiecommissie niet in de ogen kijkt, doet dit vaak uit beleefdheid. Het zegt niets over zijn assertiviteit. En een rolstoel zegt niets over iemands mobiliteit en flexibiliteit, maar duidt louter en alleen op fysieke beperkingen.

### 2.1.9 Ondeugdelijk testmateriaal

*“Bij die test gisteren vroegen ze of ik vaak de kat uit de boom kijk. Wat zouden ze daar mee bedoelen? Wat moet ik op mijn werk nou met een kat?”*

Veel organisaties zetten selectie-instrumenten zoals assessments en testen in om het selectieproces zo waarde vrij en objectief mogelijk te maken. Helaas zijn er maar weinig selectie-instrumenten die cultuur-neutraal zijn. In de meeste gevallen is iemand die niet in de dominante Nederlandse cultuur is grootgebracht in het nadeel. Ook mensen die de Nederlandse taal minder goed beheerst komen vaak minder goed uit

deze testen, omdat ze meer tijd nodig hebben en struikelen over bepaalde woorden of zinsconstructies. Voor iemand die solliciteert naar de functie van docent Nederlandse taal is zoiets natuurlijk relevant, bij de meeste andere functies is de test niet bedoeld om de taalvaardigheid van de kandidaat te testen. Tenslotte speelt bij assessments dat de beoordelaars vaak vanuit een vast referentiekader kijken naar gedrag, net als we eerder al besproken bij de selectiecommissies. Hierdoor maken zij soms fouten bij het interpreteren van gedrag van de kandidaat. Selectie-instrumenten zijn daarom vaak minder objectief dan we denken.

## 2.2 Oplossingen

We hebben nu gezien dat er verschillende factoren zijn die het werven en selecteren van medewerkers met diverse achtergronden lastig maken. Gelukkig zijn er voor organisaties verschillende mogelijkheden om de hierboven omschreven knelpunten aan te pakken.

### **Bekijk de organisatie met andermans ogen**

Deelnemers aan het TNO-leernetwerk Diversiteit<sup>2</sup> krijgen tijdens een oefening door middel van het gooien van een dobbelsteen tijdelijk een andere, fictieve identiteit. Bij de eerste keer gooien bepaalt het toeval hun geslacht, met de tweede keer gooien wordt hun leeftijd bepaald, de derde keer gooien wijst hen lukraak een etnische achtergrond toe en door een vierde keer te gooien wordt duidelijk in welke gezinssituatie men leeft. Vervolgens kijken de deelnemers vanuit hun 'nieuwe' identiteit naar hun huidige werkgever. Zouden ze er willen werken? Zouden ze een kans maken? Hoe zou de organisatie tegen hen aankijken? De deelnemers kwamen tot de conclusie dat een andere uitgangspositie andere beelden over jezelf als (potentiële) werknemer van een organisatie én over de organisatie als (potentiële) werkgever oproept. De oefening deed één deelnemer beseffen dat 'wie je bent afhangt van een groot aantal toevalligheden'. Hoe, waar en wanneer je geboren wordt is eigenlijk net zo toevallig als de uitkomsten die je krijgt door het gooien van een dobbelsteen. Tegelijkertijd is wie je bent en in welke (gezins)situatie je je bevindt zeer bepalend voor je positie op de arbeidsmarkt en voor je beoordeling van organisaties als mogelijke werkgever. Het is belangrijk om hier als organisatie met diversiteitsambities rekening mee te houden.

<sup>2</sup> Dit leernetwerk heeft van 2003 tot 2006 bestaan. Deelnemers van circa 20 verschillende organisaties wisselden in periodieke bijeenkomsten ervaringen uit op het gebied van diversiteitsbeleid en diversiteitsmanagement.

### 2.2.1 *Aantrekkelijker maken organisatie of functie*

Om de organisatie of de vacatures aantrekkelijker te maken voor een bredere groep mensen is soms een frisse, nieuwe kijk op de organisatie, de functies en de werkplek nodig. Het begint met het nader onderzoeken van het imago van de organisatie op de arbeidsmarkt. Welke beelden roept de organisatie op bij mensen, kijken verschillende doelgroepen anders naar de organisatie, voor welke groepen is de organisatie momenteel het meest aantrekkelijk? Dit zijn vragen die een organisatie zich moet stellen, om te achterhalen of wellicht de heersende beelden over de organisatie een reden zijn voor mensen om niet te solliciteren. Wanneer men concludeert dat het heersende imago belemmerend werkt voor diversiteit, kan gericht actie worden ondernomen om dit imago te veranderen. Een diversiteit aan mensen op foto's in bedrijfsbrochures en folders kan bijvoorbeeld bijdragen aan een positief imago als werkgever bij een grote groep potentiële medewerkers.

#### **Diversiteitsbevorderend beeldmateriaal**

De politie heeft in wervingscampagnes bewust gebruik gemaakt van foto's van vrouwen en allochtonen om deze mensen aan te trekken. Dit heeft gewerkt. Ook de landmacht gebruikt in tv-spotjes zowel mannelijke als vrouwelijke acteurs.

Naast het vanuit ander perspectief beoordelen van het organisatie-imago, kan men ook de huidige functies en functie-eisen onder de loep nemen. Let hierbij vooral op het opheffen van overbodige functie-eisen die bepaalde groepen medewerkers meer of vaker uitsluiten dan anderen. Het meest bekende voorbeeld is het part time kunnen uitvoeren van een leidinggevende baan. Bij veel organisaties is het 'not done' om als manager in deeltijd te werken. Toch is het altijd aanwezig zijn op de werkplek lang niet altijd noodzakelijk voor het goed uitvoeren van de functie. Verder kan bijvoorbeeld het plaatsen van een lift of het verhuizen van een werkplek naar de begane grond een functie aantrekkelijker maken voor mensen die afhankelijk zijn van een rolstoel.

#### **Een frisse kijk op functie-eisen**

Een verzekeringsmaatschappij is van oudsher tegen het uitvoeren van een managementbaan in deeltijd. Zij willen dat de leidinggevende 5 dagen per week op kantoor aanwezig is. Waar zij niet aan denken is dat iemand ook parttime kan werken in 5 dagen, door per dag bijvoorbeeld 6 in plaats van 8 uur aanwezig te zijn. Een leidinggevende stelt dit voor. Zo is zij elke dag bereikbaar voor haar werknemers én kan zij 's middags thuis zijn voor haar kinderen. De werkgever neemt het voorstel over en de nieuwe manier van werken blijkt prima te voldoen.

### 2.2.2 Bereiken bredere groep (potentiële) kandidaten

De woordkeus in een advertentietekst is van invloed op het aantal kandidaten dat erop af komt en hun diversiteit. Een neutrale woordkeuze spreekt de grootste groep mensen aan. Geef in de vacaturetekst aan dat de organisatie diversiteit waardeert. De zinnen ‘bij gelijke geschiktheid, geven wij de voorkeur aan....’ of ‘wij roepen met name vrouwen en/of allochtonen op om te solliciteren’ zijn vaak niet effectief. Beter is om aan te geven welke speciale competenties men zoekt en die te verwoorden in termen die een brede groep aanspreken.

#### **Waardering voor diversiteit in advertentietekst**

In Vlaanderen is goede ervaringen opgedaan met de zin ‘Wij hechten niet aan leeftijd, sekse, kleur of geaardheid. Bij ons tellen alleen kwaliteiten’ in elke vacaturetekst.

Een vacature die een diversiteit aan mensen aanspreekt is uiteraard alleen effectief als daadwerkelijk een brede groep kandidaten de vacature onder ogen krijgt. Organisaties doen er daarom verstandig aan om de werving te laten verlopen via diverse wervingskanalen. Maak gebruik van verschillende media en zoek de wervingskanalen die het meest worden gebruikt door de groepen die de organisatie wil aantrekken. Gebruik bijvoorbeeld het internet om jongeren te bereiken, adverteer in specifieke bladen en internetsites gericht op ouderen, vrouwen of homoseksuelen of adverteer in huis-aan-huis bladen in de wijk waar de doelgroep woont. Ook het gebruiken van het netwerk van collega's kan goed werken, tenminste, als dat netwerk divers van samenstelling is. Want juist in organisaties die nog weinig divers zijn is de kans groot dat door via via te werven de diversiteit niet toeneemt. Een belangrijk aandachtspunt, omdat in de praktijk erg veel functies door deze manier van werven worden vervuld.

#### **Het openbaar vervoer als wervingskanaal**

Een grote gemeente heeft de advertentieruimte op de stadsbussen gebruikt om nieuwe personeelsleden te werven. Hiermee bereikt zij mensen die via traditionele kanalen onbereikbaar bleken.

#### **Gebruik maken van het netwerk van medewerkers**

Om allochtonen te werven zet een zorg- en welzijnsinstelling het netwerk van de eigen medewerkers in. Aan medewerkers van allochtone afkomst wordt gevraagd om vacatures via het eigen netwerk te verspreiden. Zo zijn in anderhalf jaar tijd al 5 nieuwe collega's aangenomen met een niet-Nederlandse achtergrond.

Als potentiële kandidaten uit de doelgroep niet uit zichzelf solliciteren op openstaande vacatures kunnen zij daar expliciet toe worden uitgenodigd. Vaak is echter de gedachte dat wie niet zelf reageert ook niet echt gemotiveerd is. Eerder hebben we al aangegeven dat er ook hele andere redenen kunnen zijn, zoals onzekerheid of de idee dat het onbeleefd is om op de voorgrond te treden. Geen actie ondernemen betekent dan dat de organisatie al bij voorbaat een deel van het beschikbare talent laat lopen. Om dat te voorkomen kan het dus nodig zijn om zelf actief te gaan zoeken naar geschikte kandidaten in de doelgroep, binnen of buiten de organisatie. Binnen de organisatie kan natuurlijk al ‘voorwerk’ worden gedaan door in voortgangs- of beoordelingsgesprekken te spreken over loopbaanstappen: wat zou de persoon zelf willen, wat ziet de organisatie aan kansen en mogelijkheden.

#### **Actief zoeken naar kandidaten**

In een van de politiekorpsen is het gebruik om periodiek een ‘talentschouw’ te houden. Leidinggevenden op verschillende niveaus worden uitgenodigd om aan te geven welke talenten ze zien onder hun medewerkers. Als bij die schouw nauwelijks vrouwen of allochtonen worden aangemerkt worden hierover vragen gesteld. Werken er in het betreffende onderdeel inderdaad geen veelbelovende medewerkers uit deze groepen? Kan het zijn dat talent over het hoofd wordt gezien? Voordeel van deze werkwijze is dat actief gezocht wordt naar talent en dat bij het vrijvallen van een functie ook al bekend is wie er eventueel voor in aanmerking komen. Dat bespaart tijd en verkleint de kans dat talent over het hoofd wordt gezien.

#### *2.2.3 Vaststellen wat écht nodig is*

Een goede selectie begint bij het vaststellen van wat nodig is om de functie goed te kunnen vervullen. Wat moet iemand doen, wat moet hij daarvoor kunnen, wat moet hij weten, welke ervaring is nodig? Maar ook: hoe ziet de toekomst eruit, moeten we eisen stellen die te maken hebben met mogelijkheden om door te groeien, om makkelijk van functie te veranderen? Het is belangrijk een onderscheid te maken tussen wat echt nodig is en wat gewenst is, en daar steeds heel kritisch bij stil te staan. Is het echt nodig, of is het vooral leuk als iemand het kan, of is het een eis die inmiddels achterhaald is? Bedenk ook dat sommige eisen niet zijn toegestaan: een minimum of maximum stellen aan de leeftijd van kandidaten mag bijvoorbeeld alleen als daar een objectieve reden voor is, en dat is meestal niet het geval.

#### *2.2.4 Vaststellen of de kandidaat voldoet*

Als we weten aan welke eisen iemand moet voldoen moeten we zorgen dat we er achter komen of dat het geval is. Erg behulpzaam daarbij is een scoringsformulier: per selectie-eis moet de selecteur een score noteren, en een motivatie hoe hij tot die

### **Vooral groot en sterk**

Bij de politie werd er vroeger vanuit gegaan dat je toch vooral groot en sterk moest zijn om het werk goed te kunnen doen. Hoe kun je anders ingrijpen bij een ruzie in een kroeg? Inmiddels is gebleken dat dit toch wat genuanceerder ligt. Zo wil het bij zo'n ruzie in een café nog wel eens gebeuren dat bij binnenkomst van de politie alle agressie zich richt op de agenten. Die kans is echter kleiner als er twee vrouwen binnen stappen dan als het twee potige kerels zijn. De oude eisen bleken dus onnodig beperkend en zijn verruimd. Tegelijk is ook de manier van werken diverser geworden.

score gekomen is. Dit helpt selecteurs om echt goed te kijken naar de kandidaat, waardoor de invloed van stereotypen, selectieve waarneming etc. minder groot wordt. Bovendien is nu de kans groter dat bij de uiteindelijke selectie het hele beeld over de kandidaat wordt meegewogen, en niet alleen dat ene aspect (dat ene brutale antwoord, die ene goede referentie op een verder mager CV) dat er zo uitsprong. Het werken met scoreformulieren vergroot de transparantie en objectiviteit en faciliteert de discussie tussen selecteurs over hun wijze van beoordeling en de door hen gebruikte criteria. In dergelijke discussies worden beoordelaars zich onder andere bewust van de stereotype denkbeelden die zij erop nahouden. Eenmaal hiervan bewust kunnen zij daar in volgende sollicitatiegesprekken rekening mee houden. Zij kunnen dan actief proberen om objectiever te blijven.

### **Herken de kwaliteiten van kandidaten**

De directeur van een ingenieursbureau vraagt bij vrouwelijke sollicitanten altijd door naar hun sterke punten. Vrouwen vinden het soms moeilijker dan mannen om bij sollicitaties zichzelf in een positief daglicht te plaatsen. Als toekomstig werkgever moet je hier volgens de directeur doorheen kunnen zien. Bovendien: het gesprek is bedoeld om te achterhalen wat iemand kan, niet om te zien wie zich het beste presenteert. Iemand aanmoedigen en ondersteunen zodat de kandidaat een goed beeld kan schetsen is dus in het belang van de organisatie.

Belangrijk is dat de beoordelingscriteria in het lijstje concreet en objectief zijn. Een techniek om concreet en objectief te beoordelen of een kandidaat voldoet aan de functie-eisen is de STAR-methodiek. Deze houdt in dat een sollicitant wordt gevraagd om per functie-eis een relevante, concrete Situatie uit het verleden in gedachten te nemen en te vertellen wat zijn of haar Taak, Actie en Resultaat was in deze situatie.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Hierbij kunnen overigens ook voorbeelden worden gegeven van buiten het werk, bijv. effectief optreden in een opvoedingssituatie of tijdens vrijwilligerswerk. Het is belangrijk om kandidaten hierop te wijzen als u een zo volledig mogelijk beeld wilt krijgen van hun capaciteiten.

Deze verhalen geven selecteurs inzicht in hoe iemand daadwerkelijk reageert en optreedt in bepaalde situaties. Hun beeld over een kandidaat wordt dan gevormd door werkelijk vertoond gedrag in plaats van door vooroordelen of de eerste indruk. Op deze wijze een sollicitatiegesprek voeren wordt ook wel criteriumgericht interviewen genoemd. Uit onderzoek blijkt dat een criteriumgericht interview een hoge voorspellende waarde heeft voor toekomstig succes binnen de functie, vaak hoger dan psychologische testen of assessments. Deze laatste zijn, zoals we al eerder bespraken, in veel gevallen cultuur-, sekse- of taalgebonden. Als u toch gebruik wilt maken van testen of assessments, kies dan voor versies die op deze punten zijn doorgelicht en bleken te voldoen. Meer informatie hierover kunt u bijvoorbeeld vinden bij het NIP (Nederlands Instituut van Psychologen).

Om te zorgen dat u een goed beeld krijgt van de kandidaten is het in veel gevallen raadzaam hen voor te lichten over de werkwijze die u gebruikt. Met name allochtonen worden soms 'overvallen' door bijvoorbeeld de heel directe vragen in een STAR-methode, waardoor hun antwoorden weinig zeggen over de realiteit. U loopt zo het risico goede kandidaten over het hoofd te zien. Ook het bieden van de mogelijkheid om te oefenen met de werkwijze in bepaalde testen kan er voor zorgen dat u een beter beeld krijgt van de kandidaat.

#### **Doorlichten van selectie-instrumentarium**

Een grote overheidsinstelling heeft haar selectie-instrumentarium kritisch tegen het licht gehouden om de neutraliteit ervan na te gaan. Uit de analyse bleek dat mensen met een lagere Nederlandse taalvaardigheid over het algemeen slechter scoorden op de door de instelling gebruikte IQ-testen. Niet omdat hun IQ lager was maar omdat zij de vraagstelling niet goed begrepen. Vooral voor functies waarbij rekenvaardigheden van belang zijn, vielen getalenteerde kandidaten buiten de boot. Met behulp van een extern bureau heeft de instelling haar selectie-instrumenten geneutraliseerd. Concreet komt het erop neer dat er, waar mogelijk, minder gewerkt wordt met taal om een opgave uit te leggen en meer met illustraties en cijfers.

Omdat de manier waarop we naar kandidaten kijken erg wordt beïnvloed door onze eigen ervaring helpt het voor het krijgen van een compleet beeld om te streven naar diversiteit in de selectiecommissie: een mix van jong en oud, man en vrouw, autochtoon en allochtoon, met meer en minder dienstjaren in de organisatie etc. Mocht dit vanwege de huidige samenstelling van het personeelsbestand niet mogelijk zijn, zorg dan voor selecteurs met een 'open mind' voor diversiteit.

### 2.2.5 *Geen ruimte voor discriminatie*

Aan het eind van dit hoofdstuk blijft nog één probleem bij de selectie van nieuwe medewerkers onbesproken: de selecteur die doelbewust kandidaten uit bepaalde groepen uitsluit. We stelden het al eerder: dergelijke discriminatie is wettelijk verboden. Niettemin, het komt voor. In feite is er maar één conclusie: deze selecteur is niet geschikt voor zijn functie en kan niet gehandhaafd worden. Zeker niet in een organisatie die streeft naar diversiteit.





## 3 Introductie op de werkplek en voorkomen van uitstroom

### Een goede start is het halve werk

Het is frustrerend maar waar: medewerkers uit nieuwe doelgroepen die met veel moeite zijn binnengehaald stromen vaak in rap tempo weer uit. In dit hoofdstuk kijken we naar een aantal oorzaken die ten grondslag liggen aan deze voortijdige uitstroom. Veelal spelen hierbij vergelijkbare mechanismen een rol als bij de werving en selectie van medewerkers, zoals het denken in stereotypen. Belangrijk bij het voorkomen van voortijdige uitstroom is het zorgen voor een goede introductie van nieuwe medewerkers. Een groot deel van dit hoofdstuk gaat dan ook over dit thema. Uiteraard bevat het hoofdstuk diverse tips en verbeteruggesties.

### 3.1 Knelpunten en oorzaken

#### 3.1.1 Discriminatie en ongewenste omgangsvormen

*“Hebben we eindelijk met veel moeite een Marokkaanse collega aangetrokken, vertrekt ze binnen een paar maanden al weer. Daar word je toch moedeloos van...”*

Dat een deel van de nieuwe medewerkers al na korte tijd uitstroomt zal niemand verbazen: het werk of de organisatie bleek toch minder leuk, of de medewerker bleek toch minder te passen dan verwacht. In de praktijk zien we echter dat de uitstroom van nieuwkomers uit groepen die relatief nieuw zijn voor de organisatie vaak onevenredig hoog is.

*“Ik kan best tegen een geintje hoor, maar de hele dag door, en altijd over mijn geloof, dat werd te veel. Ik had ook niet het gevoel dat ze enig respect voor me hadden. Ik heb er nog met mijn baas over gepraat, maar die vond dat ik niet zo kinderachtig moest zijn. Dat was de druppel. Ik heb nu mijn eigen zaak, nu bepaal ik de regels. En die zijn duidelijk: geen discriminatie, geen geintjes over iemands geloof of afkomst.”*

Uit onderzoek blijkt dat veel nieuwkomers uitstromen omdat ze ontevreden zijn met de sfeer op het werk. Concreter: allochtonen en vrouwen klagen vaak over discriminatie en andere ongewenste omgangsvormen, over uitgesloten worden, geen waardering krijgen etc. Ook hebben ze vaak het gevoel dat ze zich helemaal moeten aanpassen aan de zittende groep om geaccepteerd te worden. Vaak stellen ze dat ze hun eigenheid, hun identiteit, aan de poort van de organisatie moeten achterlaten om geaccepteerd te worden.

### 3.1.2 'Hij is zo anders'

*“Ja, we hadden voor de verandering eens een vrouw aangenomen, leek me wel verfrissend. Maar echt, dat past niet hoor in zo'n mannenorganisatie. Ineens moest alles anders. We mochten geen grappen meer maken, ze wilde praten over hoe we dingen hier aanpakken, doodmoe werden mijn mannen ervan. Na haar proefperiode is ze weggegaan. Ja, dat wilde ze zelf ook, ze merkte wel dat dit niets zou worden.”*

Bij een deel van de snelle uitstromers wordt het contract met de nieuwkomer door de organisatie opgezegd, veelal omdat men vindt dat de persoon toch niet past in de organisatie of niet goed functioneert. Nadere bestudering van dergelijke gevallen leert dat de nieuwkomer vooral zo anders is: hij gedraagt zich anders, praat anders, doet de dingen anders. Daardoor vindt hij moeilijker aansluiting, is het samenwerken moeilijker en loopt alles stroef. Opvallend is dat dit ook gebeurt in organisaties waar men juist streeft naar meer diversiteit omdat men een positief effect verwacht van de verschillen. In de praktijk blijkt dat vaak moeilijk te realiseren. Dat is overigens ook bekend uit onderzoek naar diversiteit in teams: vaak is het begin moeilijk, met veel conflicten, onduidelijkheid etc. Als het proces van aan elkaar wennen en van elkaar leren, goed begeleid wordt, kan men na een tijdje inderdaad de meerwaarde van diversiteit verzilveren. Maar zonder goede sturing worden óf de resultaten minder, óf wordt de nieuweling uitgestoten.

### 3.1.3 Negatieve verwachtingen

*“Echt, ik voldoe aan alle functie-eisen, heb meer ervaring dan de interne jongens die gesolliciteerd hadden. Maar omdat ze een beleid hebben om meer allochtonen aan te nemen op leidinggevende posities denken ze allemaal dat ik alleen gekozen ben omdat ik allochtoon ben. Ze accepteren me gewoon niet als leidinggevende. Maar ik heb al een andere baan gevonden, een veel betere ook. Hier wil ik niet blijven!”*

In een aantal organisaties waar men de instroom van medewerkers uit nieuwe groepen wilde bevorderen zijn hiertoe de selectie-eisen verlaagd. Dat bleek geen goede strategie. De nieuwe, lager gekwalificeerde medewerkers hadden er veel moeite mee om hun werk naar behoren te kunnen doen en bevestigden daarmee de bestaande negatieve vooroordelen. Maar ook bij de nieuwkomers die wel aan de eisen voldeden werd nu verwacht dat ze wel niet zouden voldoen. En omdat mensen, zoals we al eerder zagen, zoeken naar een bevestiging van hun verwachtingen, was dat ook wat collega's zagen. Alles wat niet goed ging werd geregistreerd, wat goed ging viel niet op. Deze nieuwkomers werden dus de dupe van een beleid dat bedoeld was om hun positie te verbeteren!

Ook in organisaties waar niet getornd wordt aan de selectie-eisen zien we overigens vaak dat de zittende medewerkers er vanuit gaan dat nieuw ingestroomde allochto-

nen niet aan de eisen voldoen. De redenatie is dan ‘voor er een beleid was kwamen ze niet binnen, nu wel, dus moet het beleid wel inhouden dat de eisen verlaagd zijn’. In de praktijk hebben deze nieuwe instromers dus te maken met dezelfde negatieve verwachtingen over hun capaciteiten als in het geval waarin de eisen echt verlaagd zijn.

#### 3.1.4 Eenzijdige toewijzing taken

*“Ja, ze waren hier wel blij met me, want van allochtonen begrepen ze weinig. Dus ik kreeg alle Turkse en Marokkaanse cliënten. Raar eigenlijk, meestal wordt bij de toewijzing gekeken naar de problematiek van de cliënt, maar bij allochtonen speelt dat blijkbaar niet. Dat ging natuurlijk niet, ik was nog niet eens ingewerkt en kreeg hele moeilijke gevallen. Ik zit nu al twee maanden thuis, volledig opgebrand. En dat in mijn eerste baan!”*

Tenslotte zien we soms dat medewerkers uit een bepaalde doelgroep vooral worden ingezet bij klanten uit diezelfde doelgroep. Dit kan ertoe leiden dat het formele inwerkprogramma niet gevolgd wordt en dat mensen (te) snel (te) zware taken krijgen toebedeeld. Ook zien we dan vaak dat het contact met de collega’s beperkt blijft, omdat de nieuwe medewerker met heel andere dingen bezig is.

#### 3.1.5 Ongeschreven regels

*“Al na een week weet je het. Als de nieuwe collega dan gezellig meepraat tijdens de koffiepauze, past hij goed binnen ons team. Maar bij hem was het anders. Niet dat hij onvriendelijk is, maar er kwam gewoon in het begin heel weinig uit. Pas na twee maanden begon hij uit zichzelf wat te praten. Nou, toen was het voor een aantal teamgenoten al te laat. Die vinden hem nu nog steeds een beetje ‘een rare’, snap je?”*

Wanneer mensen instromen in een team dat al lange tijd met elkaar samenwerkt, is het voor de nieuwkomers vaak moeilijk om hun draai te vinden. Er zijn vaak ongeschreven regels die moeilijk te ontcijferen zijn. Naarmate er meer verschil is tussen wat de nieuwkomer gewend is en hoe het in het team toegaat, is dit lastiger. In de praktijk zien we dan ook dat voor allochtonen de begintijd vaak lastiger is, maar ook voor mannen die instromen in een door vrouwen gedomineerde organisatie, of als er veel verschil is in leeftijd. De nieuwkomers hebben dan moeite om de mores van de dominante groep te begrijpen en weten ook niet goed hoe ze daarmee om moeten gaan.

Vaak is er vanuit de organisatie geen formeel inwerkprogramma en/of sociale gedragscode. Mensen worden op dag één van hun nieuwe dienstbetrekking op de afdeling geplaatst met de mededeling dat collega’s of manager hen in de dagelijkse praktijk wel wegwijs zullen maken. Maar vaak weten collega’s niet wat zij aan de nieuwe collega moeten overdragen qua kennis en wetenswaardigheden. Of zij leggen keurig alle

formele zaken uit, maar vergeten aandacht te besteden aan de informele zaken zoals:

- de geaccepteerde lengte van koffiepauzes;
- koffie halen;
- pauzes nemen;
- trakteren met je verjaardag;
- mensen met u of met jij aanspreken;
- bidden op het werk;
- roken;
- het aanvragen en opnemen van vakantie e.d..

Vooraf deze impliciete en ongeschreven bedrijfsregels maken het voor nieuwe medewerkers lastig om 'in te burgeren' op de werkplek. En zoals ook uit het voorbeeld blijkt: als de eerste periode moeizaam gaat, of als de nieuwkomer 'fouten' maakt, dan heeft dat een negatief effect op de acceptatie in de groep. Speciale aandacht voor elke nieuwkomer is dan ook geboden.

## **3.2 Oplossingen**

### *3.2.1 Aandacht en openheid*

Wat kan een organisatie doen om ongewenste uitstroom van nieuwe medewerkers te voorkomen? Belangrijk is in ieder geval dat de functie-eisen gehandhaafd blijven en dat gekwalificeerde mensen worden aangenomen. Als het gaat om een nieuwe doelgroep moet de organisatie zich realiseren dat dit pioniers zijn, die mogelijk te maken krijgen met veel weerstand. Er zal dus meer aandacht moeten zijn voor hun positie. Maak de pionierrol bespreekbaar, vraag de nieuwkomers hoe dit hen aangaat. Als er in de organisatie geruchten zijn over verlaagde eisen, wees dan heel helder dat hiervan geen sprake is. Als de organisatie bewust streeft naar meer diversiteit, wees daar dan open over en geef aan dat het in het belang van de organisatie is. Maak duidelijk dat de collega's medeverantwoordelijk zijn voor het slagen van dit beleid, dat het voor een groot deel van hen afhangt of de nieuwe collega kan functioneren in de organisatie. Maar de verantwoordelijkheid kan natuurlijk niet geheel bij de collega's gelegd worden: uiteindelijk ligt de verantwoordelijkheid bij de organisatie. Dat betekent bijvoorbeeld dat 'van hogerhand' moet worden ingegrepen als er gediscrimineerd wordt of als de nieuwkomer wordt buitengesloten. Op dit thema komen we terug in het hoofdstuk over een veilige werkomgeving.

### **Het belang van diversiteit voor de organisatie**

De directie van een grote bank realiseert zich dat er weinig allochtone klanten zijn, terwijl hier wel een belangrijke markt ligt. Het welvaartsniveau onder deze groep stijgt, er zijn veel financiële transacties met het land van herkomst etc. Men denkt dat het aantrekken van medewerkers uit de doelgroep kan helpen om deze groep klanten aan te boren: het kan zorgen voor een beter imago en men haalt kennis over de doelgroep in huis. Uit de ervaringen van andere organisaties heeft men geleerd dat er vaak weerstand is tegen een beleid gericht op het aannemen van allochtonen. Om dit te voorkomen organiseert men sessies met medewerkers waarbij de vraag centraal staat hoe men nieuwe klantgroepen kan aanboren. Tijdens die bijeenkomsten ontstaat al snel consensus over de noodzaak om allochtonen aan te nemen, want ook de medewerkers herkennen bovenstaande redenering. Het interculturalisatiebeleid heeft nu een breed draagvlak en daarmee een grotere kans van slagen.

#### *3.2.2 Leren omgaan met diversiteit*

Voor veel mensen is het omgaan met diversiteit moeilijk, ze zijn gewend aan hun vaste patroon en willen niet veranderen. Ze zien de noodzaak niet en kunnen het soms ook nauwelijks. Bedenk dat dit een organisatieprobleem is en niet het probleem van de nieuwkomer. De organisatie is er dus ook verantwoordelijk voor dat dit probleem wordt opgepakt. Dat kan bijvoorbeeld door te praten over omgangsvormen, het werkproces, hoe het overleg vorm moet krijgen, hoe wordt omgegaan met conflicten. De insteek daarbij moet dan natuurlijk niet zijn 'we hebben nu een vrouw in de ploeg dus nu moet alles anders'. Wel: het is in het belang van de organisatie dat de samenwerking goed verloopt, dus daar moeten we het over hebben.

### **Exit-gesprekken om uitstroom te voorkomen**

De redenen waarom mensen uitstromen verschillen per organisatie. Goede exit-gesprekken geven een beeld van wat er speelt en kunnen veel leed en kosten voorkomen. Een exit-gesprek met de direct leidinggevende is daarbij belangrijk, maar veel medewerkers zullen daar niet het achterste van hun tong laten zien. De leidinggevende is immers vaak partij in wat er gebeurd is. Daarom is het goed dat daarnaast nog een gesprek plaatsvindt met iemand die wat meer afstand heeft tot de medewerker, bijvoorbeeld iemand van personeelszaken. Kleinere organisaties huren voor dergelijke gesprekken soms een externe persoon in. Dat kost natuurlijk geld. Maar het aanstellen van een nieuwe medewerker die vervolgens ook weer snel vertrekt is ook duur en bovendien slecht voor het imago van de organisatie. Het haalt dus aan om te investeren in exit-gesprekken!

### 3.2.3 *Introductieprogramma*

De eerste dagen in de organisatie hebben een grote invloed op hoe iemand zich binnen de organisatie kan ontwikkelen. We hebben gezien dat een goede introductie hiervoor van groot belang is. Daarbij kan bijvoorbeeld een introductieboekje helpen, met daarin algemene informatie over de organisatie maar ook specifieke gegevens over zaken die van belang zijn bij diversiteit. Voorbeelden hiervan zijn de gedragscode, het antidiscriminatie-beleid, de klachtenprocedure en diversiteitsaspecten in sociale beleidsvoering zoals aandacht voor balans werk-privé en de mogelijkheid tot het opnemen van vrije dagen, dan wel roosteraanpassingen tijdens bijv. schoolvakanties of Ramadan. Schets in het boekje ook een beeld van de gewenste bedrijfscultuur en concretiseer de gehanteerde waarden en normen.

Naast een introductie op schrift is het ook van belang om mondeling informatie te geven aan nieuwe medewerkers. Sommige mensen vinden schriftelijke informatie prettig en zullen het informatieboekje helemaal lezen. Anderen vinden mondelinge informatie juist weer prettiger. Eventueel kan de informatie ook op video gezet worden: dit biedt de mogelijkheid concrete voorbeelden te laten zien van bijvoorbeeld gewenst en ongewenst gedrag.

#### **“Bij ons is iedereen gelijk”**

Een grote ICT-organisatie gaat uit van het ‘gelijke monniken, gelijke kappen’-principe en is van mening dat onderscheid maken het ergste is wat je voor een nieuwe collega kunt doen. ‘Bij ons is iedereen gelijk’ is een gezegde waarmee men de goede wil aantoont om iedereen als gelijke te beschouwen. Maar in de praktijk blijkt niet iedereen gelijk. De ene medewerker heeft meer hulp nodig bij het inwerken dan de ander. De organisatie merkt dat een uniforme behandeling voor alle nieuwe medewerkers maakt dat sommige nieuwkomers minder goed tot hun recht komen. Ze vormen hun motto om van ‘bij ons is iedereen gelijk’ tot ‘bij ons is iedereen ongelijk’. Redenerend vanuit dit motto kunnen zij vanaf dag één rekening houden met ieders individuele wensen en behoeften. Waarbij het iedereen als gelijkwaardig beschouwen en benaderen als een paal boven water blijft staan. Aan die achterliggende filosofie doet de ICT-organisatie geen concessies.

### 3.2.4 *Ruimte voor vragen*

Ondanks een goed introductieprogramma zal de nieuwkomer nog regelmatig zaken tegenkomen die vragen oproepen. Maak daarom duidelijk dat vragen stellen wordt gewaardeerd. Wijs bijvoorbeeld een mentor aan waar iemand terecht kan met alle vragen, hoe onbeduidend of vreemd ook.

Vraag nieuwe medewerkers ook regelmatig hoe het gaat en of er nog vragen zijn over de werkzaamheden, de normen en waarden binnen de organisatie etc.. Wees bovendien tolerant wanneer een nieuwe medewerker niet direct de ongeschreven regels oppikt. Vaak is er sprake van onwetendheid, en niet van onwil. Bovendien kunnen

door de dialoog die zo ontstaat over de regels en gebruiken in de organisatie ook zaken aan het licht komen die eigenlijk beter anders kunnen. De organisatie kan zo dus profiteren van de frisse blik van de nieuwkomer.

### **Hoe hoort het hier eigenlijk? Ongeschreven bedrijfsregels**

Zoek de verschillen:

1. Ingrid: "Die nieuwe collega Willem werkt hier nu al twee weken, maar hij heeft nog nooit koffie gehaald. Hij denkt zeker dat wij vrouwen dat soort klusjes voor hem doen". Collega Yvonne: "Ja, hij gedraagt zich echt als een man van zijn generatie, zo'n oude vent van boven de 55 die het vast ook onzin vindt dat vrouwen überhaupt buitenshuis werken."
2. Ingrid op Willem's eerste werkdag: "Willem, ik ga koffie halen voor alle collega's hier. Ga je even mee, dan kan ik je laten zien waar de koffieautomaat staat. We halen hier altijd om de beurt koffie."
3. Ingrid: "Willem, waarom haal jij eigenlijk nooit koffie?" Willem: "O, ik wil best koffie halen, maar ik dacht dat de secretaresse dat altijd deed. Laat je me even zien waar de automaat is, dan haal ik nu die koffie".

#### *3.2.5 Empowerment*

Ondanks al deze maatregelen is het voor nieuwe medewerkers die zich in een minderheidspositie bevinden, zoals een jongere in een organisatie met veel ouderen of een vrouw in een 'mannenorganisatie', vaak lastig om hun draai te vinden in de organisatie. Contact met 'lotgenoten', met anderen met een vergelijkbare positie in de organisatie en met vergelijkbare ervaringen, kan dan helpen. Vanuit die gedachte zijn in veel organisaties groepen opgezet voor bijvoorbeeld vrouwen of allochtonen, waar men ervaringen kan uitwisselen en stoom kan afblazen. Ook wordt aan nieuwkomers vaak een mentor toegewezen bij wie men terecht kan met vragen. Als er in de organisatie geen mensen met vergelijkbare ervaringen beschikbaar zijn wordt de mentor soms buiten de organisatie gezocht.



### **Samen zoeken naar de invulling van je rol**

Een organisatie heeft al verschillende pogingen gedaan om meer vrouwen aan te stellen op leidinggevende posities. Het aanstellen lukt wel, maar steeds vertrekken ze na ongeveer een jaar. Uit de exit-gesprekken blijkt dat de vrouwen worstelen met het vormgeven van hun functie. Er wordt anders naar ze gekeken dan naar een mannelijke leidinggevende, men verwacht andere dingen van ze. Als zij bijvoorbeeld boos worden op een medewerker noemt men haar een kenau, terwijl het van hun mannelijke collega's wel geaccepteerd wordt.

Naar aanleiding van de exit-gesprekken heeft de organisatie het initiatief genomen om eens in de drie maanden de vrouwelijke leidinggevendens bij elkaar te roepen. Ze kunnen dan praten over hoe ze hun rol invullen en vinden steun bij elkaar. De organisatie gebruikt de uitkomsten van deze gesprekken vervolgens om nog eens kritisch te kijken naar de rollen en posities van alle leidinggevende: moet er niet meer gestuurd worden op een nieuwe manier van leidinggeven?

#### *3.2.6 Beginnen bij het begin*

Tenslotte: zorg er voor dat de leidinggevende en de eventuele mentor/coach aanwezig zijn op de eerste werkdag. Veel organisaties laten nieuwe medewerkers op hun eerste werkdag direct 's ochtends komen. De nieuwkomer kan dan meteen meedoen met 'het eerste bakkie koffie van de ochtend'. Maar meepraten bij de koffieautomaat of in de kantine over meestal informele en privé-zaken is in het begin vaak moeilijker dan meedraaien in de formele werkzaamheden. Een late start op de eerste werkdag, bijvoorbeeld 10.00 uur in plaats van 8.30 uur, is daarom vaak beter.

## 4 Leiding geven aan een divers samengesteld team

Zorgen dat iedereen prettig en productief kan werken

Leidinggevend en vervullen een spilfunctie in organisaties. Ze hebben een grote invloed op de dagelijkse gang van zaken en daarmee op het succes van de organisatie. Ook het succesvol omgaan met diversiteit hangt voor een groot deel af van de inzet en mogelijkheden van leidinggevend en. Zijn zij in staat mensen met zeer verschillende behoeften, wensen en mogelijkheden en met verschillende verwachtingen over de rol van de leidinggevend effectief aan te sturen en te ondersteunen? Kunnen zij het groepsproces, dat in gemengde groepen veelal ingewikkelder is dan in homogene groepen, in goede banen leiden? In dit hoofdstuk bespreken we de valkuilen van het leidinggeven aan een divers samengesteld team. Ook gaan we in op wat een organisatie kan doen om haar leidinggevend zo te ondersteunen dat de valkuilen vermeden worden en de leidinggevend het beste kunnen halen uit hun mensen en het team als geheel.

### 4.1 Knelpunten en oorzaken

#### 4.2.1 *Verschillende verwachtingen over een 'goede leidinggevend'*

*"Mijn nieuwe baas is echt waardeloos. Kom je bij hem met een probleem, vraagt hij hoe je het zelf zou oplossen. Hij moet toch weten wat ik moet doen?!"*

Wat is een goede leidinggevend, wat moet die doen? Op die vraag zijn veel antwoorden mogelijk, en die antwoorden hangen onder andere af van wat je gewend bent, van je eigen positie in de organisatie etc. Bovenstaand citaat zou bijvoorbeeld afkomstig kunnen zijn van een Fransman die een Nederlandse leidinggevend krijgt. Want in Frankrijk is men gewend dat de baas precies vertelt wat je moet doen. In Nederland is de stijl meer democratisch en is het de gewoonte eerst aan de medewerkers te vragen wat zij ergens van vinden. De ene manier is niet per definitie beter dan de andere, maar we kunnen meestal maar moeilijk wennen aan een heel andere stijl. Dat merken managers die in het buitenland gaan werken en daar ineens een stuk minder succesvol zijn, maar ook buitenlanders die in Nederland gaan werken. Zelfs binnen Nederland zijn er grote verschillen tussen bijvoorbeeld sectoren (denk aan bedrijfsleven en overheid) en regio's (Limburg en Randstad). En ook binnen één organisatie verschillen de stijlen en gewoonten: in de productiehoe gaat het er anders aan toe dan in de directiekamer. Verder doet ook de tijd zijn werk: wat vroeger gewoon was vinden we nu vaak erg autoritair. En natuurlijk maakt het uit wat je van huis uit gewend bent, of je bent opgevoed in bijvoorbeeld een autoritaire of juist democratische stijl.

Zo ontstaan verschillen in waardering: mensen waarderen meestal vooral de stijl die ze gewend zijn. Daarvan weten ze wat ze kunnen verwachten. En een leidinggevende die zich gedraagt zoals je verwacht, dat maakt het werken een stuk makkelijker en overzichtelijker.

#### 4.1.2 *Verschillende wensen en behoeften*

*“Mijn baas komt altijd even bij me langs voor ik een belangrijk gesprek heb. Heel prettig, kan ik even de punten doornemen die ik lastig vind. Nee, bij mijn collega doet hij dat niet, maar die heeft daar denk ik ook niet zo’n behoefte aan, die heeft zo veel ervaring. En die durft ook gewoon zelf bij de baas naar binnen te lopen. Dat durf ik niet hoor, dus ik ben blij dat hij komt.”*

Leidinggevendens hebben niet alleen te maken met verschillende verwachtingen over hun stijl van werken, maar ook met verschillende wensen en behoeften van medewerkers. Zo zal iemand die extrinsiek gemotiveerd is waarschijnlijk harder gaan werken als hem een bonus wordt beloofd, terwijl dat bij iemand die intrinsiek gemotiveerd is niet werkt. Iemand die onzeker is en twijfelt aan zijn eigen capaciteiten moet worden aangemoedigd om iets nieuws aan te pakken, terwijl zijn collega misschien moet worden afgeremd omdat hij te veel wil en zo een risico vormt voor zowel zichzelf (burn out) als de organisatie (een mislukt project).

#### 4.1.3 *Complexe groepsprocessen*

*“Mijn nieuwe collega is echt een verademing. Heeft op dezelfde school gezeten als ik zeg! Heel prettig, we begrijpen elkaar met een half woord. Met Sylvia werk ik nu veel minder, het kostte altijd zo veel tijd om uit te leggen wat ik wilde, en zij wilde altijd wat anders. Veel te ingewikkeld.”*

Leiding geven bestaat niet alleen uit één op één contact met individuele medewerkers. Een ander belangrijk aspect is het sturen van het groepsproces in het team. Zo’n proces is ingewikkelder naarmate er meer diversiteit aanwezig is. Meer diversiteit betekent immers dat de groepsleden moeten omgaan met meer verschillen in persoonlijkheid, verwachtingen, manieren van communiceren etc. Dat gaat niet vanzelf en zonder goede sturing leidt dat vaak tot problemen. Wie leiding geeft aan een divers team zal daarom extra aandacht moeten besteden aan samenwerking, communicatie en het oplossen van conflicten. Extra werk dus, maar gelukkig weten we inmiddels uit onderzoek dat als aan deze zaken voldoende aandacht wordt gegeven, de groepsleden leren omgaan met elkaar en met onderlinge verschillen. Op termijn functioneren divers samengestelde groepen daarom vaak juist beter: ze kunnen beter omgaan met nieuwe situaties, afwijkende vragen en verschillen van inzicht. Maar om dit te bereiken moet de leidinggevende wel eerst investeren in het groepsproces.

#### 4.1.4 Uitsluiting

*“Tja, ik werk dus met allemaal jonge meiden. Best gezellig hoor, maar weet je wat het is, ze hebben het altijd maar over mannen en uitgaan. Dus vaak maak ik tijdens de lunch liever een wandeling, in mijn eentje ja. Wel lastig is dat ze vaak tussendoor ook serieuze dingen bespreken, zoals punten die we in de vergadering gaan behandelen. Dan zijn zij het al eens, en ik weet nog van niets.”*

Het groepsproces in divers samengestelde groepen kent een aantal specifieke risico's, zeker als de samenstelling onevenwichtig is. Uitsluiting is zo'n mechanisme. In een groep die overwegend jong is, bestaat de kans dat die ene oudere medewerker wordt buitengesloten. Ook kunnen vooroordelen en stereotype denkbeelden over bepaalde groepen maken dat medewerkers die behoren tot die groep worden uitgesloten of op een negatieve manier worden benaderd. Islamitische collega's worden dan bijvoorbeeld niet uitgenodigd op een feestje omdat ze geen alcohol drinken. Maar dat betekent natuurlijk niet meteen dat ze niet van een feestje houden!

Uitsluiting gebeurt soms bewust en kan een vorm zijn van discriminatie. Meer hierover vindt u in het hoofdstuk 'veilig werken'. Maar uitsluiting is vaak ook een gevolg van niet nadenken. Bijvoorbeeld steeds de teamuitjes houden op plekken die moeilijk toegankelijk zijn voor een rolstoel. Natuurlijk kan de collega die van een rolstoel afhankelijk is daar een opmerking over maken. Maar het is vervelend als ze dat steeds weer moet doen, dus ze houdt zich waarschijnlijk stil. Een leidinggevende moet oog hebben voor deze en andere groepsprocessen, en ze bovendien kunnen bijsturen.

#### 4.1.5 Beelden over elkaar

*“Leo heeft echt geen vertrouwen in mij zeg. Hij wil altijd mijn stukken zien voor ze de deur uitgaat. Hij kan nog steeds niet geloven dat een vrouw óók goed kan zijn in haar vak.”*

*“Geen vertrouwen in jou? Hoe kom je daar nu bij, hij heeft het er altijd over dat je zo goed schrijft. En heb je wel eens gezien hoe ik mijn stukken terugkrijg van hem?”*

*“Je stukken terugkrijgt? Kijkt hij die van jou ook na dan? Dat heb ik me nooit gerealiseerd, dat hij dat bij iedereen doet. Ik dacht dat hij dat alleen deed bij vrouwen, bij mij.”*

Hierboven noemden we al dat vooroordelen en stereotypen kunnen maken dat bepaalde personen of groepen worden buitengesloten. Dergelijke beelden over elkaar hebben een grote invloed op wat er gebeurt tussen mensen, zowel tussen leidinggevende en medewerker als tussen collega's onder elkaar. De beelden die we hebben van andere mensen bepalen wat we zien. Als we verwachten dat iemand lui is zien we vooral die momenten waarop dat beeld bevestigd wordt. De momenten waarop hij gewoon zijn werk doet vallen niet op. Wel zal opvallen als hij heel erg hard werkt, maar dat zien we dan als een uitzondering. En die bevestigen toch de regel?

Simpel gezegd: mensen zoeken een bevestiging van wat ze verwachten, en proberen

wat ze werkelijk zien zo te interpreteren dat ze hun verwachting, hun beeld, niet aan hoeven te passen. Dit is een belangrijk mechanisme, omdat het er vaak voor zorgt dat mensen ‘gevangen’ komen te zitten in beelden die er over hen, of over hun groep, bestaan. Zo is het in veel organisaties gebruik om ouderen niet meer te laten bijscholen, want die willen toch niet meer veranderen. Gevolg: ze kunnen de vernieuwing in de organisatie niet bijhouden, en het beeld van ouderen die star zijn wordt bevestigd. Niet alleen de beelden van een leidinggevende over medewerkers zijn overigens van belang, ook andersom zijn er verwachtingen en beelden. Zo wordt sturend gedrag van een mannelijke leidinggevend vaak gewaardeerd en gezien als doortastend. Van een vrouwelijke collega die hetzelfde doet wordt al snel gezegd dat ze wel erg bazig is, een echte ‘bitch’.

#### 4.1.6 Onduidelijke feedback

*“Ik dacht dat ik wel een vaste aanstelling zou krijgen, maar dat gaat waarschijnlijk niet door. Ze zeggen dat ik niet gemotiveerd ben, omdat ik steeds te laat kom. Maar ik dacht dat ze het niet zo erg vonden dat ik soms wat later ben. De baas maakt er altijd grapjes over, zo van “was je bed weer te lekker”. Nu zegt hij dat hij me er al een paar keer op heeft aangesproken maar dat ik er niets mee doe!”*

Goede feedback helpt mensen om goed te functioneren: ze horen wat ze goed doen, en dus moeten vasthouden, maar ook wat beter kan en op welke manier dat mogelijk is. In de praktijk zien we dat leidinggevend vaak moeite hebben met het geven van feedback. Complimenten geven gaat niet iedereen even makkelijk af, maar ook lukt het vaak niet om mensen aan te spreken op hun fouten. Dit gebeurt dan niet of alleen heel versluierd, zoals in het voorbeeld hierboven. Zeker als Nederlands niet je eerste taal is, of als je de ‘Hollandse humor’ niet kent, is dat lastig te interpreteren.

Soms spelen bij het niet of niet voldoende geven van feedback ook stereotype beelden een rol, bijvoorbeeld de verwachting dat iemand uit een bepaalde groep het gewenste gedrag toch niet zal gaan vertonen: *“van een oudere medewerker kun je dat ook eigenlijk niet meer verwachten”*. Ook horen we regelmatig de opmerking *“hij heeft het hier toch al moeilijk als enige allochtoon (of vrouw, of andere minderheidsgroep), als ik dan ook nog steeds kritiek heb wordt het wel heel zwaar”*. Dergelijke overwegingen klinken heel sociaal, maar het effect is veelal negatief. Want uiteindelijk wordt de betreffende persoon wél beoordeeld volgens de reguliere criteria. Door het niet geven van de nodige feedback is de medewerker in feite de mogelijkheid ontnomen om het gedrag aan te passen, om zo alsnog aan de criteria te voldoen.

## 4.2 Oplossingen

Leiding geven is een complexe taak, en naarmate het team waaraan leiding wordt gegeven diverser is, wordt de taak complexer. Hieronder beschrijven we een aantal aandachtspunten die helpen om beter leiding te geven aan diversiteit. Omdat elk team op de één of andere manier divers is zijn het eigenlijk punten die in elke situatie bruikbaar zijn en zorgen voor een beter resultaat.

### 4.2.1 *Communicatie met oog voor verschil*

‘Beter communiceren’ en ‘praten met elkaar’ worden erg vaak als oplossing genoemd voor problemen, en het lijkt daarmee een doodoener. Toch ontkomen we er ook hier niet aan. Veel van wat er mis gaat bij het leiding geven aan divers samengestelde teams heeft te maken met misverstanden, elkaar niet goed begrijpen of verkeerd inschatten van een situatie. Om dat te voorkomen, of om problemen die zo zijn ontstaan op te lossen, is een goede communicatie een eerste vereiste.

Sommige mensen denken bij ‘communiceren’ vooral aan praten. In de praktijk is luisteren echter een veel belangrijker vaardigheid, samen met vragen stellen. Natuurlijk is het belangrijk als een leidinggevende duidelijkheid schept, grenzen aangeeft etc., maar dat kan alleen effectief gebeuren als de leidinggevende een goed beeld heeft van wat er aan de hand is. En daarvoor zijn observeren, luisteren, vragen stellen en alle andere vaardigheden die bijdragen aan een goede beeldvorming van belang. Dat moet zorgvuldig gebeuren, want zoals we al gezien hebben kunnen zaken als vooroordelen, verschillen in verwachtingen over wat ‘goed’ of ‘normaal’ is etc. het beeld flink vertekenen.

Om te komen tot communicatie met oog voor verschil kunnen de volgende acties ondernomen worden:

- leidinggevendenden trainen in communicatievaardigheden, met name observeren, luisteren en vragen stellen;
- zorgen dat leidinggevendenden zich bewust worden van hun eigen beelden over andere (groepen) mensen. Dit kan bijvoorbeeld via een training of intervisie, maar ook door samen te werken met mensen die ‘anders’ zijn. Daarbij moet ook gewerkt worden aan het herkennen van de invloed die beelden over (groepen) mensen hebben op de manier waarop je die mensen beoordeelt en op hoe je op hen reageert.

### **Ontdek je eigen beelden**

Een groep medewerkers afkomstig van verschillende organisaties onderzocht samen de beelden die ze hadden over de eigen collega's. Ze 'betrapten' zichzelf op de volgende beelden:

- Vrouwen zijn niet bereid van 7 tot 7 te werken.
- Alloctonen zijn een risico voor de integriteit van de organisatie.
- Aan herplaatsingskandidaten zit altijd een 'vlekje'.
- Medewerkers van 50 jaar en ouder zijn star en minder productief.
- Lager opgeleiden kunnen niet met computers omgaan.

Ze schrokken van hun eigen beelden en realiseerden zich toen pas hoeveel invloed deze beelden hebben op hun eigen denken en handelen.

#### *4.2.2 Zorgen voor de juiste competenties*

Uit de beschrijving van knelpunten eerder in dit hoofdstuk blijkt wel dat een leidinggevende over veel verschillende competenties moet beschikken, zeker als leiding wordt gegeven aan een divers samengesteld team. Wat zijn die competenties waarover een leidinggevende moet beschikken? Onderzoek wijst uit dat vijf competenties essentieel zijn bij het leiding geven aan een divers samengesteld team:

1. culturele empathie: je kunnen inleven in een andere cultuur;
2. open mind: een open en onbevooroordeelde houding ten opzichte van mensen of groepen die zich anders gedragen of andere normen of waarden hebben;
3. sociaal initiatief: actief omgaan met sociale situaties en zelf initiatief nemen;
4. flexibiliteit: om kunnen gaan met veranderingen;
5. emotionele stabiliteit: om kunnen gaan met stress.

Daarnaast zijn belangrijk:

6. zelfreflectie: bereid en in staat zijn te kijken naar de eigen rol en de eigen mogelijkheden om zaken anders aan te pakken;
7. nieuwsgierigheid: naar zowel de drijfveren, wensen etc. van de ander als naar die van jezelf;
8. vertrouwen kunnen geven: met name ook aan mensen die zaken heel anders aanpakken dan je zelf zou doen;
9. lef: om dingen te doen die buiten de gebaande paden gaan, en om een standpunt in te nemen.

Een organisatie die het beste wil halen uit haar diverse personeelsbestand zorgt dat haar leidinggevend in voldoende mate over deze competenties beschikken. Dat kan op twee manieren:

- door bij de selectie van leidinggevend deze competenties als leidraad te nemen;
- door deze competenties te ontwikkelen bij leidinggevend, bijvoorbeeld in een training, opleiding of door intervisie. Ook het opdoen van ervaring met het zelf werken in divers samengestelde groepen of in nieuwe situaties kan daarbij helpen.

Denk hierbij bijvoorbeeld aan stages in het buitenland, op een andere afdeling of in een kortstondige, dynamische projectgroep.

#### **Selectiecriteria voor leidinggevenden**

Een grote organisatie ontdekte bij een eerste evaluatie van haar diversiteitsbeleid dat de vrouwen en allochtonen die met veel moeite waren binnengehaald al snel weer uitstroomden. Navraag bij de vertrekkers leerde dat een groot deel van hen het gevoel had aan zijn lot te worden overgelaten en nauwelijks ondersteuning te krijgen. Een kritische blik op de selectie- en beoordelingscriteria van leidinggevenden liet zien dat eigenlijk alleen werd gekeken of de leidinggevende goed was in de technische aspecten van het vak. Dat bleek niet voldoende voor het omgaan met meer diversiteit.

Inmiddels zijn communicatieve vaardigheden en inzicht in groepsprocessen de belangrijkste selectiecriteria, en worden technische vragen aan inhoudelijke deskundigen voorgelegd. Bij de beoordeling van leidinggevenden wordt nu ook gekeken naar zaken als (ongewenste) uitstroom, verzuim en scores op het medewerkerstevredenheidsonderzoek. Kortom, 'people management' maakt nu een belangrijk deel uit van de beoordeling van leidinggevenden en dat aspect wordt sindsdien door hen ook veel serieuzer genomen.

#### *4.2.3 Ondersteuning door HRM-afdeling en collega's*

Leidinggevenden zijn natuurlijk niet in hun eentje verantwoordelijk voor het wel-slagen van hun team. Ze krijgen daarbij ondersteuning van de afdeling HRM, die bijvoorbeeld zorgt voor de selectie van geschikte leidinggevenden en voor het bijscholen en bijschaven van zittende leidinggevenden. Soms kan HRM ook direct ondersteunen bij het uitvoeren van bepaalde taken, zoals selectiegesprekken, beoordelingen etc. De HRM-er kan dan, vanuit de eigen specifieke competenties en ervaringen, zorgen voor extra inbreng of voor bijsturing.

HRM kan ook zorgen voor ondersteunende instrumenten, zoals bijvoorbeeld een protocol rond het omgaan met ongewenst gedrag, een richtlijn over hoe te handelen bij sollicitaties etc. Als in deze instrumenten voldoende aandacht is voor diversiteit kunnen zij de lijnmanagers goed ondersteunen bij hun inspanningen.

Afspraken over hoe wordt omgegaan met verschillende situaties hoeven overigens niet altijd afkomstig te zijn van HRM. Intervisie is hiervoor ook een goed instrument. Zo horen leidinggevenden van elkaar hoe ze met zaken omgaan, en waarom. Samen bouwen ze expertise op over een zo goed mogelijke aanpak, die meteen zijn praktische nut kan bewijzen. Natuurlijk moet er hierbij ruimte zijn voor het maken van fouten en voor experimenteren met nieuwe manieren van werken. Zonder dat is leren immers nauwelijks te realiseren.



### **Leidinggevend en ondersteunen met een goede voorbereiding**

In een groot distributiebedrijf constateerde men dat de leidinggevend en moeite hadden met een aantal HRM-taken die in de loop der tijd naar hen waren overgeheveld. Zo vonden ze het moeilijk om verzuimgesprekken te voeren, met name met allochtone medewerkers. Bij het bespreken van deze problematiek werd eerst overwogen de taken weer terug te leggen bij HRM. Uiteindelijk werd echter besloten dat zo'n rigoureuze stap niet nodig was en dat meer begeleiding en ondersteuning waarschijnlijk voldoende zou zijn.

Als eerste stap werd bij de leidinggevend en geïnventariseerd wat men lastig vond. Daarbij bleek dat een groot deel van de leidinggevend en niet over voldoende gespreksvaardigheden beschikte voor het voeren van een gewoon gesprek, laat staan een gesprek over gevoelige zaken als ziekte, problemen en frustraties. Ook bleek er nogal wat onduidelijkheid te bestaan over wat geoorloofde redenen zijn voor verzuim, wat te doen als men de zaak niet vertrouwt etc. De genoemde problemen wogen extra zwaar bij gesprekken met allochtone medewerkers, waarvan een deel het Nederlands slechts gebrekkig beheerst. Bovendien hadden leidinggevend en het idee dat allochtonen vaker heel vage klachten hebben. Beter gezegd: bij allochtonen had men vaker het idee dat het verhaal niet klopte.

Uiteindelijk heeft de organisatie gekozen voor de volgende aanpak:

- een handleiding over hoe te handelen bij een ziekmelding om de officiële regels bekendheid te geven;
- een training gespreksvoering voor alle leidinggevend en, met daarin speciale aandacht voor interculturele communicatie;
- een workshop over het omgaan met ziekte in verschillende culturen. Niet zozeer om te laten zien 'bij Turken werkt het zo, bij Marokkanen zo' maar om te laten zien dat er veel verschillende manieren zijn;
- intervisie-bijeenkomsten, begeleidt door een externe procesleider, waar aan de hand van echte of verzonden cases wordt gesproken over en geoefend met de beste aanpak. Zo wordt niet alleen de expertise verhoogd maar ontstaat ook een gedeelde norm over wat wel en niet kan, en hoe met zaken wordt omgegaan;
- na een aantal intervisiebijeenkomsten is die 'gedeelde norm' beschreven in een serie richtlijnen over wat wel en niet acceptabel wordt gevonden in de organisatie. Die richtlijnen zijn in de teams besproken met medewerkers en op basis hiervan nog een beetje aangepast. Tenslotte zijn ze gepubliceerd in het personeelsblad en opgehangen in de kantine. Iedereen weet nu wat de norm is, en er is een breed draagvlak omdat iedereen betrokken is geweest bij het opstellen van de normen. Voor leidinggevend en is het daarmee een stuk makkelijker om medewerkers aan te spreken op het niet naleven ervan;
- ondersteuning van een HRM-er bij de eerste verzuimgesprekken na de training. Hoe vaak dit gebeurde was afhankelijk van de behoeften en vaardigheden van de leidinggevend e.

## 5 Taakhoud en arbeidsorganisatie

### 'One size fits all' of maatwerk?

De kwaliteit van het dagelijks functioneren in een organisatie is afhankelijk van de manier waarop taken, werkplekken en de manier waarop wordt samengewerkt georganiseerd zijn. Op deze punten blijken vaak problemen te ontstaan als een organisatie diverser wordt. Wat eerder goed paste voldoet ineens niet meer.

### 5.1 Knelpunten en oorzaken

Veel problemen op het gebied van taakhoud en arbeidsorganisatie hebben te maken met een van de volgende zaken, die we hieronder nader bespreken:

1. fysieke omstandigheden;
2. verdeling van taken;
3. werktijden;
4. gehoord worden.

#### 5.1.1 Fysieke omstandigheden

*“Eindelijk, ik heb werk! Een leuk baan, en speciaal voor mij hebben ze een werkkamer en de wc op de begane grond rolstoel-toegankelijk gemaakt. Alleen wel jammer dat ik nooit zonder hulp de kamer van een collega kan binnenrijden. Maar ja, je kunt niet alles hebben.”*

Iedereen kent het uit zijn kindertijd: de kranen die te hoog waren, de deuren die te zwaar waren. Zaken die het lastig maken om zelfstandig je gang te gaan. Veel mensen groeien letterlijk uit deze problemen, maar niet iedereen. Wie klein blijft, blijft deze hinder houden. Maar ook voor veel anderen herbergt onze (werk-)omgeving nogal wat fysieke ongemakken. Simpelweg omdat die omgeving over het algemeen is afgestemd op 'de gemiddelde gebruiker'. Naarmate de diversiteit in de organisatie toeneemt zullen er minder mensen zijn die passen in die categorie.

Meer diversiteit maakt soms ook dat het meer opvalt dat bepaalde fysieke omstandigheden niet optimaal zijn. Zo zagen we in een organisatie met een vergrijzend personeelsbestand dat een productielijn werd aangepast omdat de oudere medewerkers er niet goed mee uit de voeten konden: het werk was te zwaar. De klachten van de oudere medewerkers leidden er zo toe dat de arbeidsomstandigheden voor alle medewerkers aan de lijn verbeterden.

### 5.1.2 Verdeling van taken

*“Zat ik laatst met mijn collega te praten, blijkt dat hij die rotklus die ik moet doen juist heel leuk vindt! Hij vindt dat spannend, ik heb het al honderd keer gedaan. Van mijn chef mogen we nu schuiven. Ik ga weer meer acquisitie doen, dat heb ik al jaren niet meer gedaan en het lijkt me leuk om daar nu, met zo veel meer werkervaring, weer mee bezig te gaan. Leuk toch, mogen we allebei doen wat we het liefst willen!”*

Werken betekent: taken uitvoeren. Over het algemeen zijn de taken op een vaste manier samengevoegd tot een functie. Iedereen die die functie heeft, voert dezelfde taken uit. Dat lijkt heel logisch, maar heeft ook grote beperkingen. Want vaak betekent dit dat iemand die één van de taken niet (meer) kan uitvoeren, niet meer in de functie kan blijven. Ook betekent het vaak dat veel medewerkers heel lang hetzelfde werk doen, omdat er nu eenmaal weinig verschillende functies zijn in de organisatie. Denk hierbij bijvoorbeeld aan een leraar, die aan het begin van zijn carrière vrijwel dezelfde taken heeft als aan het eind. Terwijl er in de loop van die carrière toch het een en ander zal zijn veranderd in de competenties, wensen, behoeften etc. van deze persoon.

### 5.1.3 Werktijden

*“Het lastigste van mijn werk vind ik dat we al om 8 uur aanwezig moeten zijn. Terwijl er tussen 8 en 9 eigenlijk nooit iemand belt. Eén secretaresse kan dat makkelijk aan. Dus we doen dan allerlei klusjes, maar die kunnen ook best op een andere tijd. Ik zou ze liever na 5 uur doen, dan is het ook rustig. Ik kom liever 's ochtends wat later en werk dan langer door. Zo zou er ook nog iemand zijn om de late bellers op te vangen.”*

In de meeste organisatie liggen de werktijden vast, en die zijn voor iedereen hetzelfde. In ieder geval voor de mensen die eenzelfde functie vervullen. Vaak is de norm daarbij een 40-urige werkweek, met vaste begin- en eindtijden. Natuurlijk zijn er uitzonderingen, zoals ploegendiensten en andere onregelmatigheden. Maar ook daar geldt meestal een vast rooster. Voor veel mensen is dat prettig, want het geeft zekerheid. Maar er zijn ook mensen voor wie de roosters niet passen. Bijvoorbeeld omdat de werktijden niet te verenigen zijn met de schooltijden van kinderen. Of omdat 40 uur te veel is, tijdens het herstellen van een zware ziekte. Ook zaken als het volgen van een opleiding of lange reistijden kunnen maken dat het ‘normale’ rooster niet echt passend is.

### 5.1.4 Gehoord worden

*Hoofd personeelszaken: “Jammer, de medewerkers hier nemen zo weinig initiatief! Wij hebben hen verantwoordelijk gemaakt voor hun eigen loopbaan, maar een leuk verzoek om een opleiding of stage krijg ik bijna nooit!”*

*Medewerker: "Ik zou best eens wat anders willen, maar dat kan hier niet. Nooit vraagt iemand wat je wilt, en ik heb nog nooit gezien dat er iemand naar een opleiding gestuurd wordt. Het lijkt wel of het ze niet kan schelen hoe het met ons gaat."*

Een goede voorspeller van problemen met het functioneren op het werk is de mate waarin iemand regelmogelijkheden heeft. Dat wil zeggen: kun je invloed uitoefenen op je werktempo, je werkzaamheden etc. Deels heeft dat te maken met de inrichting van het werk. Zo heeft iemand die aan een lopende band staat over het algemeen geen invloed op zijn eigen werktempo. Maar veel heeft ook te maken met of er naar mensen geluisterd wordt: tijdens functioneringsgesprekken, werkoverleg of in de dagelijkse omgang. 'Luisteren naar' is daarbij meer dan 'aanhoren'. Luisteren naar en gehoord worden impliceren ook dat er serieus wordt ingegaan op wat iemand zegt. Dat hoeft niet te betekenen dat iemand ook altijd zijn zin krijgt, wel dat serieus wordt ingegaan op verzoeken en opmerkingen en dat wordt gekeken wat er mee gedaan kan worden. In de praktijk blijkt dat het voor mensen die 'anders' zijn moeilijker is om gehoord te worden. Deels komt dat omdat ze niet de juiste 'code' kennen, niet de juiste 'taal' spreken. Ofwel: ze verwoorden hun wensen op een manier die afwijkt van wat gebruikelijk is. Zo blijken mannen veel stelliger te zijn in het neerzetten van hun wensen dan vrouwen. Een manager die gewend is aan de 'mannenmanier' heeft dan al snel het idee dat het verzoek van de vrouw niet zo serieus is.

Niet gehoord worden kan ook komen omdat dat wat gezegd wordt niet past in het beeld dat de toehoorder heeft over de spreker. Van een oudere wordt niet verwacht dat hij ambitieus is, dus als die vraagt om een nieuwe functie gaat een leidinggevende er vaak vanzelfsprekend vanuit dat de medewerker een rustiger plekje wil. Dat het juist een verzoek was om meer uitdaging past simpelweg niet in het verwachtingspatroon over ouderen en wordt dus niet opgepikt.

Uit de voorbeelden blijkt wel dat 'gehoord worden' niet alleen belangrijk is voor de motivatie en betrokkenheid, maar ook voor de loopbaanmogelijkheden die iemand krijgt.

## 5.2 Oplossingen

Oplossingen op het terrein van taakhoud en arbeidsorganisatie bestaan vooral uit het zorgen voor meer flexibiliteit, meer mogelijkheden om de situatie aan te passen aan individuele wensen en behoeften. Vaak worden dergelijke aanpassingen gezien als een luxe, maar het is de vraag of dat inderdaad zo is. Als meer flexibiliteit leidt tot beter functioneren van medewerkers is dat immers in het belang van zowel medewerkers als organisatie.

### 5.2.1 *Fysieke omstandigheden aanpassen*

Eén manier om problemen rond fysieke omstandigheden die niet ‘passen’ op te lossen is om de omstandigheden aan te passen aan een specifieke persoon. Bij mensen met fysieke beperking of handicap is dat soms nodig, omdat ze heel specifieke behoeften hebben. Vaak is het echter ook mogelijk om aanpassingen te doen die maken dat de werkplek voor veel meer mensen ineens een stuk beter is. Denk hierbij bijvoorbeeld aan bureaus en stoelen die in hoogte verstelbaar zijn.

#### **Minder fysieke belasting voor iedereen**

Bij een groot industrieel bedrijf merkte men dat veel ouderen voor kortere of langere tijd uitvielen. Het werk aan de lopende band bleek fysiek erg belastend te zijn. Dit besef leidde ertoe dat men het hele werkproces opnieuw onder de loep nam en verschillende aanpassing aanbracht. Daarbij werd onder meer gebruik gemaakt van moderne automatiseringsoplossingen. Op deze manier speelde de organisatie niet alleen in op de vergrijzing van het personeelsbestand maar werd de fysieke belasting van alle mensen die aan de band werken sterk teruggebracht. Bovendien zijn nu minder mensen nodig en is dus ook een bezuiniging op personeelskosten gerealiseerd. De investering was op die manier snel terugverdiend!

#### **'Design for all' past iedereen**

Een organisatie voor openbaar vervoer merkte dat de inrichting van haar tramcabines niet passend was voor een deel van haar medewerkers. Ze schakelde specialisten in op het gebied van ‘Design for all’, een stroming die probeert werkplekken zo in te richten dat ze passend zijn voor een brede verscheidenheid aan mensen. Deze wisten de cabines zo in te richten dat ook mensen die kleiner, groter, dikker of anderszins afwijkend zijn van de gemiddelde werknemer, er prettig en gezond kunnen werken.

### 5.2.2 *Flexibele verdeling van taken*

Flexibeler omgaan met de verschillende taken die horen bij een functie geeft meer mogelijkheden om de kwaliteiten van medewerkers te gebruiken. Meestal gaan we er vanuit dat iedereen in een zelfde functie ook hetzelfde moet doen. Toch zien we dat de één beter is in dit, de ander in dat. In de praktijk wordt er dan ook door collega's onderling vaak geschoven met taken, zodat iedereen een takenpakket krijgt dat beter past bij de wensen en kwaliteiten. Een organisatie kan daarvoor expliciet de ruimte bieden en het aanmoedigen. Natuurlijk is het daarbij wel belangrijk dat er voldoende mogelijkheden blijven om te groeien en dat eenzijdige belasting voorkomen wordt.

### **Inpassen van medewerkers met specifieke behoeften**

Bij een automatiseringsbedrijf solliciteerde een kandidaat met een autistische stoornis. Het bedrijf wilde deze persoon graag in dienst nemen, want hij beschikte over veel kennis over bepaalde ingewikkelde systemen en was bovendien zeer gemotiveerd. In de functie die men voor ogen had voorzagen men echter problemen, omdat daarbij samenwerking en afstemming met veel collega's nodig was. Uiteindelijk besloot men om te schuiven met taken op de afdeling. De nieuwe medewerker zou zich concentreren op het programmeren en alle andere technische handelingen, een collega ging zich meer toeleggen op de afstemming

#### *5.2.3 Flexibele werktijden*

Hoewel in de praktijk al veel organisaties werken met verschillende vormen van deeltijd, flexibele arbeidstijden etc., zijn er toch ook veel organisaties die hiervan de voordelen niet inzien. Natuurlijk, flexibele tijden zijn lastig als de winkel open moet. Maar moet iedereen er dan zijn, of is het voldoende als een deel van de mensen er is? Kritisch kijken naar wat nodig en wenselijk is levert soms verrassende nieuwe mogelijkheden die voor zowel organisatie als medewerkers meer ruimte bieden.

### **Contracten afstemmen op schooltijden**

In een groot ziekenhuis konden de operatiekamers (OK) niet optimaal gebruikt worden omdat er niet voldoende personeel beschikbaar was. Dit leidde onder andere tot onnodig lange wachttijden. Nadere analyse leerde dat veel OK-verpleegkundigen stopten met werken zodra er kinderen waren, omdat ze het werk niet konden combineren met de zorg voor hun kinderen. De bereidheid om weer te gaan werken was echter groot. Er is toen een heel nieuw rooster ontwikkeld waarbij medewerkers de garantie kregen dat het werk binnen de schooltijden van de kinderen zou vallen en waarbij in de schoolvakanties niet gewerkt wordt. Dat lukte door in een deel van de operatiekamers alleen standaard-operaties uit te voeren, waarvan bekend is hoe lang ze duren en die van te voren worden ingepland. Spoed-operaties en andere niet in te plannen zaken worden voortaan afgehandeld in de andere OK's. Door de nieuwe roosters zijn veel medewerkers die wegens zorgtaken ontslag hadden genomen weer aan het werk. Zij kunnen nu hun zorgtaken combineren met werk, houden hun kennis en ervaring op peil, en het ziekenhuis kan haar OK's efficiënt gebruiken en de wachtlijsten verkorten.

#### *5.2.4 Luisteren*

Een communicatietraining kan er voor zorgen dat mensen beter gehoord worden: daar leer je niet alleen om beter te verwoorden wat je wilt, maar ook om beter te luisteren naar wat anderen jou vertellen. Daarnaast helpt het om duidelijk te zijn

over verantwoordelijkheden: wie neemt er actie, wie zet de eerste stap? Vaak zit men immers op elkaar te wachten omdat beide partijen denken dat de ander als eerste in actie moet komen.

#### **Kennis bundelen voor beter werken**

Bij een groot politiekorps hebben de allochtone medewerkers zich verenigd en komen regelmatig bij elkaar. Niet, zoals veel autochtone collega's denken, om eens flink te klagen over hun positie. Wel om onderling te praten over hoe zaken in hun ogen beter kunnen. Ze geven regelmatig suggesties aan de korpsleiding, zowel gevraagd als ongevraagd. Die adviezen gaan over de interne gang van zaken, maar bijvoorbeeld ook over hoe kan worden opgetreden tegen Marokkaanse hangjongeren die overlast veroorzaken. Ook zorgt de groep er voor dat nieuwe allochtone medewerkers een mentor krijgen die hen helpt met het doorgronden van de codes en omgangsvormen in de organisatie.

#### **Zelf plannen werkt efficiënter**

Bij een installatiebureau was altijd gedoe over werkschema's. De planners leken het nooit goed te doen. Op een gegeven moment werd besloten dat de monteurs het dan maar zelf moesten uitzoeken. En dat bleek te werken: ze bepalen nu zelf welke klant eerst komt en wat een handige route is. Zowel de productiviteit als het werkplezier namen hiermee toe.

## 6 Een veilig werkklimaat

### Goede voedingsbodem voor diversiteit

Op de werkvloer van een diverse organisatie werken verschillende mensen samen. Mannen, vrouwen, allochtonen, autochtonen, ouderen, jongeren, gehandicapten, homo's, hetero's, denkers, doeners, hoog- en laagopgeleiden en ga zo maar door. Allemaal individuen met een eigen verhaal en met eigen waarden en normen. Om ieders talenten tot bloei te laten komen en verzuim te voorkomen, is het creëren van een veilig werkklimaat van groot belang. In zo'n werkklimaat voelen mensen zich vrij om zichzelf te zijn, zijn niet bang om fouten te maken en voelen zich niet gedwongen om zich aan te passen aan de 'grootste gemene deler'. Zo kunnen de specifieke kwaliteiten van medewerkers optimaal tot hun recht komen. Het creëren van een veilig werkklimaat in een diverse organisatie valt echter niet mee. Dit hoofdstuk beschrijft een aantal obstakels voor een veilig werkklimaat, zoals pesten op de werkvloer, conflicten en ongewenst gedrag. Vervolgens geven we tips om deze obstakels uit de weg te ruimen.

### 6.1 Knelpunten en oorzaken

Mensen uit verschillende culturen en met verschillende leeftijden, achtergronden en interesses gaan minder gemakkelijk met elkaar om. Dat geldt al voor Amsterdammers en Limburgers. Omgang tussen verschillende groepen op de werkvloer is ook vaak moeilijk. Medewerkers uit een bepaalde groep kruipen bijvoorbeeld in de pauze steeds bij elkaar. Of er is sprake van een generatiekloof tussen jongere en oudere medewerkers waarbij beide 'partijen' weinig begrip tonen voor elkaars sterkten, zwakten en arbeidsethos. Kortom: organisaties met een diversiteit aan medewerkers lopen vaker het risico dat medewerkers elkaar onderling niet goed begrijpen.

#### 6.1.1 Stigmatisering en stereotypering

*"Karel alweer ziek? Ach, die heeft altijd wat te klagen, die moet je niet serieus nemen."*

Een oordeel is snel geveld. Als iemand 'raar' doet, of we begrijpen hem niet, dan krijgt die collega al snel het spreekwoordelijke 'stempel op zijn voorhoofd'. Hij is 'de oude zeur', 'de luie allochtoon' of 'de aanstellerige zielenpoot'. Hij wordt in een hokje geplaatst, en vervolgens wordt er alleen nog maar zo naar hem gekeken. We zien dus eigenlijk nog maar één onderdeel, één dimensie van de hele persoon: hij heeft vanaf nu een stigma.



*“Het heeft me veel moeite gekost om mensen te laten zien dat ik een gewone collega ben. Ze zien toch eerst die rolstoel en dan zien ze je niet meer als iemand die gewoon zijn werk kan doen. Alsof niet alleen mijn benen maar ook mijn hersenen verlamd zijn.”*

Soms stigmatiseren we mensen niet zozeer op basis van wat ze zelf doen, maar op basis van de groep waartoe ze behoren. En over die groepen hebben we allerlei beelden: Surinamers zijn lui, vrouwen kletsen te veel en dikke mensen zijn gezellig. We noemen die beelden stereotypen. Iedereen gebruikt stereotypen, ze helpen ons om de wereld overzichtelijk te houden en om in geval van nood snel te kunnen reageren. Veel stereotypen leren we al als kind van onze omgeving. We leren hoe we bepaalde gebeurtenissen moeten interpreteren en worden daarbij (impliciet) blootgesteld aan beelden over ‘de ander’. Omdat we ze al vroeg aanleren zitten veel stereotype beelden diep verankerd in ons denken, zo diep dat we er vaak niet van bewust zijn dat we ze hebben. Veel stereotypen kloppen overigens, bijvoorbeeld ‘vrouwen zijn kleiner dan mannen’. Het gaat fout als we er vanuit gaan dat de stereotype beelden voor ieder individu van de groep gelden: sommige vrouwen zijn immers juist erg groot, sommige mannen niet. Nog meer gaat fout als het hele stereotype niet klopt.

*“Het lastige is dat ik tijdens de koffiepraatjes nooit eens gewoon kan vertellen wat ik in het weekeind gedaan heb. Dan komen ze er achter dat ik homo ben, nou, dan kan ik het hier verder wel vergeten.”*

Stigma's en stereotypen kunnen positief zijn, en dan heb je er vaak niet zo'n last van. Maar als er eenmaal negatieve beelden zijn over jou of de groep waartoe je behoort kan dat behoorlijk hinderlijk zijn. Mensen die hiervan het slachtoffer zijn voelen zich onprettig op hun werk. Vaak ook hebben ze het gevoel dat hun kwaliteiten en talenten onvoldoende worden opgemerkt, laat staan benut. Medewerkers die afwijken van de rest lopen vaker het risico om mikpunt van hoon of spot te worden. Zo is bij traditionele mannen-organisaties zoals defensie en de politie homoseksualiteit nog steeds een lastig onderwerp.

### 6.1.2 Pesten en seksuele intimidatie

*“Ik ben anders opgevoed, hun zijn anders opgevoed. Ik ben een rustig type. Andere mensen kunnen een grote mond geven, ze zeggen dingen die niet goed zijn, maar ik durf dat niet. Dat is het verschil bij mij en die mensen. Een ander komt gewoon om een ander uit te lachen of te pesten of zo en dat zijn dingen waar ik niet tegen kan en dat is mijn probleem hier in dit bedrijf.”*

Hoe zit het met de geintjes op de werkvloer, mag dat? Grappen en grollen zijn leuk en maken het werk plezierig. Maar waar ligt de grens tussen een geintje of seksuele intimidatie? Voor iedereen ligt die grens verschillend. Soms is het geintje niet bedoeld

om leuk te zijn, maar om te kwetsen. Of het komt in ieder geval zo over. Niet iedereen heeft hetzelfde gevoel voor humor. Wat wel en niet kan moet je dus onderling afspreken, met als uitgangspunt: hoe houden we het samen leuk op het werk.

*“De vorige bedrijfsleider vond al dat gepraat over seksuele intimidatie maar onzin. Dus toen ik hier kwam merkte ik al snel dat die twee dames die al maanden thuis zitten helemaal niet overspannen waren, maar gewoon last hadden van een paar kerels hier. Ik heb met ze gepraat en ze wilden het wel weer proberen. Meteen toen die mannen weer vervelend gingen doen ben ik naar ze toegestapt. Ik heb gezegd dat ik daar niet van gediend ben. Nu gaat het een stuk beter: zij gedragen zich, en als ze toch te ver gaan durven de dames hun daarop aan te spreken. Ze weten dat ik achter hen sta.”*

Een medewerker die slachtoffer is van pesten of discriminatie of zich seksueel geïntimideerd voelt, loopt daar vaak lang mee rond. Het is een hele stap om er over te praten. Toch is dat heel belangrijk om er niet ziek van te worden en om te zorgen dat de ander zijn gedrag verandert. Het slachtoffer kan gaan praten met de leidinggevende, een HRM-medewerker, een vertrouwenspersoon, de bedrijfsarts of bedrijfsmaatschappelijk werker, een OR-lid, de vakbond of de huisarts. Maar niet iedereen doet dat.

#### **Hoe flauwe grappen kunnen leiden tot een slecht imago**

In een organisatie werken vooral blanke mannen. Regelmatig worden er grapjes gemaakt over vrouwen, homo's en allochtonen. Men zegt dat het vooral lollig bedoeld is en dat het niet gaat om Marieke, Ahmet of Jan die samenwoont met zijn vriend. Toch is het voor deze collega's erg vervelend om altijd weer de flauwe grappen te moeten aanhoren. De leidinggevende lacht mee en stelt het discriminerende gedrag niet aan de kaak. De organisatie kampt met veel uitstroom en krijgt een negatief imago op de arbeidsmarkt. Er wordt geen link gelegd met de huidige omgangsvormen.

### 6.1.3 Conflicten

*“Ik kreeg een nieuwe collega en wij waren het niet altijd eens over hoe we iets moesten aanpakken. Dat kan toch, iedereen heeft toch zijn eigen manier? Maar hij wilde dat ik het op zijn manier zou doen, daar viel niet over te praten. Dat werd zo vervelend, ik werd heel gespannen en zit nu al weer drie weken thuis.”*

Als mensen samenwerken is er altijd een kans op conflicten. Die kans is groter in een situatie met meer diversiteit, simpelweg omdat de kans op misverstanden dan groter is. Op zich is er niets mis met conflicten, ze kunnen heel verhelderend werken en houden mensen scherp. Maar conflicten kunnen ook uit de hand lopen, en dan is het effect negatief. Dat gebeurt vooral als er een gebrek is aan begrip, respect en geduld.

Conflicten zijn een belangrijke oorzaak van verzuim en verloop. Medewerkers gaan verschillend om met conflicten. De één zoekt naar een oplossing, gaat het gesprek aan, de ander wil vooral zijn zin doordrijven en de derde doet het liefst of er niets aan de hand is en zorgt dat hij zijn 'lastige' collega's ontloopt. Sommige mensen zoeken de oorzaak van een conflict altijd alleen bij zichzelf en worden daar onzeker van. Anderen kijken alleen naar de rol van de ander en vergeten dat ze zelf ook een rol kunnen spelen in het ontstaan van een conflict. Al die verschillende stijlen maken het er niet makkelijker op om constructief met conflicten om te gaan. Dat moeten mensen leren en dat vraagt dus extra aandacht van de organisatie en de leidinggevende.

## 6.2 Oplossingen

Stigmatisering, stereotypering, pesten, intimidatie en conflicten dragen allemaal bij aan een onveilig werkklimaat. In zo'n klimaat kunnen mensen niet goed functioneren, de prestaties zijn dan ook vaak minder en verzuim en verloop nemen toe. Om deze situatie te voorkomen of te doorbreken zijn twee zaken van belang:

- een open dialoog;
- afspraken over wat wel en niet kan.

### 6.2.1 Een open dialoog

Onderling begrip en respect zijn belangrijke ingrediënten voor een veilig werkklimaat. Echter: wat is respect? En hoe komt dit tot uiting? Mensen denken daar verschillend over. Een open dialoog over waarden en normen is een goede manier om onderling begrip en respect te bevorderen en daarmee pesten, discriminatie en conflicten te voorkomen.

#### **Respect en dialoog**

Een islamitische medewerker van een grote bank hield zich steeds meer bezig met zijn geloof. Eerst vroeg hij of het mogelijk was om tijdens het werk te bidden. Samen met hem en de leiding van het filiaal zijn de mogelijkheden besproken en hij kreeg een ruimte toegewezen waar hij kon bidden. Een tijdje later wilde hij zijn vrouwelijke collega's en klanten geen hand meer geven. Ook daarover is gesproken. Zijn collega's hebben toen aangegeven dat ze dat te ver vonden gaan. Hij kon dat wel begrijpen, maar voor hem was het toch erg belangrijk. Hij is uiteindelijk weggegaan, maar niet op een vervelende manier. Er was immers wel serieus en met respect omgegaan met zijn verzoek. De directeur hierover: "Respect voor elkaar resulteert in een gesprek en niet in een bevel. Dat is heel belangrijk."

Voor een open dialoog zijn werknemers en leidinggevenden samen verantwoordelijk. Hieronder geven we daarom voor beide partijen tips om zo'n dialoog tot stand te brengen. Soms zal er meer nodig zijn, bijvoorbeeld omdat door cultuurverschillen de manieren van communiceren erg verschillen. Dan kan overwogen worden om het team, of de leidinggevende, een training interculturele communicatie of conflicthantering te laten volgen. Als er een conflict is dat flink geëscaleerd is moet dat meestal eerst worden opgelost voor er verder iets kan gebeuren. Een mediator kan dan uitkomst bieden.

Tips voor werknemers:

- Stel vragen. Begrijp je een collega niet, doet hij iets raars of onverwachts? Oordeel dan niet direct. Vraag wat hij bedoelt en vraag waarom hij iets doet.
- Doe wat. Blijf niet toekijken als je ziet dat collega's niet goed met elkaar omgaan. Spreek je collega aan, spreek met je chef, praat erover op het werkoverleg. Als jullie er niet uitkomen kun je hulp vragen. Bijvoorbeeld bij personeelszaken of de OR.
- Begin bij jezelf. Met een klein beetje moeite kun je het voor je collega en voor jezelf vaak een stuk prettiger maken. Daar wordt ook de organisatie beter van. Probeer anders te kijken. Wat vind je gewoon of vreemd? Vinden andere mensen hetzelfde? Gaan andere mensen anders met zo'n situatie om? Denk je niet te snel dat iemand iets doet omdat hij moslim, Fries, Hagenees, puber of manager is? Ieder mens gedraagt zich op zijn eigen manier, we zijn immers allemaal anders.

Tips voor leidinggevenden:

- Maak duidelijk dat discriminatie, racisme, pesten en roddelen niet worden getolereerd.
- Bespreek de gevolgen van dit soort gedrag met de direct betrokkenen en andere medewerkers.
- Zorg er voor dat er in het team een werkklimaat heerst van onderling respect waarin geen ruimte is voor discriminatie of uitsluiting.
- Maak dingen bespreekbaar: neem zelf het initiatief tot een gesprek als je ziet dat er iets niet goed gaat of als iemand zich niet goed voelt.
- Geef zelf het goede voorbeeld.
- Zorg dat er afspraken gemaakt worden over wat gewenste omgangsvormen zijn en waar grenzen liggen.
- Treed op als grenzen overtreden worden.
- Besteed in het teamoverleg regelmatig aandacht aan de onderlinge samenwerking.

### 6.2.2 Afspraken over gedrag

In onderling overleg kun je afspraken maken over hoe je met elkaar omgaat. Om te voorkomen dat die gesprekken steeds weer herhaald moeten worden is het goed om een aantal afspraken vast te leggen. Vaak wordt daarbij vooral gekeken naar de onder-

grens: wat mag hier echt niet. Dat is belangrijk, maar aandacht voor hoe het wél moet is minstens zo belangrijk. Dat betekent dus: afspraken maken over gewenst gedrag. Hoewel elke organisatie, elk team en elke medewerker anders is, zien we toch dat de afspraken die gemaakt worden over zowel gewenst als ongewenst gedrag niet zo heel erg verschillen per situatie. We zouden dus hier kunnen aangeven hoe die afspraken eruit horen te zien. Dat is wel efficiënt, maar het zal niet werken. Het belangrijkste van het maken van afspraken is immers dat mensen zich er aan committeren, en dat doen ze makkelijker en met meer overtuiging als er onderling over gesproken is. Dan zijn het echt de eigen afspraken. Afspraken die elders gemaakt zijn kunnen natuurlijk wel als voorbeeld dienen.

Helaas zal niet iedereen zich vanzelfsprekend houden aan de afspraken die gemaakt zijn. In principe is dan elke medewerker gerechtigd om de persoon hierop aan te spreken: er zijn immers onderling afspraken gemaakt! In ieder geval is het van groot belang dat de direct leidinggevende mensen aanspreekt op hun gedrag. Gebeurt dat niet, dan wordt dat al snel geïnterpreteerd als een vrijbrief: blijktbaar is de afspraak toch niet zo hard.

Vaak is aanspreken van overtreders op hun gedrag voldoende, is er geen sprake van opzet maar meer van leren omgaan met de nieuwe regels. Voor de gevallen waarin aanspreken niet voldoende is moet worden vastgelegd wat er gebeurt bij een overtreding. Wat zijn sancties, bij wie kan men een klacht indienen en wat gebeurt daar dan mee? Daarnaast is het belangrijk (en volgens de arbo-wetgeving ook verplicht) om te beschikken over één of meer vertrouwenspersonen waar slachtoffers van ongewenst gedrag terecht kunnen. Belangrijk is dat die vertrouwenspersonen goed getraind zijn, zodat ze weten wat hun mogelijkheden en bevoegdheid zijn, maar ook welke beperkingen ze hebben.

**Onderdeel uit de gedragscode jeugdhulpverlening, jeugdwelzijn en kinderopvang**

‘Deze organisatie acht het voorkomen en bestrijden van agressie, seksuele intimidatie en discriminatie van groot belang. Discriminatie op grond van ras, leeftijd, levensovertuiging, godsdienst, politieke gezindheid, geslacht, nationaliteit, hetero of homoseksuele gerichtheid, burgerlijke staat en handicap wordt door de organisatie niet geaccepteerd. De organisatie wil daar door middel van deze gedragscode vorm en inhoud aan geven. Het gaat daarbij naast het voorkomen en bestrijden van agressie, seksuele intimidatie en discriminatie tevens om het bespreekbaar maken van deze zaken.

## 7 Opleiden en ontwikkelen

### **Benut het volledige potentieel**

Investeren in opleiding en ontwikkeling is één van de beste manieren om verzekerd te zijn van een capabel personeelsbestand en voor het optimaal benutten van het potentieel van medewerkers. Bovendien werken aantrekkelijke ontwikkelmogelijkheden als een magneet op sollicitanten die hun talenten willen ontplooien. Veel organisaties realiseren zich het belang van opleiden en ontwikkelen als manier om de kwaliteit van het personeelsbestand te optimaliseren en om aantrekkelijk te zijn voor potentiële nieuwe medewerkers. Vaak richten zij hun inspanningen op dit terrein echter op een beperkte groep medewerkers, met name de jongere medewerkers met een hoge opleiding en een voltijds dienstverband. Dit betekent in feite dat het potentieel van een groot deel van het personeelsbestand onderbenut blijft, en dat een deel van de medewerkers niet de kans krijgt zich optimaal te ontplooien. In dit hoofdstuk gaan we na wat hiervan de achtergrond is en wat er aan gedaan kan worden. We kijken daarbij zowel naar opleidings- als ontwikkelmogelijkheden, waarbij we onder opleidingen verstaan de meer formele en gerichte inspanningen zoals cursussen en trainingen. Ontwikkelen is een veel bredere term, en is vaak ook een meer diffuse aangelegenheid. Onder ontwikkeling verstaan we bijvoorbeeld ook het opdoen van ervaring in je werk. Ontwikkelen gaat deels vanzelf, maar door een gerichte sturing kan de ontwikkeling versterkt, versneld of meer gericht plaatsvinden.

### **7.1 Knelpunten en oorzaken**

Uit verschillende onderzoeken blijkt dat organisaties op het gebied van opleiding en ontwikkeling van medewerkers vooral investeren in jonge, hoog opgeleide fulltimers. Dit betekent dat ouderen, lager opgeleiden en mensen met een parttime-aanstelling minder mogelijkheden krijgen om zich te (blijven) ontwikkelen en om bij de tijd te blijven. Omdat vrouwen vaker parttime werken en allochtonen vaker lager opgeleid zijn krijgen ook deze groepen minder kansen om zich te ontwikkelen.

Door de ontwikkelmogelijkheden van een aanzienlijk deel van hun medewerkers niet optimaal te gebruiken laten organisaties kansen liggen. Want zeker in de huidige tijd, met de vele en snelle veranderingen, is het van belang dat mensen snel kunnen omschakelen naar ander werk of een andere manier van werken. Dat gaat het makkelijkst als je gewend bent om nieuwe dingen te leren en als je vakkennis up-to-date is. Investeren in opleiding en ontwikkeling lijkt dus in het belang van de organisatie. Waarom gebeurt het dan maar beperkt?

### 7.1.1 *Twijfel aan het nut van de investering*

*“Waarom zou ik investeren in iemand van boven de vijftig? Die vertrekt binnenkort, dat is toch weggegooid geld?”*

Een belangrijke reden om niet te investeren in bepaalde (groepen) medewerkers is dat de organisatie verwacht dat deze investering niet wordt terugverdiend. Bij lager opgeleiden verwacht men weinig effect van scholing omdat het werk eenvoudig is en weinig kennis vereist. Bij ouderen is de overweging dat de medewerker niet lang meer zal blijven. En deeltijders zijn te weinig aanwezig om de investering te rechtvaardigen. Dat lijken realistische overwegingen, maar is dat echt zo?

De korte terugverdientijd bij ouderen is pas op vrij hoge leeftijd een argument, zeker nu de leeftijd waarop medewerkers kunnen stoppen met werken steeds verder opschuift. Was in veel branches lange tijd 50 de leeftijd om aan stoppen te gaan denken, binnenkort moet een vijftiger waarschijnlijk nog 15 jaar mee. Een ruime terugverdientijd dus! Bovendien, is de kans dat een 20-jarige medewerker binnen een aantal jaren vertrekt niet veel groter dan bij iemand van 50?

Meer algemeen geldt dat investeren in de ontwikkeling van alle medewerkers steeds belangrijker is gezien de steeds grotere flexibiliteit van de moderne organisatie. Waar werkt men nog hetzelfde als tien jaar geleden? De trend is dat er steeds vaker, steeds meer verandert in de werkwijze, en dus dat de medewerkers steeds vaker nieuwe handelingen moeten aanleren, nieuwe kennis nodig hebben. Of het nu gaat om het aanleren van kennis of van vaardigheden, het gaat altijd makkelijker als je daarin getraind bent. Mensen die al heel lang hetzelfde doen en weinig nieuws leren, vinden het erg moeilijk om nog om te schakelen. Vergelijk het met hardlopen: ook ouderen kunnen dat nog heel aardig, als ze ten minste altijd zijn blijven trainen. Iemand die jaren niets heeft gedaan weer in een redelijke conditie krijgen is een stuk moeilijker. Zo is het ook met leren. Dus wie er van verzekerd wil zijn dat zijn medewerkers mee kunnen gaan als de organisatie moet veranderen zorgt dat de medewerkers steeds in ontwikkeling blijven.

### 7.1.2 *Onwil bij medewerkers*

*“Ze willen dat ik op cursus ga. Nou, mooi niet, ik zit hier goed, ik hoef niets anders!”*

Dat bepaalde groepen minder gebruik maken van scholing ligt niet alleen bij de organisatie maar ook bij de medewerkers zelf. Niet iedereen wil iets nieuws leren, iets anders doen. Met name ouderen en lager opgeleiden vinden het vaak wel goed zo. Zij zullen er dus niet bij hun baas op aandringen om hen naar een cursus te sturen. Ook allochtonen en vrouwen doen dat minder snel, maar dat heeft meer te maken met een andere opstelling: zij zijn vaker meer afwachtend, nemen niet zelf het initiatief, en denken als ze niet gevraagd worden al snel dat het dan ook wel niets voor hen zal zijn.

Maar is het voor een organisatie wel zo verstandig om op dit punt met de medewerker mee te gaan? Wij denken van niet. Hierboven hebben we het belang van blijven leren, blijven ontwikkelen, al beschreven. Dat is niet alleen iets dat leuk is voor medewerkers omdat het kans biedt op een betere baan. Het is essentieel voor het goed functioneren van de organisatie. Kortom, de organisatie heeft er alle belang bij om de weerstand bij de medewerkers weg te nemen en te zorgen dat ze toch aan hun ontwikkeling gaan werken.

Er zijn veel verschillende redenen voor de onwil bij een deel van de medewerkers om gebruik te maken van de mogelijkheden voor scholing en ontwikkeling. Voor veel lager opgeleiden en allochtonen speelt een rol dat ze weinig goede herinneringen hebben aan hun schooltijd. Leren ging vaak moeizaam, de ene negatieve ervaring volgde op de andere. Niet echt iets om nog eens mee te willen maken. Onzekerheid is ook een factor die veel mensen afhoudt van mogelijkheden zich verder te ontwikkelen. Iets nieuws leren gaat immers niet vanzelf, vaak gaat er eerst van alles mis. Veel mensen vinden dat eng. Vaak ook omdat men bang is voor de gevolgen: wat als mijn baas ziet dat ik niet zo snel leer, dat ik dingen fout doe? Maar ook: wat als het wel goed gaat, moet ik dan iets anders gaan doen, weg uit mijn vertrouwde omgeving? En is deze vraag om scholing niet de start van een outplacement? Wantrouwen dus ook, over de motieven van de organisatie.

### 7.1.3 *Verschillende belangen*

*“Mijn baas wil maar steeds dat ik me ontwikkel. Nu heb ik dan eindelijk gezegd dat ik best een opleiding wil doen, iets met kinderen lijkt me wel leuk. Maar ja, dat mag dan weer niet, want daar heeft het bedrijf niets aan.”*

Soms willen zowel organisatie als medewerker best investeren in scholing, maar hebben ze daar heel verschillende ideeën over. De organisatie wil dat de medewerker iets gaat doen dat direct ten goede komt aan de organisatie, de medewerker denkt vooral aan wat hij zelf leuk vindt. En dat is soms iets heel anders. Het lijkt dan voor de hand te liggen om als organisatie niet mee te gaan met de wensen van de medewerker. Er moet immers een wederzijds belang zijn bij de investering? Dat laatste is inderdaad waar, maar meegaan met de wens van de medewerker kan in dit geval een organisatiebelang dienen. Immers, als dit echt de grote wens is van iemand, en die kan hij niet waarmaken, hoe gemotiveerd zal hij dan blijven? Meewerken aan het vertrek van iemand is soms lucratiever, gedemotiveerde mensen hebben immers een grotere kans om ziek te worden en hebben een negatieve invloed op de sfeer in de organisatie. Iemand die tevreden weggaat is daarentegen een mooi visitekaartje en ambassadeur voor de organisatie.

Hoewel het dus soms kan lonen om tegemoet te komen aan ‘vreemde’ wensen van medewerkers is het over het algemeen aan te bevelen om samen te zoeken naar moge-



lijkheden die aansluiten bij de wensen en behoeften van beide partijen. Vaak rolt daar wel wat moois uit. De meeste medewerkers zullen immers ook streven naar een stap die hun mogelijkheden binnen de organisatie verbetert. Er zijn er meestal maar weinig die echt een heel andere kant op willen. Dat lijkt soms wel zo in een eerste gesprek, dan komen mensen soms met wilde ideeën. Maar bij wat doorpraten kiezen de meeste mensen toch voor iets dat redelijk aansluit bij het huidige werk, en dus bij de organisatie.

## 7.2 Oplossingen

### 7.2.1 Keuzes maken

Een eerste stap naar het bieden van gelijke kansen op opleiding en ontwikkeling is het maken van een analyse van de situatie in de eigen organisatie:

- Wie maken er gebruik van de scholingsmogelijkheden en wie niet?
- Is er een goede reden voor dit verschil?
- Welk belang heeft de organisatie bij het investeren in scholing, en wat betekent dat voor de keus in wie geïnvesteerd wordt en op welke manier?

Bij het denken over het belang voor de organisatie moet ook het indirecte belang meegewogen worden. Medewerkers leren niet alleen nieuwe dingen, maar ze raken ook meer gemotiveerd als ze zien dat de organisatie in hen investeert: investeren = motiveren.

#### **Fulltime cursus voor parttimers**

Om over te kunnen stappen op een nieuwe werkwijze was het in organisatie X nodig dat alle medewerkers een intensieve, fulltime training volgden van vier weken. Wat te doen met de deeltijders? Hen uitsluiten van de training was geen optie, ze zouden dan immers niet uit de voeten kunnen met de nieuwe werkwijze. Een aparte parttime variant van de training voor hen organiseren bleek erg duur. Uiteindelijk werd besloten dat de deeltijders toch de gewone training moesten volgen, maar daarvoor wel gecompenseerd zouden worden. Ze konden kiezen voor fulltime uitbetaling voor de duur van de training, of opnemen van de extra gemaakte uren na de training. Verder werd met elke medewerker besproken welke aanvullende maatregelen nodig waren om te kunnen werken op de tijden waarop ze normaal gesproken vrij waren. Dat resulteerde er bijvoorbeeld in dat voor een aantal medewerkers extra kinderopvang geregeld werd, en voor één medewerker een hondenuitlaatservice.

### 7.2.2 Communicatie

Veelal leeft noch bij leidinggevenden, noch bij medewerkers het besef dat scholing, blijven leren, blijven ontwikkelen, van essentieel belang zijn. De organisatie zal die

boodschap dus expliciet uit moeten dragen, en daarbij ook meteen aan moeten geven welke mogelijkheden er zoal zijn op dat gebied. Want ook daarvan heeft men in de regel weinig besef. Zolang blijven ontwikkelen geen automatisme is in de organisatie moet deze boodschap regelmatig herhaald worden. Om de boodschap extra kracht te geven kan ook bij de beoordeling van mensen worden meegenomen in hoeverre ze zich ontwikkelen, en bij leidinggevenden in hoeverre zij bijdragen aan de ontwikkeling van hun medewerkers.

### 7.2.3 *Wegnemen weerstanden*

Als medewerkers niet geïnteresseerd zijn in opleidingen en ontwikkeling is het goed om na te gaan hoe dat komt. Is inderdaad sprake van niet willen, of gaat het eigenlijk om niet kunnen, niet durven of niet weten? Doorvragen over de motieven levert vaak een oplossing.

- Niet kunnen. Misschien heeft de medewerker een leerstoornis, zoals dyslectie, waardoor leren erg moeilijk is. Of misschien zijn er praktische problemen bij het volgen van scholing, bijvoorbeeld omdat hij veel zorgtaken heeft. Soms blijkt de belemmering simpelweg te liggen in het ontbreken van vervoer naar een lastig bereikbaar opleidingsinstituut. Voor al deze zaken zijn praktische oplossingen te bedenken.
- Niet durven. Negatieve ervaringen uit het verleden, angst om af te gaan, angst voor een negatieve beoordeling, het kunnen allemaal redenen zijn om niet mee te willen doen aan scholing. Een veilige leeromgeving die aansluit bij de individuele medewerker kan hier een oplossing bieden. Verder is het belangrijk om kleine stapjes tegelijk te nemen, met snelle successen. Daarnaast natuurlijk heldere informatie over waarom de organisatie het belangrijk vindt dat de opleiding gevolgd wordt en wat de organisatie daar verder mee wil.
- Niet weten. Hierboven hebben we al aangegeven dat veel medewerkers niet weten wat er allemaal mogelijk is, en daar door hun leidinggevende niet op worden gewezen. In die gevallen is het niet vreemd dat mensen ook niet zelf om een opleiding vragen. Of ze hebben weerstand omdat ze alleen heel saaie cursussen kennen en niet weten dat leren ook leuk kan zijn.
- Niet willen. Sommige mensen kunnen wel, durven ook, weten wat er te koop is, maar willen toch niet meedoen aan een cursus. Probeer eens te achterhalen waarom, misschien hebben ze een heel goede reden. Misschien ook niet, en hebben ze gewoon geen zin. In dat geval moet de organisatie zich afvragen of ze daar genoeg mee neemt. Dat zal onder andere afhangen van het belang dat de organisatie ziet.

### **Efficiënter scholen door EVC**

Een organisatie merkte dat medewerkers opzagen tegen een noodzakelijke opleiding omdat die erg veel tijd in beslag zou nemen. Bovendien hadden de medewerkers de indruk dat de opleiding maar deels interessant zou zijn. Hierop besloot de organisatie om de deelnemers eerst een EVC-procedure te laten doorlopen. Tijdens zo'n procedure 'Erkennen Verworven Competenties' wordt onderzocht over welke competenties iemand beschikt. Het gaat daarbij met name om competenties die niet blijken uit diploma's en andere papieren, maar die er wel zijn. Hieruit bleek dat de meeste medewerkers inderdaad al beschikten over de kennis en vaardigheden die in de eerste onderdelen van de opleiding werden behandeld. Die onderdelen konden ze daarom overslaan, waardoor de opleiding aanzienlijk minder tijd in beslag nam, en bovendien interessanter werd.

#### *7.2.4 Zorgen dat scholing aansluit*

Veel mensen hebben negatieve ervaringen met scholing. Dat komt omdat cursussen, trainingen en opleidingen vaak niet aansluiten bij de leerwensen en –mogelijkheden van deelnemers. Daar wordt immers vaak uitgegaan van de gemiddelde cursist, en vrijwel niemand voldoet aan dat criterium. Het is dus zaak om ofwel te zoeken naar een leersituatie die heel goed aansluit bij een individuele medewerker, of te zorgen voor leersituaties die rekening houden met diversiteit. Dat laatste betekent bijvoorbeeld: rekening houden met een verschillend startniveau, verschillen in leerstijl en verschillen in leertempo. Denk daarbij bijvoorbeeld aan de volgende zaken:

- **Startniveau.** Bij jongeren die net van een opleiding komen kun je redelijk inschatten wat ze wel of niet weten, bij ouderen is dat veel moeilijker. Ze hebben immers allemaal een heel verschillende (leer-)geschiedenis opgebouwd. Als jongeren en ouderen samen les krijgen is het verschil in startkennis helemaal erg verschillend.
- **Leerstijl.** Niet iedereen leert op dezelfde manier. Sommige mensen leren makkelijker als ze de nieuwe kennis kunnen lezen, anderen hebben liever iemand die het uitlegt of willen direct praktisch aan de slag. De ene stijl is niet beter dan de andere, maar het is wel moeilijker leren als je niet volgens je voorkeur kunt werken. Daarom is het belangrijk om verschillende werkvormen aan te bieden, of om mensen met dezelfde leerstijl bij elkaar te plaatsen.
- **Leertempo.** Dat niet iedereen even snel leert behoeft geen uitleg. Toch wordt daar in de praktijk meestal weinig rekening gehouden. Gevolg is dat tijdens de meeste leersessies de ene helft van de groep zich verveelt omdat het te langzaam gaat, terwijl het voor de andere helft te snel gaat.

Het rekening houden met al deze verschillen is niet simpel, en zal vaak ook niet volledig lukken. Maar door meer aandacht te besteden aan de verschillen en er waar mogelijk ook daadwerkelijk rekening mee te houden valt er veel te winnen.

### **Leren van elkaar**

Een technisch bedrijf wilde haar medewerkers efficiënter inzetten en beter gebruik maken van de beschikbare kennis en ervaring. Besloten werd om voortaan bij het samenstellen van werkteams er voor te zorgen dat steeds een jongere en een oudere medewerker samen zouden werken. Op deze manier kon de oudere medewerker zijn werkervaring en praktijkkennis overbrengen op de jongere medewerker. Tegelijk kon de jongere medewerkers zijn oudere collega vertellen over de nieuwste inzichten die hij tijdens zijn opleiding had geleerd.

#### *7.2.5 Scholing of ontwikkeling?*

We hebben het nu steeds over scholing, maar het hoofdstuk heet scholing en ontwikkeling. En inderdaad, veel van het leren hoeft helemaal niet 'schools'. Vaak is het zelfs effectiever om meer gebruik te maken van leren op de werkplek, en dat noemen we meestal geen scholing. Denk hierbij bijvoorbeeld aan:

- een stage op een andere afdeling of in een andere organisatie waar men al ervaring heeft met een door de medewerker te leren werkwijze;
- werkbegeleiding door iemand met meer ervaring;
- intervisie, waarbij men onderling de ervaringen met een nieuwe werkwijze bespreekt en samen oplossingen zoekt voor gerezen problemen

Deze manieren van werken kunnen zelfstandig worden ingezet, of bijvoorbeeld als vervolg op een meer theoretische cursus. Het koppelen van een theoretische en praktische werkwijze is vaak zeer effectief, omdat het toepassen van de theorie in de eigen praktijk vaak veel lastiger is dan men tijdens de cursus dacht.

### **Gluren bij de burens**

Om kantine-medewerkers de kans te geven nieuwe ervaringen op te doen organiseert hun werkgever van tijd tot tijd de mogelijkheid om te 'gluren bij de burens': Een aantal medewerkers ruilt voor de duur van 1 of 2 weken van functie met een kantine-medewerker van een ander bedrijf. Vrijwel iedereen vindt deze ruilweken heel leerzaam en verfrissend. Ze bieden de mogelijkheid kennis te maken met andere manieren van werken, andere producten, andere mensen, en vooral om met een nieuwe blik naar het eigen werk te kijken.



## 8 Doorstroom en mobiliteit

### Verandering van spijs doet eten

Doorstroom en mobiliteit zorgen er voor dat de juiste personen op de juiste plekken terecht komen. Zo kan de organisatie optimaal functioneren en de capaciteiten van medewerkers worden optimaal gebruikt. In de praktijk zien we dat de doorstroom van bepaalde groepen achterblijft. Zo zien we in de top van organisaties maar weinig vrouwen, ook als zij op een lager niveau wel ruim vertegenwoordigd zijn. Hoe komt dat? Zijn ze niet geschikt zijn voor de hogere functies? Die vraag wordt vrij algemeen negatief beantwoord. Blijkbaar zijn er dus andere redenen dan puur kwaliteit die de doorstroom van vrouwen, maar ook van anderen, naar de top belemmeren. In dit hoofdstuk kijken we waar die belemmeringen liggen en hoe ze kunnen worden weggenomen. We kijken daarbij niet alleen naar doorstroom naar een hogere functie maar naar mobiliteit in brede zin, dus ook naar het veranderen van functie of werkzaamheden.

### 8.1 Oorzaken

#### 8.1.1 *Werving en selectie niet passend voor kandidaten die 'afwijken'*

In hoofdstuk twee van dit boek bespraken we de problemen die kunnen optreden bij het werven en selecteren van een divers personeelsbestand. Bij doorstroom en mobiliteit zijn werving en selectie ook cruciale onderdelen. Veel van de problemen en oplossingen die zijn besproken in hoofdstuk twee zijn daarom ook van toepassing voor het thema uit het huidige hoofdstuk. Wilt u werken aan doorstroom en mobiliteit, dan raden we u aan om ook hoofdstuk twee nog eens na te lezen.

#### 8.1.2 *Negatieve verwachtingen*

*“Vorige week was ik ziek, en Hans, die mij normaal gesproken vervangt, was er ook niet. Lastig, want er kwam net toen een grote order binnen dus er moest van alles geregeld. Nou blijkt Khaled daarmee aan de slag te zijn gegaan. Die nam het initiatief om de taken te verdelen, de klant te bellen, hij heeft gewoon gezorgd dat alles liep. Zomaar, zonder dat iemand hem dat gevraagd had. Grappig, dat had ik nooit achter hem gezocht, hij is altijd een beetje stil en bescheiden.”*

Mobiliteit heeft ook veel te maken met het zien van mogelijkheden. Vanuit de organisatie worden de mogelijkheden van de ‘standaard-werknemer’ vaak makkelijker herkend dan de mogelijkheden van mensen die ‘anders’ zijn. Ofwel: men ziet de leiderschapskwaliteiten van mannen makkelijker dan die van vrouwen, omdat manne-

lijke leiders passen in het beeld over leidinggevendenden. Maar ook omdat vrouwen soms op een andere manier leiding geven, waaraan men minder gewend is en waarvan men niet zeker weet of die wel effectief is. De betreffende vrouw promoveren naar een leidinggevende functie wordt dan gezien als risico, en zal minder snel gebeuren. Tenslotte spelen ook hier weer de verwachtingen een rol: van een vrouw wordt minder snel verwacht dat ze een goede leidinggevende zal zijn, of dat ze zo'n functie ambieert. Er wordt dus niet eens gekeken of ze de kwaliteiten heeft.

De hierboven beschreven mechanismen werken natuurlijk niet alleen bij vrouwen en leidinggevende posities maar ook bij andere combinaties van functie en persoon waaraan men minder gewend is. En ze werken niet alleen bij de organisatie, bij de mensen die de besluiten nemen. De betrokken medewerkers denken vaak op dezelfde manier. Ook zij herkennen hun kwaliteiten niet, omdat ze niet verwachten dat ze er over beschikken, of omdat ze het werk net wat anders aanpakken dan anderen en dat zelf niet als beter of even goed zien.

### 8.1.3 *Initiatief nemen*

*“Ik heb laatst de stoute schoenen aangetrokken en aan mijn baas gevraagd waarom ik nog steeds geen promotie heb gemaakt. Ik zie al die jonge broekies omhoog schieten, en ik zit hier maar te wachten. Blijkt dat hij dacht dat ik niet wilde, omdat ik er zelf nooit over begonnen was. Hij dacht dat dat was omdat ik het thuis zo druk heb, daarom had hij maar niets gezegd. Nou ja! Zaten we op elkaar te wachten dus!”*

Vaak horen we van organisaties dat ze graag meer vrouwen of allochtonen zouden willen hebben in leidinggevende posities, maar dat ze zich niet melden. Daarmee komen we op een volgend struikelblok: wederzijdse verwachtingen over initiatief nemen. Simpel gezegd: over het algemeen wordt er in organisaties vanuit gegaan dat wie hogerop wil dat zelf aan moet geven. Tegelijk wachten veel vrouwen, maar ook allochtonen, ouderen en mensen die wat minder zeker van zichzelf zijn tot ze gevraagd worden. Zij gaan er vanuit dat als de organisatie vindt dat ze geschikt zijn, er vanzelf wel een signaal komt. Blijft dat signaal uit, dan concluderen ze dat solliciteren geen zin heeft.

### 8.1.4 *Kennis of kennissen?*

*“Op een borrel hoorde ik van een kennis dat deze positie vrij zou komen. Ik ben er meteen achteraan gegaan. Hij bleek nog niet officieel te zijn vrijgegeven, maar ze vonden mij meteen een geschikte kandidaat. Wel makkelijk ook voor hen, hoefden ze geen dure werving en selectie te organiseren.”*

Als alles volgens het boekje gaat bepalen iemands kwaliteiten of hij in aanmerking komt voor een nieuwe positie. In de praktijk zien we echter dat dergelijke beslissin-

gen maar deels gebaseerd worden op kennis, vaardigheden en ervaring. Daarnaast spelen relaties een heel belangrijke rol, al wordt meestal ontkend dat dat het geval is. Kennen we deze persoon, zijn er invloedrijke mensen die deze persoon voordragen, die het belangrijk vinden dat hij deze positie krijgt? Ook wordt voor veel functies niet openbaar geworven, er wordt in de eigen netwerken gezocht naar geschikte kandidaten. Kennissen zijn daardoor soms belangrijker dan kennis.

In de praktijk zien we dat wie men kent sterk samenhangt met demografische factoren. Ofwel: vrouwen kennen vooral vrouwen, allochtonen gaan meer om met allochtonen. Het krijgen van ingangen in andere groepen is lastiger. En omdat in de meeste organisaties de besluiten worden genomen door autochtone mannen zijn vrouwen en allochtonen hier in het nadeel: ze hebben niet het juiste netwerk.

#### 8.1.5 *Weinig mogelijkheden om op te klimmen*

*“Ik was helemaal uitgekeken op mijn werk, ik wilde eigenlijk weg bij deze baas. Maar sinds kort werk ik bij een andere afdeling. Er gaat een wereld voor me open. Het werk zelf is niet eens zo heel anders, maar ik heb nieuwe collega's, andere klanten, de machines zijn net iets anders, kortom, het lijkt wel of ik een nieuwe baan heb!”*

Bij mobiliteit denken we vaak vooral aan verticale mobiliteit, ofwel aan promoties. Dat beperkt de mogelijkheden aanzienlijk, want vaak zijn organisaties opgebouwd als een piramide. Op de hogere posities zitten minder mensen dan op de lagere posities. Bovendien is doorstroom naar een hogere positie niet voor iedereen weggelegd: het vereist kwaliteiten, capaciteiten en vaardigheden die niet iedereen bezit. Met name voor lager opgeleiden zijn er vaak weinig mogelijkheden om op te klimmen. Mensen met een handicap of met veel zorgtaken missen soms de energie om een zwaardere functie aan te kunnen.

Zolang we mobiliteit zien als een stap omhoog is het aantal mogelijkheden beperkt. Maar mobiliteit kan ook bestaan uit een zijwaartse stap: ander werk op hetzelfde niveau. Daar zijn vaak veel mogelijkheden die onderbenut blijven. Zoeken naar dergelijke horizontale stappen kan een belangrijke manier zijn om mobiliteit te bevorderen.

#### 8.1.6 *(Te) lang hetzelfde doen*

*“Het is wel zuur hoor, die reorganisatie. Ik moet mensen ontslaan die hun beste jaren aan het bedrijf hebben gegeven. Goede werkers, maar we kunnen ze niet meer gebruiken. We moeten anders gaan werken, flexibeler, met nieuwe machines en zo. Deze mensen kunnen die slag niet maken. Dus moeten ze weg.”*

In de voorgaande paragrafen zagen we dat doorstroom en mobiliteit niet evenredig verdeelt zijn over alle medewerkers van organisaties: sommige groepen stromen mak-



kelijker en sneller door dan anderen. Mensen die niet zo snel doorstromen doen dus lang hetzelfde werk. Dat is een gevolg van de beperkte doorstroomkansen, en tegelijk maakt het die kansen nog kleiner. Want wie lang hetzelfde werk doet (een zogenaamde 'lange functieverblijftijd') heeft een grotere kans op verzuim en de kans dat de motivatie afneemt is groot. Ook ontstaat vaak een tunnelvisie: zeer ervaren mensen hebben een manier van werken ontwikkeld die hen goed bevalt, maar zien niet dat elders nieuwere of betere manieren van werken zijn ontwikkeld, ze maken onvoldoende gebruik van nieuwe inzichten etc. Ofwel: ze roesten vast! Gevolg van dit alles is dat het voor hen steeds moeilijker wordt om nieuw werk te vinden.

Voor mensen die al heel lang hetzelfde werk doen is het niet alleen moeilijker om nieuw werk te vinden, het wordt ook steeds moeilijker om nog te veranderen. Veranderen gaat immers gepaard met persoonlijke risico's. Het nieuwe werk kan minder goed passen dan vooraf gedacht, of te moeilijk of minder leuk zijn. Nieuw werk brengt ook een nieuwe positie met zich mee: van ervaren rot die alles weet wordt de medewerker ineens weer een beginneling, die fouten maakt, hulp moet vragen, niet weet hoe het moet. Niet iedereen kan het opbrengen deze veranderingen te ondergaan. Zitten blijven is dan vaak makkelijker. Dat daar op langere termijn een groot risico aan verbonden is neemt men dan op de koop toe, of men is zich er niet van bewust.

## 8.2 Oplossingen

Het goed organiseren van doorstroom en mobiliteit zorgt er voor dat kwaliteiten van medewerkers optimaal worden ingezet en dat de organisatie zo goed mogelijk kan functioneren. De belangrijkste elementen van een goed beleid rond doorstroom en mobiliteit zijn: kritisch kijken naar alle werkzaamheden binnen de organisatie en de mogelijkheden die ze bieden, aandacht voor iedereen en een cultuur die het gebruik van talent bevordert. We werken dat hieronder nader uit.

### 8.2.1 *Zicht op taken en werkzaamheden*

Optimaal gebruik maken van de mogelijkheden van doorstroom en mobiliteit begint met goed zicht op de taken en werkzaamheden die binnen de organisatie verricht worden. Wat doen we allemaal, wat is daarvoor nodig aan menskracht, kennis en kunde? Deze gegevens, die vaak al verzameld zijn om een goede personeelsplanning te maken, geven vaak al meteen een beeld van de logische doorstroommogelijkheden. Maar ook kunnen ze gebruikt worden voor het opstellen van alternatieve stappen, bijvoorbeeld mogelijkheden om horizontaal over te stappen van de ene naar de andere functie, een andere indeling van functies waardoor ze voor bepaalde mensen interessanter worden etc. Belangrijk is nu vooral dat deze informatie niet alleen beschikbaar is voor de HRM-ers in de organisatie, maar ook voor leidinggevenden en medewerkers. Zo kunnen ook zij met voorstellen komen voor stappen die voor een individuele medewerker de beste kansen bieden tot ontplooiing, of hoe door een alternatieve indeling

van taken de werkzaamheden nog beter kunnen worden uitgevoerd. Met name de transparantie en inzichtelijkheid van de gegevens zoals hierboven beschreven kan in veel organisaties een stuk verbeterd worden.

#### **Transparante interne arbeidsmarkt**

Een groot productiebedrijf bevordert de mobiliteit door de interne arbeidsmarkt transparant te maken. Alle interne vacatures worden gemeld op een digitale vacaturebank. Op die website is ook het organogram van de organisatie zichtbaar, inclusief alle functieprofielen en korte testen waarmee medewerkers zelf kunnen vaststellen of ze geschikt zijn voor de beschreven functie. Zo kan iedereen zich optimaal oriënteren op de mogelijkheden in de organisatie, zowel op de korte als de langere termijn.

#### **8.2.2 Aandacht voor iedereen**

Wat kort door de bocht kunnen we stellen dat de meeste organisaties hun investering in doorstroom en mobiliteit vooral richten op die medewerkers die het zonder hulp van de organisatie ook wel redden. Om te zorgen dat ook de overige medewerkers voldoende mobiel blijven om optimaal en duurzaam inzetbaar te zijn is een andere insteek nodig. Daarbij is van belang dat periodiek met alle medewerkers gekeken wordt naar de loopbaanwensen en –mogelijkheden op de korte en wat langere termijn.

Veel organisaties kennen dit principe al, bijvoorbeeld in de vorm van jaarlijkse POP-gesprekken (Persoonlijk Ontwikkel Plan). In de praktijk blijft het echter vaak bij gesprekken en plannen, en is er minder aandacht voor de uitvoering. Ook is er voor bepaalde groepen minder aandacht en wordt al snel besloten dat het voorlopig allemaal zijn gangetje wel gaat. Echte vooruitgang wordt echter pas geboekt als bij alle medewerkers ook daadwerkelijk stappen worden gezet die gericht zijn op langdurige optimale inzetbaarheid, en dus gericht op mobiliteit en doorstroom. Dat betekent dus: kijken wat de wensen en mogelijkheden zijn van zowel medewerker als organisatie, wat er voor nodig zou zijn om die wensen en mogelijkheden optimaal te bereiken, vaststellen wat dan voor zowel persoon als organisatie de beste beweging is en vaststellen van een stappenplan, met tijdsindicaties, voor de uitvoering. En, heel belangrijk, wie verantwoordelijk is voor de uitvoering en hoe de voortgang wordt bewaakt.

### **Alle medewerkers onder de loep**

Een groot bedrijf had de gewoonte om regelmatig alle functies langs te lopen en te kijken waar vacatures te verwachten waren en wat geschikte interne kandidaten zouden zijn. Toen men met een 'diversiteitsbril' ging kijken naar het effect moest men constateren dat vooral de meest voor de hand liggende kandidaten genoemd werden. Vrouwen, allochtonen en mensen met een wat andere werkstijl kwamen vrijwel niet voor op de lijstjes. Daarop werd besloten de werkwijze op te draaien: niet de functies maar de mensen werden het uitgangspunt. Voor elke medewerker wordt nu periodiek vastgesteld naar welke functies hij eventueel zou kunnen doorstromen. Zodra er een functie vrij komt is er dus een lijstje beschikbaar met potentiële interne kandidaten. Tot ieders verbazing bleek bij deze actie dat er veel meer talent in huis was dan men zich ooit gerealiseerd had.

#### **8.2.3 Stimulerende organisatiecultuur**

Het bevorderen van mobiliteit is niet alleen een actie maar ook een houding, een manier van kijken naar organisatie en medewerkers. Anders gezegd: het is een onderdeel van de organisatiecultuur. Mobiliteit wordt makkelijker als men in de organisatie gewend is te kijken naar perspectieven op langere termijn, als het nemen van een zeker risico gewaardeerd wordt en als fouten maken mag (geen leerproces zonder fouten immers). En, heel belangrijk vanuit diversiteitsperspectief: als men het potentieel van alle medewerkers optimaal wil benutten en ruimte wil (of: durft te) bieden aan loopbaanstappen die minder voor de hand liggen. Verder helpt het als de organisatie het als een uitdaging ziet om zelf nieuwe loopbaanpaden te ontwikkelen. Dit is met name van belang voor groepen waarvoor weinig reguliere paden bestaan, zoals bijvoorbeeld lager opgeleiden of mensen met een handicap. Maar ook voor anderen ontstaan vaak meer, en interessantere, mogelijkheden als de organisatie bereid is om samen met medewerkers te zoeken en te experimenteren.

### **Detachering als frisse wind**

Om haar medewerkers meer mogelijkheden voor mobiliteit te bieden legt een gemeentelijke organisatie contacten met bedrijven in de regio en probeert zo detacheringen te regelen. Ze richt zich hierbij met name op bedrijven die tijdelijk extra mensen nodig hebben. Dat kan bijvoorbeeld zijn om pieken op te vangen, maar ook als er tijdelijk bepaalde kennis of vaardigheden nodig zijn. Zo heeft een medewerker van de plantsoendienst een tijdje gewerkt bij een hoveniersbedrijf en heeft een medewerker van het zwembad geholpen bij het opzetten van een nieuw fitnessbedrijf. Voordeel: de medewerkers komen fris weer terug in de organisatie, kijken anders tegen zichzelf en hun werk aan en hebben zich verder kunnen ontwikkelen.

## 9 Verzuim- & Re-integratie

### **Minder verzuim door aandacht voor verschillende behoeftes**

Veel managers gaan er vanuit dat een meer divers personeelsbestand samengaat met een hoger verzuim. Zij zien dat als een belangrijk argument om diversiteit buiten de deur te houden. Op zich lijkt dat een reëel standpunt, zeker omdat onderzoeksresultaten inderdaad laten zien dat verzuimcijfers verschillen per groep. Zo is het verzuimpercentage van ouderen, vrouwen en arbeidsgehandicapten hoger dan het gemiddelde verzuimpercentage van de totale beroepsbevolking. Dit is echter geen wetmatigheid en dus zeker geen argument om mensen uit deze groepen niet aan te nemen. In dit hoofdstuk laten we zien dat met een gerichte aanpak van verzuim en re-integratie veel winst te behalen valt.

### **9.1 Knelpunten en oorzaken**

*“Toen ik meer vrouwen en allochtonen op de afdeling kreeg, schoot het verzuimpercentage omhoog. Daar zit je als resultaatgerichte manager natuurlijk niet op te wachten.”*

Uit landelijke cijfers van het CBS blijkt dat vrouwen en niet-westerse allochtonen meer verzuimen dan respectievelijk mannen en autochtonen. Verder blijkt dat jongeren zich vaker ziek melden dan ouderen, maar dat ouderen die ziek worden vaak veel langer verzuimen dan jongeren. Vaak schrijven managers het hogere verzuim van bepaalde doelgroepen toe aan de werkmentaliteit van deze werknemers. Dit is onterecht. Veel van het verzuim valt te verklaren uit de specifieke werk- en privé-omstandigheden van deze groepen, en de gebrekkige wijze waarop organisaties daarop inspelen.

#### *9.1.1 Te hoge belasting*

*“We zijn een tijdje terughoudend geweest met het aannemen van allochtonen omdat het verzuim bij die groep zo hoog was. Toen is een stagiaire die cijfers eens gaan uitpluizen en wat bleek? Het verzuim was vooral hoog op de beide productie-afdelingen. Daar wordt fysiek zwaar werk gedaan en er werken toevallig veel Turken. Maar de Hollanders op die afdeling verzuimden eigenlijk net zo vaak, en de Turken op de andere afdelingen verzuimden nauwelijks. Het lag dus aan het werk! We kijken nu met een ergonomoom wat we daaraan kunnen doen.”*

Verzuim wordt voor een belangrijk deel bepaald door de mate waarin iemand belast wordt. Hierbij spelen zowel fysiek belasting (bijv. zware dingen tillen) als psychische belasting (bijv. onder hoge tijdsdruk werken) een rol. De belasting kan liggen in het

werk, maar natuurlijk kan ook een belastende privé-situatie een rol spelen: een ziek kind, schulden, etc.

In bepaalde functies is de kans op een hoge belasting groter dan gemiddeld. Bekende risicofactoren zijn bijvoorbeeld tijdelijk werk, slechte arbeidsomstandigheden, monotoon werk, lage status en weinig autonomie. Bij laag gekwalificeerde functies treden deze factoren relatief vaak op. Daar is bovendien vaker sprake van harde arbeidsverhoudingen en van onzekerheid. Medewerkers worden regelmatig geconfronteerd met uitspraken als “voor jou tien anderen”. De hier genoemde belastende factoren verhogen het verzuimrisico voor alle medewerkers. Allochtonen, jongeren, ouderen en lager opgeleiden zijn echter relatief veel vaker werkzaam in functies en binnen organisaties waar sprake is van deze risico's.

Naast deze belastende werkomstandigheden die voor alle medewerkers gelden hebben sommige werknemers te maken met nog andere, extra belastende werkomstandigheden. We noemen er enkele:

- Allochtonen, vrouwen en mensen met gezondheidsbeperkingen verdienen gemiddeld minder bij vergelijkbare werkzaamheden;
- Deeltijders en ouderen krijgen minder mogelijkheden om opleidingen te volgen en om door te stromen binnen de organisatie;
- Veel immigranten werken op een lager niveau dan in het land van herkomst;
- Door verschillen in communicatie en omgangsvormen en door discriminatie en stereotyperingen ervaren bepaalde groepen medewerkers meer problemen in de samenwerking met collega's dan anderen;
- Veel vrouwen hebben te maken met een hogere belasting in de thuissituatie, omdat zij vaak verantwoordelijk zijn voor het huishoudelijk werk en de zorg voor kinderen;
- Vrouwen en allochtonen hebben vaak het gevoel zich dubbel te moeten bewijzen om als volwaardig medewerker gezien te worden. Dit vormt een extra belasting voor hen.

Ook het ontbreken van specifieke faciliteiten kan voor bepaalde werknemers belastend zijn. Dit is bijvoorbeeld het geval als werktijden niet kunnen worden aangepast terwijl iemand hier wel behoefte aan heeft, bijv. wegens een ziekte of om voor een zieke partner te zorgen.

In het begin van deze paragraaf gaven we al aan dat verzuim voor een groot deel bepaald wordt door overbelasting. Uit het overzicht van belastende factoren blijkt dat sommige groepen hier vaker mee geconfronteerd worden dan andere. Dit is een belangrijke verklaring voor de verschillen tussen groepen in de mate en frequentie van verzuim.

### 9.1.2 Lagere belastbaarheid

*“Wij sorteren en verzenden technische materialen voor klanten in het hele land. We werken daarbij volgens het principe ‘voor 17 uur besteld, is morgen in huis’. De avondploeg werkt van 16 tot 24 uur, maar als dan nog niet alle bestellingen zijn verwerkt wordt er doorgewerkt tot alles af is. In drukke periodes betekent dit dat medewerkers soms een aantal dagen achter elkaar pas om 1 of 2 uur ’s nachts naar huis toe kunnen. De vrouwelijke ploegleden hebben hier meer last van dan de mannelijke, want zij hebben vaak een ‘dubbele baan’. Zij staan om 7 uur weer op om de kinderen uit bed te halen en naar school te brengen. De mannen slapen in drukke tijden vaak langer uit en komen de volgende middag om 4 uur weer fris(ser) naar het werk.”*

Of een bepaalde mate van belasting leidt tot problemen hangt af van de belastbaarheid van de betreffende persoon. Net als de belasting is ook de belastbaarheid niet evenredig verdeeld over alle mensen. Zo is er bij mannen vaker sprake van ernstige, levensbedreigende aandoeningen zoals hart- en vaatziekten, terwijl vrouwen vaker auto-immuunziekten hebben die hun belastbaarheid ernstig aantasten. Ook weten we dat de belastbaarheid vaak terugloopt bij het ouder worden, al moeten we aantekenen dat het vaak lang duurt voor men daar in het werk last van krijgt.

De belastbaarheid neemt in de regel ook af bij mensen die te kampen hebben met veel stress. We zien dit relatief vaak bij allochtonen, waar migratie, onduidelijkheid over de verblijfsstatus, leven in een vreemde cultuur en zorgen over de situatie van familieleden in het thuisland voor veel onzekerheid en spanningen zorgen. Daarnaast hebben allochtonen vaker te maken met communicatieproblemen, slechtere woonomstandigheden en financiële problemen. Al deze stressfactoren maken allochtonen extra kwetsbaar en verlagen hun belastbaarheid. Complicerende factor is bovendien dat genoemde problemen over het algemeen moeilijk boven tafel te halen of te bespreken zijn.

Voor ouderen geldt dat hun fysieke werkvermogen afneemt met het klimmen van de jaren. De hoorkwaliteit, het gezichtsvermogen en de fysieke kracht verminderen, de hersteltijd wordt langer en men wordt gevoeliger voor verstoringen van het dagen-nachtritme. In veel functies werkt deze afname van fysiek werkvermogen niet belemmerend. Zelden is er voor de uitvoering een functie maximale capaciteit nodig. Bovendien compenseren oudere medewerkers de afgenomen fysieke capaciteiten met ervaring en met slimmere werkmethoden. Voor medewerkers in fysiek zware functies ligt dit echter anders. Bij hen leidt de afname van het fysieke werkvermogen tot een verhoogd verzuimrisico.

Voor oudere kenniswerkers is vooral ‘mentale moeheid’ een oorzaak van afnemende belastbaarheid. “Wanneer stopt het nu eens met die vernieuwingen”, zeggen sommige ouderen. Zij kunnen weliswaar fysiek nog goed meekomen, maar hebben het mentaal moeilijk met de dynamiek van de organisatie. Functie-immobiliteit is hier overigens een grotere boosdoener dan leeftijd. Mensen die lang hetzelfde werk doen

en weinig nieuws leren vinden het vaak moeilijker om de overstap naar een andere functie of manier van werken te maken.

Bij homo's, lesbiennes, bi- en transseksuelen zien we vaak een verminderde belastbaarheid omdat het hen zwaar valt om een deel van hun privé-leven geheim of op z'n minst op de achtergrond te houden, uit angst voor onbegrip en discriminatie.

### 9.1.3 Andere verzuimdrempel

*“Als bedrijfsarts van een multicultureel bedrijf valt me op dat medewerkers afkomstig uit Oost-Europa zich bij zwangerschappen veel minder vaak ziek melden dan autochtonen. Medewerkers uit Oost-Europa zien de kwalen die horen bij een zwangerschap niet als ziek zijn en werken relatief vaker door tot aan de zwangerschapsverlofperiode. Bij niet-westerse allochtonen zie ik een scherpe scheiding tussen ziek en gezond. Een beetje ziek bestaat bij hen niet. Van het zeer Nederlandse idee van gedeeltelijke arbeidsgeschiktheid begrijpen ze helemaal niets.”*

Als de belasting hoger is dan de belastbaarheid leidt dat tot gezondheidsklachten. Deze gezondheidsklachten vormen de verzuimnoodzaak, het medisch aspect van verzuim. Of mensen zich daadwerkelijk ziekmelden is afhankelijk van hun verzuimdrempel: hoe snel meldt iemand zich ziek. De verzuimdrempel is afhankelijk van hoe iemand omgaat met klachten: de ene persoon zal bij een pijnkje sneller thuisblijven dan de ander. Zo maken veel, met name laag opgeleide, allochtonen een scherp onderscheid tussen ziek en gezond. Als de huisarts hen aanraadt het even rustig aan te doen blijven ze thuis tot de huisarts hen zegt dat werken weer kan. De verzuimdrempel is ook afhankelijk van zaken als motivatie, arbeidsethos en werkzekerheid: wie slecht gemotiveerd is kiest er sneller voor om thuis te blijven, sterk gemotiveerde mensen werken soms juist te lang door.

### 9.1.4 Moeizame re-integratie

*“Vroeger re-integreerden we mensen uit de logistiek naar administratieve functies. Dat is nu niet meer mogelijk. In ons distributiecentrum hebben we namelijk maar 15 administratieve functies op ruim 250 magazijnmedewerkers. Het is echt een hele puzzel om mensen te laten re-integreren. Dat lukt helaas niet altijd.”*

Re-integreren na (langdurige) ziekte is voor velen een zware opgave. Voor sommige medewerkers is re-integratie nog lastiger dan voor anderen. Zo is het voor laaggeschoolden vaak moeilijker om passend nieuw werk te vinden dan voor hoogopgeleide medewerkers. Er is op hun niveau simpelweg minder variëteit in banen. Mensen met een blijvende arbeidshandicap ondervinden eveneens veel belemmeringen bij hun terugkeer in het arbeidsproces. Niet alle werkgevers zijn in staat om voor hen de benodigde taak- en werkplekaanpassingen te realiseren. Vooral voor MKB-organisaties is dit een groot probleem.

Re-integratie kan ook belemmerd worden door de voorgeschiedenis: als iemand erg lang heeft doorgewerkt, ondanks klachten, dan is 'de weg terug' ook vaak lang. Dit zien we bijvoorbeeld vaak bij jonge hoog opgeleide vrouwen die uitvallen met psychische klachten. Daarnaast speelt bij hen, maar ook bij bijvoorbeeld allochtonen en ouderen, vaker dat zij minder assertief zijn, soms te maken hebben met sociale uitsluiting op de werkvloer en weinig aandacht krijgen van werkgevers en bedrijfsartsen. Deze factoren vormen een belangrijke oorzaak van zowel hogere uitval als moeizame re-integratie. Bij allochtonen speelt bovendien dat zij vaak niet goed weten waar ze hulp kunnen vragen voor hun problemen en weinig inzicht hebben in de mogelijkheden die de organisatie biedt om te re-integreren. Ook bij niet-allochtone werknemers kan dit natuurlijk een rol spelen.

Voor een goede re-integratie is het van belang te praten over de problemen die de uitval veroorzaken. Allochtonen stuiten hierbij vaak op taalproblemen. Daarnaast rust er bij deze groep, maar ook bij laaggeschoolden en ouderen, vaker een taboe op het praten over gevoelens, psychische klachten en bepaalde ziekten. Tenslotte kennen veel allochtonen, zoals we eerder al aangaven, een andere ziektebeleving: je bent ziek of je bent niet ziek en zolang je nog een beetje ziek bent, is werken niet aan de orde.

De hierboven genoemde factoren leiden in veel gevallen tot een berustende houding inzake re-integratie, in plaats van de zelfredzame en actieve houding die tegenwoordig wordt gepropageerd: ze vormen de 'hervattingsdrempel'. Veel leidinggevenden vatten de passieve houding ten aanzien van re-integratie op als een gebrek aan motivatie. Zij zijn dan geneigd om minder hun best te doen om passend werk te zoeken voor de terugkerende werknemer. Mede hierdoor is de terugkeerbegeleiding van ouderen, lager opgeleiden, allochtonen en vrouwen door leidinggevenden vaak minder intensief dan bij de overige medewerkers. Dit vormt welhaast het grootste obstakel bij hun re-integratie.

## 9.2 Oplossingen

### 9.2.1 *Maatwerk*

Dat er verschillen zijn tussen groepen in verzuimpercentage, belasting, belastbaarheid verzuimdrempel etc. betekent niet per definitie dat er per groep een speciaal verzuimbeleid nodig is. Wel is het van belang om binnen het reguliere beleid te kunnen differentiëren: maatwerk is geboden. De leidinggevenden vervullen hierbij een spilfunctie. Zij moeten zich verdiepen in de oorzaken van verzuim en verschillen in verzuimbelevingen. Ook moeten zij het verzuimbeleid helder kunnen communiceren aan alle medewerkers. In de praktijk kan het daarbij nodig zijn om voor verschillende personen of groepen een andere wijze van communiceren te kiezen. HR heeft de schone taak om de managers te ondersteunen bij het uitvoeren van het verzuimbeleid, en dus ook om hen te attenderen op de noodzaak tot het leveren van maatwerk.



### **Beetje ziek, beetje werken**

In een zorginstelling gaat men er vanuit dat het niet vaak voorkomt dat iemand zo ziek is dat hij niets meer kan, zeker niet voor langere tijd. De boodschap is dan ook 'beetje ziek, beetje werken'. Ofwel: kun je nog wat, vorm je geen besmettingsgevaar, dan kom je gewoon naar het werk en wordt er gekeken wat je kunt. Soms is dat nog veel, soms is het beperkt tot een praatje maken met bewoners. De instelling is erg enthousiast over haar manier van werken, die voorkomt dat mensen lang afwezig zijn en het contact met hun werk kwijtraken. Het beleid blijkt ook erg goed voor de motivatie van de medewerkers. Zij ervaren dat hun aanwezigheid door de organisatie en vooral ook de bewoners erg gewaardeerd wordt: ze zijn eigenlijk onmisbaar.

#### *9.2.2 Heldere normen*

Duidelijke normen over wanneer verzuim wel en niet geaccepteerd wordt voorkomen dat mensen thuisblijven omdat ze niet weten wat er van ze verwacht wordt. Zorg dus dat iedereen weet wat de normen zijn en hoe het beleid er uit ziet. Daarvoor is het vaak nodig om verschillende communicatiekanalen te gebruiken. Schriftelijke informatie is van belang, maar voor wie niet goed kan lezen is het prettig als er een mondelinge toelichting is. Dat kan eventueel ook via een video-boodschap, maar er moet ook ruimte zijn om vragen te stellen. Onderzoek in ieder geval altijd of de informatie bij alle medewerkers goed is overgekomen.

Houd bij de communicatie rekening met verschillen in achtergrond, opleidingsniveau, privé- en werksituatie en verzuimbeleving tussen medewerkers. Zo is het verstandig om speciaal voor niet-Nederlandse medewerkers de Nederlandse kijk op verzuim duidelijk uit te leggen. Leg hierbij ook het verschil uit tussen ziekte en arbeidsgeschiktheid. En besteed bij medewerkers met (mantel)zorgtaken aandacht aan de mogelijkheden van het opnemen van calamiteiten- of zorgverlof. Dit kan voorkomen dat medewerkers zich ziekmelden bij bijvoorbeeld ziekte van een kind, waardoor de verzuimcijfers vertroebeld raken.

Heldere normen betekent niet dat er geen rekening wordt gehouden met individuele omstandigheden. Het betekent wel dat bij een twijfelachtige ziekmelding loondoorbetaling kan worden stopgezet. Het is belangrijk dat medewerkers ook daarvan op de hoogte zijn.

### **Praten over verzuimnormen**

Een schoonmaakbedrijf merkt dat sommige medewerkers het niet gewend zijn dat ze worden uitgenodigd voor een verzuimgesprek. In die gevallen is het belangrijk eerst goed uit te leggen wat het doel is van het gesprek, namelijk de medewerker te helpen om weer zo snel mogelijk gezond terug te keren in het arbeidsproces. De verzuimdrempel ligt na een verzuimgesprek zichtbaar hoger, is hun ervaring.

### 9.2.3 *Het gesprek aangaan*

Voor een succesvolle uitvoering van het verzuimbeleid en het tot stand komen van de gewenste verzuimcultuur is het van belang om het gesprek aan te gaan met medewerkers. We zagen dat hierboven al: het overbrengen van de normen rond verzuim en re-integratie kan vaak het beste plaatsvinden tijdens een gesprek, en ook voor maatwerk is samen praten over de wensen en behoeften van belang. Om de gesprekken met medewerkers met een niet-Nederlandse achtergrond goed te kunnen voeren is het belangrijk dat leidinggevend en andere relevante personen beschikken over de vaardigheden die nodig zijn bij interculturele communicatie. Ook basale kennis over de culturele achtergronden van de groepsleden, en over groepsprocessen, helpen dan om een goed gesprek te voeren. Zo wordt voorkomen dat de gesprekken doodlopen of dat niet het gewenste effect wordt bereikt omdat men elkaar niet begrijpt.

Vaak zal het nodig zijn wat meer tijd uit te trekken voor gesprekken met mensen die een achtergrond hebben waarmee de leidinggevende (of HR-medewerker, als die het gesprek voert) minder ervaring heeft. Het kost dan immers vaak meer moeite om elkaar te begrijpen en om goed zicht te krijgen op de specifieke situatie van de betreffende persoon.

Soms zal tijdens het gesprek blijken dat de oorzaak van het verzuim ligt in het feit dat de medewerker taken moet uitvoeren die niet passen binnen zijn of haar normen en waarden. Dit kan bijvoorbeeld het geval zijn als een streng christelijke gemeenteambtenaar een homo-stel moet trouwen. Het is dan de uitdaging om allereerst duidelijk te krijgen wat er nu precies het probleem is, pas dan kan immers effectief gezocht worden naar een oplossing. Als de taken geen essentieel en veel terugkomend onderdeel van de functie is het soms mogelijk taken anders te verdelen en de betreffende medewerker vrij te stellen van de taken die moeilijk liggen. Dit is echter niet altijd mogelijk, of het wordt niet wenselijk geacht. In dat geval zal gezocht moeten worden naar een andere functie, binnen of buiten de organisatie. Ziek melding is dan in ieder geval geen oplossing.

#### **Respect als basis voor het verzuimgesprek**

Het Hoofd Personeelszaken van een prestigieus hotel stelt dat het belangrijkste van verzuimgesprekken is door te vragen naar de oorzaken van het verzuim. Daarbij is aandacht het sleutelwoord. Dit is van belang voor de begeleiding van medewerkers, ongeacht hun etnische afkomst, leeftijd, sekse e.d.. "Bij klanten maken we ook geen onderscheid, ook daar krijgt iedereen maximale aandacht."

### 9.2.4 *Goede arbeidsomstandigheden*

Goede arbeidsomstandigheden zijn cruciaal bij het voorkomen van verzuim. Onder goede arbeidsomstandigheden verstaan we niet alleen zaken als een veilige en goed ingerichte werkplek, maar ook werk dat uitdagend is. Met name bij lager opgeleiden schort het daar nogal eens aan. Vaak zien we dat organisaties vooral aandacht beste-

den aan scholing, opleiding en loopbaankansen voor de mensen op de hogere functies, en weinig bieden voor de lagere functies. Voor meer vertrouwen en welbevinden helpt het ook om meer positieve feedback te geven.

Bij het verzorgen van een goede en veilige werkplek moet onder andere rekening worden gehouden met fysieke verschillen tussen mensen: kunnen ook de minder lange mensen bij de alarmknop, zijn de stoelen geschikt voor zwaardere medewerkers en is het gebouw toegankelijk voor mensen die zijn aangewezen op een rolstoel? Over het creëren van een veilige werkomgeving vindt u meer in hoofdstuk 6.

#### **Tilinstructies en fysiotherapie op de werkplek**

Een bedrijf in de groensector streeft naar het langer laten doorwerken van ouderen. Uit een analyse van verzuimcijfers en –redenen concludeerde de HR-manager dat rugklachten een belangrijk probleem vormden. Daarom heeft men besloten alle medewerkers een til-training te laten volgen. In de werkplaats werden affiches opgehangen waar de belangrijkste lessen nog eens herhaald werden, in de vorm van grappige cartoons. Voor mensen die desondanks last hadden (of bleven houden) van hun rug werd een contract gesloten met een fysiotherapeut. Die komt langs op de werkplek zodra er problemen zijn, om te voorkomen dat mensen te lang wachten met hulp zoeken. Ook komt zij af en toe langs om te kijken of men niet toch weer per ongeluk vervalft in verkeerd tillen.

#### *9.2.5 Inschakelen ondersteuning*

Voorkomen van gezondheidsproblemen en zorgen voor een snelle re-integratie zijn een gezamenlijke verantwoordelijkheid van medewerker en organisatie, maar zij kunnen het lang niet altijd alleen af. Vaak is hulp nodig, bijvoorbeeld van een bedrijfsarts, bedrijfsmaatschappelijk werker of vertrouwenspersoon. Belangrijk is dan dat deze personen kunnen omgaan met diversiteit. De praktijk laat zien dat dit niet altijd het geval is. Zo blijken het herkennen van discriminatie en de impact ervan niet voor iedereen vanzelfsprekend, en vragen de specifieke klachten van mensen met een handicap om specifieke expertise. Steeds is dan de vraag: zorgen we dat onze eigen mensen worden bijgeschoold op deze terreinen, of huren we in voorkomende omstandigheden een externe deskundige in? Wat de beste oplossing is zal afhangen van zaken als de frequentie van problemen en de mogelijkheden van de ondersteuners. Belangrijkste is dat erkend wordt dat niet alle ondersteuners met iedereen en met alle problemen uit de voeten kunnen.

Als problemen van medewerkers gerelateerd zijn aan de werksituatie is het duidelijk dat de organisatie de verantwoordelijkheid heeft om een bijdrage te leveren aan het oplossen ervan. Maar ook in andere gevallen kan de organisatie een rol spelen. Een belangrijke vorm van ondersteuning kan liggen in het helpen vinden van de juiste persoon of instantie. Niet iedereen is immers even goed op de hoogte van wat er allemaal aan ondersteuning bestaat, en hoe je daarvan gebruik kunt maken. Met name

allochtonen, maar ook lager opgeleiden kunnen op dit punt wel wat hulp gebruiken. Het actief wijzen op de mogelijkheden, en indien nodig een bemiddelende rol en praktische hulp bij bijvoorbeeld het invullen van formulieren, kunnen dan veel betekenen.

#### **Samen het huishoudboekje bijhouden**

Een klein bouwbedrijf merkte dat een deel van het verzuim van haar personeel veroorzaakt werd door stress. Niet zozeer stress door het werk maar vooral door financiële problemen. Sommige medewerkers konden gewoon niet met geld omgaan. In persoonlijke gesprekken heeft de directeur hen aangeboden om hierbij te ondersteunen. Vier mensen heeft hij sindsdien geholpen met het bijhouden van het huishoudboekje: samen bespreken ze de inkomsten, vaste lasten en andere uitgaven. Bij de een was al snel duidelijk wat er mis liep en waren twee gesprekken voldoende, bij de anderen was meer tijd nodig. Eén medewerker loopt nog regelmatig binnen met vragen. Maar ziek door de financiële problemen zijn ze niet meer!



## 10 Ten slotte

In de voorgaande hoofdstukken hebben we beschreven op welke punten organisaties problemen tegenkomen met het toepassen van hun HR-beleid en –maatregelen bij een divers personeelsbestand. Vervolgens hebben we suggesties gedaan voor hoe het HR-beleid zo kan worden aangepast dat het werkt voor een grote diversiteit aan medewerkers. Daarbij hebben we voorbeelden gegeven van hoe verschillende organisaties dit hebben aangepakt. We hadden niet de pretentie om van dit boek een spoorboekje te maken dat u stap voor stap zou kunnen volgen om zodoende uw HR-beleid diversiteits-proof te maken. Wat we wel wilden doen was inspireren, ideeën aandragen en prikkelen. We gaan er vanuit dat u als HR- en P&O-professional voldoende in staat bent om op basis van onze voorbeelden en suggesties, gecombineerd met uw eigen ervaring, de veranderingen die nodig zijn in uw organisatie vorm te geven. We wensen u hierbij veel succes!

Wij hebben dit boek met veel plezier geschreven. Het beschrijven van alle mogelijkheden die door verschillende mensen zijn verzonnen om beter om te gaan met diversiteit vonden wij heel inspirerend. We hopen dat de voorbeelden u ook inspireren. Aan de slag dus, want zoals u gezien hebt: er is vaak meer mogelijk dan we in eerste instantie geneigd zijn te denken!



## 11 Verder lezen en surfen

- Andriessen, S. & Smit, A.A. (2003). *Weer op de rails! Handreiking duurzame arbeidsinpassing van langdurig werklozen*. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Andriessen, S. & Vries, S. de (2005). *Hallo collega: Samenwerken, hoe doen we dat?* Amsterdam: FNV.
- Hijmans van den Bergh, A., Boukiour, M. & Coutinho, S. (2003). *Multicultureel personeelsbeleid*. Amsterdam: WEKA.
- Janssen, M. (2002). *Methodiek intercultureel personeelsmanagement*. Soest, Uitgeverij Nelissen.
- Jongepier, M. & Meerman, M. (2005). *De vele gezichten van diversiteit*. Deventer: Kluwer.
- Nuyens, M. & Vries, S. de (2005). *Levenslang inzetbaar: Leeftijdsbewust personeelsbeleid voor gemeenten*. Den Haag: A+O fonds Gemeenten.
- Siebers, H., Verweel, P. & Ruijter, A. de (2001). *Management van diversiteit in arbeidsorganisaties*. Utrecht: Uitgeverij Lemma.
- Vries, S. de, Niekerk, M. van, Dalen, E.J. van & Nuijens, M. (2002). *Gewenst beleid tegen ongewenst gedrag: Voorbeelden van goed beleid tegen ongewenste omgangsvormen op het werk*. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Vries, S. de, Nuyens, M., Gründemann, R.W.M., Bruin, M.R. de & Willemsen, M. (2002). *Deuren open voor doelgroepen: Participatie van vrouwen, allochtonen, gehandicapten en ouderen*. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Vries, S. de, Ven, C. van de, Nuijens, M., Stark, K., Schie, J. van & Sloten, G.C. van (2005). *Diversiteit op de werkvloer: hoe werkt dat?* Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Zee, K.I. van der & Oudenhoven, J.P. van (2006). *Culturele diversiteit op het werk: Achtergronden en interventies*. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV.



- [www.cgb.nl](http://www.cgb.nl) De Commissie Gelijke Behandeling is een onafhankelijke organisatie, opgezet om te bevorderen dat artikel 1 van de Nederlandse grondwet, het artikel over gelijke behandeling, wordt uitgevoerd. De commissie geeft ook advies en informatie over deze wetgeving.
- [www.diversityatwork.net](http://www.diversityatwork.net) Site van TNO met achtergrondinformatie over diversiteit, voorbeelden van diversiteitsbeleid in verschillende organisaties en instrumenten die kunnen worden ingezet bij het vormgeven van diversiteitsbeleid.
- [www.div-management.nl](http://www.div-management.nl) Div is het Landelijk Netwerk Diversiteitmanagement, opgericht ter ondersteuning van werkgevers. De missie van Div is werkgevers bewust te maken van de meerwaarde van diversiteit voor hun eigen (personeels)beleid, in een arbeidsmarkt en afzetmarkt die steeds diverser worden.
- [www.emancipatie.nl](http://www.emancipatie.nl) Site van de Stichting Emancipatie Online met veel informatie over emancipatie en sekse.
- [www.e-quality.nl](http://www.e-quality.nl) E-Quality is het kenniscentrum voor emancipatievraagstukken in de multiculturele samenleving. De site biedt cijfers, onderzoeksgegevens, praktijkvoorbeelden etc.
- [www.forum.nl](http://www.forum.nl) Forum, instituut voor multiculturele ontwikkeling, beschikt over veel informatie over etnische diversiteit en de effecten daarvan op o.a. het samenwerken. Deze site biedt bijvoorbeeld een diversiteitsaudit en een quickscan diversiteit.
- [www.homo-emancipatie.nl](http://www.homo-emancipatie.nl) Het kenniscentrum lesbisch - en homo-emancipatiebeleid ondersteunt regionaal beleid, bundelt en verspreidt kennis en volgt beleid en wet- en regelgeving over lesbische- en homo-emancipatie.
- [www.lbr.nl](http://www.lbr.nl) De site van het landelijk bureau ter bestrijding van rassendiscriminatie. Bevat o.a. informatie over arbeid en gelijke behandeling, wet en regelgeving en jurisprudentie.

- [www.leeftijd.nl](http://www.leeftijd.nl) Deze site van het Expertisecentrum LEEftijd biedt o.a. veel informatie over de relatie tussen leeftijd en werk, inzetbaarheid etc.
- [www.leeftijdophetwerk.nl](http://www.leeftijdophetwerk.nl) Op deze site van TNO vindt u alle informatie op het gebied van leeftijd en werk, zoals instrumenten en voorbeelden. Daarnaast ondersteunt de site de Stimuleringsregeling Leeftijdsbewust Personeelsbeleid van het ministerie van SZW.
- [www.senior-power.nl](http://www.senior-power.nl) Website van de regiegroep 'Grijs Werkt', die als doel heeft het verzamelen van inspirerende voorbeelden, overdraagbare oplossingen en hanteerbare instrumenten om de arbeidsdeelname van ouderen te verhogen.
- [www.trivisi.be](http://www.trivisi.be) Trivisi is een initiatief van de Vlaamse overheid waar in het kader van Duurzaam Ondernemen veel aandacht wordt besteed aan diversiteit. De site biedt producten en instrumenten die direct inzetbaar zijn in organisaties.

Aan de slag met diversiteit helpt u om beter in te spelen op een diverser wordend personeelsaanbod en personeelsbestand. Met concrete voorbeelden laten we zien wat u kunt doen en wat u beter kunt laten om optimaal gebruik te maken van een diversiteit aan talenten.

Nederland wordt diverser. Dat is voor iedereen zichtbaar. Hetzelfde geldt voor het personeelsbestand van organisaties. Veel HR-managers vragen zich af wat deze veranderingen betekenen voor hun werkwijze. Past die nog wel bij de nieuwe situatie, moet het anders, en zo ja, wat moet er dan anders?

Onze stelling is dat het in de meeste gevallen inderdaad anders moet. Meer diversiteit in uw personeelsbestand betekent meer diversiteit in de wensen en behoeften van uw medewerkers.

Daarmee rekening houden loont. Met meer maatwerk in uw HR-beleid zorgt u dat mensen beter en prettiger werken, productiever zijn, minder verzuimen en minder vaak of minder snel uitstromen. In dit boek laten we zien hoe uw HR-beleid dat kan bieden en zo kan inspelen op een divers personeelsbestand. Dat doen we aan de hand van een aantal praktijkvoorbeelden. Zo tonen we wat er vaak fout gaat en waarom dat gebeurt, maar ook hoe het beter kan.

Deze publicatie is geschreven voor HR-managers, P&O medewerkers en alle anderen die zich bezighouden met mensen in organisaties. Het geeft u inspiratie en handvatten om direct en praktisch aan de slag te gaan met diversiteit.