

## **Naar een typologie van diversiteitsbeleid.**

*Dr. Martha Meerman\**

### **Korte omschrijving**

Het laatste decennium staat het begrip diversiteit en het daaraan gekoppelde diversiteitsbeleid in het centrum van de belangstelling. Het gaat daarbij om de betekenis van een divers personeelsbestand voor het eigen bedrijf of de instelling en hoe daarmee om te gaan. Organisaties doen dat op een verschillende manier. In dit artikel presenteer ik een analyse model van diversiteitsbeleid en de voorwaarden waaraan moet worden voldaan alvorens van diversiteitbeleid sprake is. Het model wordt uitgewerkt voor maatregelen en beleid rond werknemers van verschillende leeftijd en van verschillende etnische afkomst. Met het model kan het eigen beleid worden getypeerd, kunnen beleidsdoelen worden geformuleerd en acties worden ondernemen.

### **Doel**

Door processen van individualisering en globalisering wordt ook in de arbeidsorganisatie steeds meer duidelijk dat mensen van elkaar verschillen. Het feit dat er verschillen tussen werknemers bestaan kan gevolgen hebben voor de bedrijfsvoering en daagt het management uit nieuwe vraagstukken aan te pakken.

Bedrijven en instellingen zijn actieve actoren en onderdeel van de samenleving. Individuele arbeidsorganisaties leveren niet alleen producten en diensten, zij dragen ook bij aan bijvoorbeeld de mogelijkheid tot integratie van nieuwkomers en aan de maatschappelijke participatie van ouderen. Arbeidsorganisaties leveren een bijdrage aan de mogelijkheid tot een leven lang leren. Bedrijven en instellingen doen actief mee aan het in banen leiden (of het uit de hand lopen) van verschillen tussen mensen in de samenleving.

Dat verschillen tussen mensen steeds nadrukkelijker aanwezig zijn op de werkvloer is het feit dat samen werken en samen leven steeds meer in directe relatie tot elkaar staan. Enerzijds doen bedrijven en instellingen de bedrijfspoort steeds verder open om meer uitzicht te krijgen op de wereld om hen heen. Een dynamische, divers samengestelde omgeving vraagt om

---

\* Dr. Martha Meerman is lector gedifferentieerd Human Resource Management aan de hogeschool van Amsterdam en tevens verbonden aan het Aias van de universiteit van Amsterdam.

productvernieuwing en andere vormen van dienstverlening: 'andere' klanten betekenen voor de gezondheidszorg nieuwe ziektebeelden en een andere aanpak voor de detailhandel nieuwe producten. Het opereren op nieuwe markten en het aanspreken van nieuwe klantgroepen vragen om een innovatief vermogen. Het gevolg van goed bedrijfsbeleid is dan het aantrekken van een personeelsbestand dat onderdeel uitmaakt en daardoor kennis heeft van de gewoonten en gedragingen van die nieuwe klantengroep.

Aan de andere kant worden kenmerken van werknemers niet bij de bedrijfspoort achtergelaten maar meegenomen naar het werk. Flexibele werktijden zorgen voor een betere concentratie van werknemers met kleine kinderen, autonomie voor een optimale inzetbaarheid van ouderen. Bovendien zorgt de opkomst van thuiswerk voor een vloeiende overgang tussen werken en de privé-sfeer.

Bewust omgaan met de diversiteit onder personeel heeft daarnaast directe gevolgen voor de bedrijfvoering. Een grillige arbeidsmarkt vraagt continue alertheid op de competenties van groepen in de samenleving om het werk op het gewenste niveau te kunnen blijven doen. Een divers samengesteld team verhoogt de creativiteit en staat garant voor een meer overwogen besluitvorming. Een diversiteit aan meningen in de top is bijvoorbeeld van belang om goed zicht te hebben op hindernissen en nieuwe kansen. Indien in de bedrijfsleiding verschil van mening niet wordt toegestaan staat het voortbestaan van de onderneming onder druk. Op de korte termijn is het echter wel zo efficiënt en gemakkelijk om met gelijkgestemden te werken. Individuen gaan nu eenmaal veel gemakkelijker om met mensen die op hen lijken. Onderzoek toont aan dat diversiteit op de lange duur van bijzondere waarde is en de creativiteit verhoogt. Diversiteit wordt een voorwaarde voor innovatie.

Het waarden van verschillen tussen werknemers vraagt om het stem geven aan individuen en groepen in de organisatie. Het werkelijk erkennen van unieke werknemers betekent opnieuw een balans vinden van huidige vormen van zeggenschap en inspraak. Met de diverse samenleving worden organisaties voor de uitdaging geplaatst vorm te geven aan het democratiseren van de bestaande democratie.

### **Toepassingsgebieden**

Het model kan gebruikt worden in een organisatie met een divers personeelsbestand. Het is bedoeld om het eigen beleid te analyseren, om op ideeën te komen en deze uit te werken. Het geeft een handreiking om adequaat om te gaan met etnische verschillen, leeftijdsverschillen,

competentieverschillen en/of genderverschillen. Het model geeft stof tot nadenken als het productieproces of dienstverleningsproces verschillen tussen werknemers ook toestaat. Diversiteit in beleid van organisaties vraagt om langdurige en continue aandacht. Dat kan alleen als het een integraal onderdeel vormt van het human resources management beleid. Dat kan ook als de bereidheid bestaat te leren van het verhaal van die ene succesvolle Marokkaan, die ene bevlogen hrm'er of die andere bijzondere leidinggevende. Het gebruik van het diversiteitsmodel in organisaties vraagt inzet van mensen.

## **Methode**

### 1. Achtergrond

Diversiteit gaat over al die onderwerpen waarbij verschil in combinatie met gelijkheid een rol spelen. In organisaties gaat het over een verscheidenheid aan klanten en diversiteit in het personeelsbestand. Het gaat over verschillen en overeenkomsten in persoonskenmerken en over verschillen, overeenkomsten in posities tussen werknemers en over verschillen in gewoonten en meningen. Diversiteitsbeleid gaat over klanten die om maatwerk vragen. Om de strategische doelen te bereiken is het erkennen van verschil van groot belang. Juist in de toekomstige samenleving zal het besef van verschil tot duurzaam resultaat leiden.

Diversiteit in human resource management gaat niet alleen over unieke en individuele werknemers. Er zijn talrijke situaties waarin ieder individu als zodanig erkend wil worden. Toch geldt het streven naar individueel onderscheid niet voor iedereen en voor alle situaties. Op lagere niveaus zijn collectieve tegenstellingen nog steeds aan de orde van de dag. Het aangesproken worden als lid van een groep schept een gevoel van solidariteit en verbondenheid. Juist wanneer kenmerken gedeeld worden met anderen en individuen zich een deel voelen van een groep met een daarbij behorende groepsidentiteit worden verschillen met andere groepen voelbaar en wordt diversiteit opgemerkt. Diversiteit gaat daarmee ook over verschillen tussen groepen (Glastra 1999).

### Sociale en persoonlijke identiteit

Verschillen kunnen op vele manieren gedefinieerd worden. Ik noem verschillen in etniciteit, geslacht en leeftijd en verschillen in waarden, opvattingen, kansen, arbeidscontracten, functieniveaus en afdelingen. De aandacht in organisaties gaat meestal uit naar enkele groepsverschillen waaronder functieniveaus en arbeidscontracten, soms gaat de aandacht naar

leeftijd, etniciteit of geslacht. De argumentatie voor deze beperking is dat verondersteld wordt dat die verschillen ertoe doen in de bedrijfsvoering.

Diversiteitsbeleid gaat over iedereen; het gaat over alle opleidingsniveaus en functieverschillen, het gaat over mannen en vrouwen en over alle etnische groepen, ook over die van de autochtone witte Nederlanders (Cox 1993).

Diversiteit is voor het individu een optelsom van persoonlijke en groepsidentiteiten die in de context van de organisatie accenten en vorm krijgt. De drang naar individueel onderscheid is een gewoon verschijnsel in een westerse samenleving en vooral in de hogere echelons daarvan. Het vrouw-zijn heeft voor een werkneemster in het vervoer op de weg een andere betekenis dan voor de werkneemster in de zorg. De eerste wordt vaak op haar vrouw-zijn aangesproken terwijl voor de laatste het lidmaatschap van die groep vaak betekenisloos is binnen de context van het werk. De huidskleur van een Surinaamse werkneemster valt op, maar de blanke Nederlandse werknemer voelt zich pas echt 'wit' als meer dan 20% van de collega's een zwarte huidskleur hebben. De langdurig werkloze nieuwkomer op de arbeidsmarkt identificeert zich nauwelijks meer met het beroep dat hij heeft uitgeoefend. Hij voelt zich verbonden met de mensen uit de straat en probeert daar een eigen leven(sverhaal) mee op te bouwen.

Met het voorgaande wil ik aangeven dat diversiteit en identiteitsontwikkeling in de organisatie geen neutrale onderneming is. Het accepteren, erkennen en gebruik maken van unieke individuen vraagt om het blootleggen van ongelijke kansen van groepen, vraagt om reflectie van dominante en minderheidsgroepen. Het vraagt om ruimte om zich te solidariseren met leden van de eigen groep en vraagt om een kritische lezing van de context. Het zien en erkennen van verschil is een voorwaarde voor de ontwikkeling van de organisatie in een moderne samenleving. Diversiteit en identiteit in organisaties gaat daarmee over het gebruik maken van alle human resources en over het reflecteren op de bestaande praktijken van human resource management.

## 2. gedifferentieerd human resource management

Human resource management kent vele stromingen (Martin 1991) en houdt niet als zelfsprekend rekening met verschillen tussen werknemers. Dat is mede afhankelijk van de aard en de omgeving van het productie en dienstverleningsproces en het belang van de menselijke factor in het strategisch beleid.

*weinig aandacht voor verschillen*

Human Resource management vanuit een integrale benadering gaat ervan uit dat het management weet wat er moet gebeuren. Hetgeen nodig is om de bedrijfsdoelen te bereiken is helder en eenduidig. Er is geen plaats voor ambiguïteit. De personeelsbeleidinstrumenten zijn objectief en worden consistent ingezet om gewenst gedrag bij organisatieleden optimaal tot zijn recht te laten komen. De organisatie is maakbaar en bestuurbaar. In de organisatie bestaat een beeld van de ideale werknemer, dat is de werknemer die flexibel en optimaal inzetbaar is, meegaat met vernieuwingen, zich aanpast aan de nieuwe eisen die worden gesteld en de gemeenschappelijk opgebouwde bedrijfscultuur kent. Verschillen tussen werknemers doen er niet toe. Iedere werknemer is gelijk en wordt gelijk behandeld. In het personeelsbeleid voert het meritocratisch beginsel de boventoon, dat wil zeggen werknemers worden beoordeeld naar de eigen inbreng en verdienste.

Kritiek op de benadering is dat niet alle verdiensten gekend of gezien worden. Ik doel hier bijvoorbeeld op extern verworven competenties van huisvrouwen, inzet en doorzettingsvermogen van vluchtelingen, creativiteit van laaggeschoolden en ervaring van ouderen. Minderheidsgroepen betwijfelen of er werkelijk sprake is van gelijke behandeling en kansen voor iedereen. Zij vragen daarom een positieve actie voor achtergestelde groepen. De positieve actie benadering gaat ervan uit dat meer individuen kunnen voldoen aan de eisen die organisaties stellen dan nu het geval is. De aanhangers van positieve actie stellen dat er onterecht juist wel verschil wordt gemaakt.

#### *rekening houden met verschillen tussen groepen*

De differentiële benadering ziet de organisatie als een optelsom van verschillende maatschappelijke groepen die overeenkomen met beroepen, opleidingen, afdelingen, etnische groepen en geslachten. Leden van die groepen hanteren verschillende normen, waarden, gedragingen en interpretaties. De benadering gaat uit van een gebrek aan consensus. Voor het realiseren van de bedrijfsdoelstellingen worden die verschillende groepen als gegeven beschouwd. Het hrm beleid beschikt daarom over een verscheidenheid aan instrumenten voor de verschillende groepen in de organisatie. Zo blijken bijvoorbeeld verschillen in beloning en in secundaire arbeidsvoorwaarden effectief om de doelstellingen te halen. Voor bepaalde beroepsgroepen worden duidelijke loopbaanpaden ontwikkeld, voor andere beroepen of functies niet. In bedrijven worden mannen en vrouwenculturen onderscheiden. Zo worden mannelijk en vrouwelijke stijlen van leidinggeven gelijk gesteld aan taakgericht en mensgericht leiderschap. De stijlen worden gekoesterd en ingezet om bedrijfsdoelstellingen te realiseren.

Kritiek op de benadering is dat de leden van de subcultuur zich wel behoren te gedragen naar de normen en waarden die voor de betreffende groep gelden: subgroepen worden stereotypisch

benaderd. Hoogopgeleiden worden hoger beloond zonder naar de productiviteit daarvan te kijken, van vrouwelijke leidinggevendenden wordt verwacht dat ze mensgericht handelen, allochtonen behoren hun eigen doelgroep te kunnen bedienen en ouderen moeten in staat zijn de mentorrol op zich te nemen.

### *rekening houden met individuele verschillen*

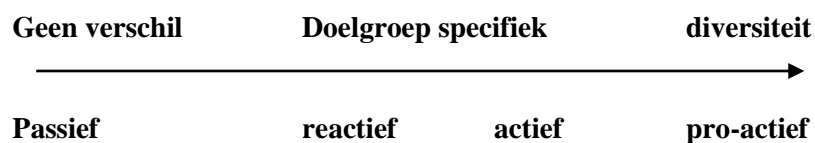
De fragmentatiebenadering aanvaard verschil en gaat uit van ambiguïteit, onzekerheid, onduidelijkheid en tegenstrijdigheid. De organisatie is niet altijd maakbaar en doelstellingen zijn in de huidige samenleving niet eenvoudig te realiseren. Management van diversiteit vanuit het fragmentatieperspectief betekent het optimaal gebruik maken van unieke werknemers. Subculturele grenzen zijn moeilijk te trekken. Verschillen binnen groepen kunnen groter zijn dan tussen groepen. Werknemers identificeren zich op het werk niet als lid van een groep maar ontwikkelen een eigen individuele arbeidsidentiteit. De arbeidsidentiteit is dynamisch en gevormd door ervaringen met kansen, tegenslagen en mogelijkheden gedurende de levensloop. Een individu die zich daarvan bewust is kan een vitale arbeidsidentiteit ontwikkelen.

## 2. Kern

Diversiteitsbeleid stelt zich verschillende doelen:

- het tot zijn recht laten komen van verschillen tussen werknemers in het HR beleid.
- een heterogeen personeelsbestand op alle organisatieniveaus realiseren.
- instrumenten van personeelsbeleid ontwikkelen die rekening houden met verschil.
- insluiting in plaats van uitsluiting van groepen en van individuen in de organisatie.
- Leren van (intergroeps-)conflicten en het verbeteren van de communicatie

In de praktijk zien we verschillende oriëntaties en inspanningen afhankelijk van de mate waarin het verschil tussen werknemers ertoe doet. (Meerman & Scholten 2003).



*Een passieve oriëntatie*

Een passieve oriëntatie impliceert dat er geen of nauwelijks doelen worden nagestreefd met betrekking tot diversiteit: de integrale benadering prevaleert. Het benoemen van verschillen tussen werknemers is niet aan de orde. Institutionele steun voor diversiteit ontbreekt. Het gevolg daarvan kan zijn dat sociale ongelijkheid in stand wordt gehouden. Het management is ervan overtuigd dat integratie en acceptatie van de ander vanzelf gaat vooral omdat in het eigen bedrijf iedereen gelijk behandeld wordt. Met trots wordt aan een kleurloos beleid gerefereerd, het gaat immers om de beste werknemer. Op doelgroep gerichte wetten en regelgeving worden minimaal gevolgd, CAO afspraken worden nauwelijks nagekomen.

#### *Een reactieve oriëntatie*

Een reactieve oriëntatie blijkt uit het gebrek aan ruimte om met verschillen tussen werknemers gelijkwaardig om te gaan. Er is maar één correcte manier van handelen. Managers met deze oriëntatie zien wel verschillen: differentiatie tussen groepen is aan de orde, maar deze worden gezien als problematisch. De afwijkende groepen moet zich aanpassen of worden geïsoleerd. Deze houding is daarom exclusief, gelimiteerd en vaak discriminerend. Verschillen worden dan stereotypisch benaderd: functies in de zijlijn zijn dan uitermate geschikt voor vrouwen en oudere werknemers moeten met vervroegd pensioen. Er is sprake van horizontale en verticale segregatie.

#### *Een actieve oriëntatie*

Bij een actieve oriëntatie wordt in de organisatie over verschillen tussen werknemers nagedacht en concrete acties worden geformuleerd; de differentiële benadering overheerst. Het nadenken leidt ertoe dat lager opgeleiden, allochtonen, vrouwen en ouderen niet langer uitgesloten worden. De organisatie is trots op haar vrouwelijke leidinggevendenden, zij worden gekoesterd. De maatregelen zijn wel vaak individueel van aard, tijdelijk en op aanpassen gericht. Het initiatief wordt bij de minderheidsgroep gelegd, de zittende leden van de organisatie spannen zich wel in om hen daarbij te helpen. Het kunnen volgen van taalcursussen op de werkplek is hier een voorbeeld van. Mentoren worden ingezet om minderheden en vrouwen wegwijs te maken in de organisatie en hen te helpen bij hun carrière. Er is hier sprake van een insluiting. Het management ziet de noodzaak van een divers personeelsbestand voor de organisatie, de speciale bijdragen van minderheden worden van harte toegejuicht.

#### *Een proactieve benadering*

Met een proactieve oriëntatie tenslotte, wordt de diverse organisatie in haarvolle breedte als doel gesteld. Deze oriëntatie is insluitend en is niet specifiek op een groep gericht. Ambiguïteit en

onduidelijkheid over de juiste koers typeren het bedrijfsbeleid. Het merendeel van de organisatieleden is competent om met verschil om te gaan. Vrouwelijke leidinggevenden zijn een vanzelfsprekendheid. Deze organisaties zijn in beweging en proberen op een structurele manier om te gaan met diversiteit, telkens reflecterend op de manier waarop dit gebeurt. Het uitgangspunt is hierbij dat (alle) leden van de organisatie, van top tot de werkvloer, moeten leren omgaan met verschil, dat de organisatie zich rekenschap moet geven van het kapitaal dat zich in de mensen bevindt. Specifieke bijdragen van mensen worden gebruikt en ingezet. Diversiteits Audits waarbij op regelmatig terugkerende momenten de effecten van de genomen acties wordt gemeten, worden gebruikt om de diversiteitsprogramma's te sturen en te toetsen.

Naast een oriëntatie op beleid gaat bovenstaande natuurlijk ook over de scope van diversiteit: is de organisatie alleen actief ten aanzien van een enkel verschil of zijn alle verschillen tussen werknemers aan de orde? Geldt de proactieve oriëntatie alleen voor het top management en is men onverschillig als het om het middenmanagement en de uitvoerenden gaat? Voor een juiste inschatting van de effecten van beleid gelden de oriëntaties natuurlijk ook voor de mate waarin het management, het middenkader en de HRM-afdeling gericht is op de implementatie van diversiteitsbeleid. De mate waarin beleid wordt gevoerd en geïmplementeerd gebeurt niet in het luchtledige maar is sterk afhankelijk van de context: het maatschappelijk krachtenveld waarin de organisatie zich bevindt (Taylor & Walker 1998).

### 3. Toepassingen

Bovenstaande oriëntaties zijn het uitgangspunt geweest van verschillende onderzoeken naar diversiteitsbeleid in organisaties. We werken de oriëntaties uit naar verschillen in leeftijd en verschillen in etniciteit en komen tot een meer genuanceerde typologie.

#### **Leeftijdsbewust personeelsbeleid**

We deden een empirisch onderzoek naar verschillende vormen van leeftijdsbewust personeelsbeleid in de regio Amsterdam (Meerman & Finsveen 2005). Daar troffen we beleid waarbij de factor leeftijd werd genegeerd en waar ouderen werden gediscrimineerd. We troffen bedrijven waar men druk doende was verschillen in leeftijd van werknemers mee te nemen in het hrm beleid en waar verschillen in leeftijd werden gewaardeerd. Naar aanleiding van dat onderzoek kwamen we tot de volgende benaderingen die overeenkomen met de hier boven beschreven oriëntaties.



### *Negeren van leeftijdsverschil*

Er wordt niet over leeftijdsverschil tussen werknemers nagedacht. Leeftijdsverschil wordt genegeerd. Leidraad voor de inzet van werknemers zijn economische motieven. De wetgeving hierover wordt minimaal gevolgd. Verschillen worden het liefst geassimileerd of onderdrukt. In deze categorie horen de bedrijven die zelf zeggen geen ouderenbeleid te voeren.

### *Reageren op verschillen in leeftijd*

Managers zien wel verschil tussen werknemers, maar oudere werknemers zijn een probleem. Zij worden in de beeldvorming geïsoleerd en negatief weggezet. De oudere werknemer moet zich aanpassen en als ze dat niet doen worden ze verzocht elders hun heil te zoeken. Jongeren zijn vaak veel beter in staat zich aan te passen aan de gangbare bedrijfscultuur. Ouderen worden uitgesloten of sluiten als reactie daarop zichzelf uit. Prepensioenregelingen vallen in deze categorie.

### *Beschermen van jongere en oudere werknemers*

Er worden maatregelen getroffen om deelname aan het arbeidsproces voor ouderen te verlichten. Het idee is dat er speciaal op ouderen gelet moet worden omdat ze niet evenveel aankunnen als jongeren. Het gaat daarbij met name om de fysieke belasting. De maatregelen gaan veelal over aanpassen van contracten zoals een kortere werkweek, vrijstelling van overwerk of nachtdiensten, deeltijd pensioen etc. Organisaties die dit soort maatregelen nemen, baseren zich meestal op de CAO eisen. Zij gaan uit van verschillen tussen oudere en jongere werknemers. Beschermende maatregelen worden ook wel contractbijstelling genoemd en aanpassingsgerichte behoud maatregelen.

### *Ontwikkelen van leeftijd beleid*

Een ontwikkelingsgerichte aanpak neemt individuele maatregelen om zo lang mogelijk optimaal gebruik te maken van de oudere werknemers. Het gaat om maatregelen zoals functieherontwerp, scholing en mobiliteit voor de zittende ouderen. Bij werving worden ouderen bewust aangetrokken. Motieven voor deze aanpak zijn van economische en ook van een maatschappelijke aard. We hebben te maken met vergrijzing en alle werknemers zullen langer moeten doorwerken. Deze categorie komt nagenoeg overeen met de categorie maatregelen gericht op competentiematching en –bevordering en de categorie ontwikkelingsgerichte behoud maatregelen.

Het verschil tussen beschermende en ontwikkelingsgerichte maatregelen zit in de manier waarop gepoogd wordt ouderen aan het werk te houden. Indien werkgevers hun ouderen beschermen wordt ervan uit gegaan dat ouderen niet volop mee kunnen draaien. Ze doen de zelfde werkzaamheden als vroeger maar minder. We spreken van ontwikkelen als de focus is gericht op veranderingen in het verloop van de carrière, dat nieuwe taken nieuwe energie kan geven. Het zijn twee tegenovergestelde benaderingen van een actieve opstelling van de werkgever: het ouderenbeleid wordt gedomineerd door de gedachte dat ouderen ‘minder’ zijn dan jongeren uitmondend in regelingen zoals de VUT, en de opvatting die rekening houdt met een reële pensioenleeftijd.

*Waarderen en gebruik maken van leeftijdsverschillen tussen werknemers*

Verschillen tussen werknemers worden gewaardeerd. Deze benadering is niet specifiek op een bepaalde groep gericht. Er zijn ook verschillen tussen mannen en vrouwen en etnische groepen die van invloed zijn op leeftijd en de relatie met het werk. Leeftijd speelt bovendien een andere rol bij hoger opgeleiden dan bij lager opgeleiden, bij fysieke dan bij mentale arbeid. Er is bovendien sprake van institutionele steun: de maatregelen zijn structureel ingebed in het bedrijfsbeleid. Het uitgangspunt is dat alle leden van de organisatie moeten leren omgaan met verschil.

Tabel 2: Kenmerken van de beleidstypes

Type beleid	Kenmerken
Negeren	Er wordt niet nagedacht over verschil
Reageren	Ouderen worden gediscrimineerd
Beschermen	Ouderen worden ontzien
Ontwikkelen	Ouderen willen ook meedoen
Waarderen	Ouderen verschillen naar etniciteit, geslacht opleidingsniveau en het werk dat zij doen.

**Etnisch diversiteitsbeleid**

In een debat over multiculturalisering van het hoger beroepsonderwijs (van Putten & Meerman 2006) vertaalden we de oriëntaties naar etnisch diversiteitsbeleid.

*Negeren*

De samenstelling van het docentenbestand is niet expliciet aan de orde. In werving en selectie

wordt het onderwerp genegeerd. Het management, inclusief het HRM-instrumentarium, is ongedifferentieerd en gaat uit van de ideale docent. Leden van etnische minderheidsgroepen hebben geen stem in de organisatie en gesprekken over discriminatie en segregatie worden op school niet gevoerd.

Ook in het onderwijs is etnische diversiteit niet aan de orde. Studenten uit etnische minderheidsgroepen moeten voldoen aan de normen zoals die gelden voor iedereen. In het onderwijsprogramma wordt geen relatie gelegd met het multiculturele beroepenveld. Professionalisering van docenten op dit gebied is dan ook geen punt van aandacht.

### *Politiek correct reageren*

De hogeschool streeft naar gelijke kansen in het docententeam. Om die reden zijn docenten van etnische minderheidsgroepen welkom in de organisatie. Etnische diversiteit is onderwerp in beleidsnotities, maar wordt niet omgezet in concrete activiteiten. In werkelijkheid is hun rol vaak die van toeschouwer. Het management en het HRM instrumentarium zijn ongedifferentieerd. Wanneer er incidenten zijn, zijn discriminatie, onveiligheid en segregatie onderwerp van gesprek. In het onderwijs moet iedere student zelf zorgen dat hij of zij aan de standaardnormen voldoet. Docenten gaan uit van deze standaardnormen. Een gedifferentieerde benadering van studenten is geen onderwerp in de professionalisering van docenten. In het onderwijsprogramma wordt aan de hand van incidenten aandacht besteed aan discriminatie.

### *Initiëren*

Individuele docenten of stafmedewerkers nemen het initiatief en zetten de multiculturalisering van het onderwijs op de agenda. In de werving worden specifieke activiteiten ondernomen. Zij stromen in via speciale trajecten en krijgen waar nodig bijscholingsprogramma's aangeboden, aanvullende cursussen zijn beschikbaar. Er bestaat enige differentiatie in de arbeidsvoorwaarden. De mogelijkheid bestaat om vrije dagen op te nemen op niet-christelijke feestdagen en worden geen belangrijke activiteiten gepland.

In het onderwijs zijn speciale ondersteuningsprogramma's ontworpen om achterstanden weg te werken en alle studenten aan dezelfde norm te laten voldoen, zoals het volgen van Nederlandse taallessen. In de professionalisering van docenten is incidenteel aandacht voor het herkennen van achterstanden bij studenten en het aanbod van de bijbehorende bijscholingscursussen.

In de lesstof wordt alle studenten geleerd hoe ze in specifieke situaties met klanten uit etnische minderheidsgroepen moeten omgaan.

### *Inbedden.*

In deze oriëntatie wordt geïnvesteerd in netwerken om de instroom van etnische minderheden structureel te bevorderen. Alle HRM instrumenten en stappenplannen worden gescreend op het voorkomen van de multiculturele dimensie. De ‘multiculturele competentie’ wordt als selectie criterium meegenomen: mensen moeten kunnen aantonen affiniteit te hebben met het werken en omgaan met leden uit etnische minderheidsgroeperingen. Er zijn aanpassingen in de organisatie zoals stilleruimtes, er wordt rekening gehouden met voedingspatronen in het aanbod in de kantine, arbeidsvoorwaarden als verlofregelingen zijn aangepast. Leden van etnische minderheden worden als groep benaderd in de communicatie en besluitvorming. De waarde van een etnisch divers docententeam wordt gezien voor het binden van een etnisch diverse studentenpopulatie. Docenten uit etnische minderheden fungeren als rolmodel en als informatiebron voor aangelegenheden met betrekking tot etnische minderheden. In het onderwijs zijn specifieke programma’s die rechtstreeks verbonden zijn met de multiculturele samenleving. De multiculturele competentie is onderdeel van het competentieprofiel van een afgestudeerde. Er zijn algemene ondersteuningsprogramma’s op het gebied van taal en rekenvaardigheden, voor alle studenten.

### *Waarderen en heroriënteren*

Er is sprake van een opdracht met betrekking tot multiculturalisering gericht op diversiteit in het personeelsbestand, de studentenpopulatie als op het toekomstig beroepenveld van de student. Het management creëert een structuur en cultuur waarin leergerichte teams en talentmanagement centraal staan. Verschillen tussen individuen worden benut voor een optimale samenwerking. Het HRM instrumentarium bestaat slechts uit richtlijnen om samenwerking en talentontwikkeling te bevorderen. Er zijn geen vaste competentieprofielen voor functies. Een onderzoekende houding en open staan voor anderen wordt belangrijk gevonden. Verder moet de potentie en wil om te leren bij docenten aanwezig zijn, willen zij een plaats op de hogeschool behouden. Leden van etnische minderheidsgroepen bekleden invloedrijke posities. De democratie is gericht op vernieuwing en optimale dialoog. Conflicten worden niet uit de weg gegaan, maar gebruikt om heikle punten bespreekbaar te maken.

Binnen de onderwijsinstelling wordt de fundamentele vraag gesteld hoe het instituut of de school eruit moet zien als les wordt gegeven aan studenten van verschillende komaf. Het onderwijs en het pedagogisch klimaat op school is erop gericht studenten voor te bereiden op het functioneren in een multicultureel beroepenveld. Onzekerheid en pluriformiteit in de beroepspraktijk,

(zelf)reflectie en de dialoog staan centraal in het hele curriculum. Studenten leren een onderzoekende houding aan te nemen.

Tabel 2: Kenmerken van de beleidstypes

Type beleid	Kenmerken
Negeren	Er wordt niet nagedacht over verschil
Politiek Correct Reageren	Een gepaste reactie op incidenten
Initiëren	Enthousiaste docenten nemen het voortouw
Inbedden	Etnisch Diversiteitsbeleid is onderdeel van het hogeschoolbeleid
Waarderen	Diversiteitsbeleid is de bron van vernieuwing.

#### 4. Voorwaarden voor diversiteit in organisaties

In bovenstaande typologieën lijkt een moreel oordeel opgesloten. Goed diversiteitsbeleid komt dan eerder overeen met de types ontwikkelen, inbedden en/ of waarderen. We spraken echter al eerder over het belang van de context en het type beleid dat daarbij hoort. Politiek correct reageren door middel van positieve actie om bepaalde categorieën werknemers in te sluiten kan uiterst effectief zijn en bijdragen aan een diverser personeelsbestand. Voor bedrijven die al jaren bezig zijn met diversiteitsbeleid en waar (bedekte) discriminatie niet aan de orde is, kan het voor alle partijen effectief zijn, verschillen tussen werknemers te negeren. In de politieorganisatie wordt gezegd dat alle typen de revue gepasseerd zijn en het nu goed is verschillen tussen mensen niet te benadrukken maar alleen van overeenkomsten uit te gaan.

Nu is aan de orde welke waarden en voorwaarden vooraf in de organisatie aanwezig moeten zijn wil er sprake zijn van diversiteit.

*Interactie met de ander moet mogelijk zijn.*

Het managen en waarderen van verschil en het leren van diversiteit is alleen mogelijk als de ander ook daadwerkelijk aanwezig is. Uit onderzoek blijkt dat de personeelssamenstelling van het Nederlandse bedrijfsleven wel divers is maar dat er grote verschillen bestaan tussen bedrijven en dat er sprake is van segregatie. Zo werken in 30% van de Nederlandse bedrijven overwegend mannen en in 10% overwegend vrouwen. In 5% van de bedrijven werken meer dan 25% leden van etnische minderheidsgroepen (waarbij ook bedrijven met alleen allochtone werknemers). In 80% van de bedrijven is minder dan 5% van allochtone afkomst. (Meerman en Scholten 2003).

Ook zijn er verschillen tussen bedrijfstakken. Zo bevindt een concentratie van leden van etnische minderheidsgroepen zich in de horeca. Vrouwen werken in de zorg maar ook in de non food detailhandel. De vergrijzing in het onderwijs baart zorgen. In de organisatie is vaak sprake van verticale en horizontale sekse en etnische segregatie dat wil zeggen dat vrouwen en etnische minderheden zich eerder in de lagere echelons bevinden, er is sprake van specifieke mannen en vrouwen functies.

### *Succesfactoren van organisatieverandering*

Werken aan diversiteitbeleid vraagt veranderingsbereidheid van organisaties en haar medewerkers. Vernieuwing, het doorbreken van gewoonten en routines en het genereren van nieuwe ideeën vragen van de organisatieleden een voortdurende ontwikkelingsbereidheid.

Diversiteit in organisaties vraagt een lange adem.

Kritische succesfactoren voor organisatieveranderingstrajecten zijn op de eerste plaats een heldere koers aan de top. Veranderingen in beleid moeten door de top worden aangestuurd en gedragen. Dat geldt dus ook voor het managen van diversiteit. Soms verliest de top echter het zicht op de diverse vloer. De top is vaak nog homogeen van samenstelling en ziet daarom geen verschil. Kennis van de soms zeer intensieve ervaringen met diversiteit op de werkvloer, bereikt haar vaak nauwelijks. Daardoor ziet het management ook niet wat de betekenis is van diversiteit voor de organisatiedoelen en de vernieuwing van de organisatie.

Het middenmanagement is, net als bij andere organisatieveranderingen van cruciaal belang. Het middenmanagement kan remmen omdat zij niet wordt 'afgerekend' op diversiteituitkomsten. Het middenmanagement kan faciliteren als de ervaringen van diversiteit de ruimte krijgen waardoor leren van diversiteit mogelijk wordt. De HRM afdeling moet een bewuste relatie hebben met die bedrijfsonderdelen waar diversiteitskwesities spelen. De bestaande informatie kan dan verspreid worden en gebruikt.

### *Veilige en open ruimtes*

Er zijn tot slot bijzondere voorwaarden nodig voordat er sprake is van het stem geven aan verschil, voordat er nagedacht kan worden over nieuwe vormen van democratie in de organisatie in de 21ste eeuw. Janssens & Steyaert (2001) noemen de volgende voorwaarden.

Ten eerste is dat het opgeven van het consensusmodel. Overleg en besluitvorming gaat vaak uit van de gedachte dat er heldere eenduidige besluiten vallen en dat de vaak van te voren bedachte doelstelling, wordt bereikt. Het gaat ervan uit dat betekenissen worden gedeeld en dat er een gemeenschappelijk denkproces op gang komt. De ontwikkeling van diversiteit vraagt daarentegen

om het vasthouden aan verschillende betekenissen waardoor de beweging tot stand komt en nieuwe manieren van samenwerking een vorm krijgen. De ontwikkeling van diversiteit vraagt om het kunnen omgaan met onzekerheid.

Ten tweede geldt als voorwaarde dat autoriteit wordt opgeheven. Dat betekent dat er ruimte is voor een antwoord op vragen, ruimte voor tegenspraak. Overleg en besluitvorming zijn daarmee geen eenmalige gebeurtenissen: communiceren is een organisatiekenmerk geworden. De overtuiging dat dat goed is impliceert dat niemand alles alleen kan weten of kan doen. De ander moet op een overtuigende wijze aan het woord kunnen komen. Het gaat nu om het opgeven van de bekende bedrijfsverhalen en om het opnieuw definiëren van onderlinge relaties tussen werknemers.

De hierboven geformuleerde voorwaarden voor diversiteit vraagt van de organisatie veilige ruimten waar verschil mogelijk is waar de relatie met de ander open wordt gehouden, waar meerdere betekenissen naar voren worden geschoven en waar vragen gesteld kunnen worden. Het ontbreken van veilige ruimtes in de top van de organisatie maar ook op de werkvloer is de grootste barrière voor diversiteit.

## **Literatuur**

- Cox, T. (1993) *Cultural diversity in organisations: Theory research and practice*. San Francisco: Berret Koehler.
- Glastra, F.J. (red.) (1999). *Organisaties en diversiteit. Naar een contextuele benadering van intercultureel management*. Utrecht: Lemma BV, 1999.
- Janssens, M. & Steyaert, C. (2001) *Meerstemmigheid: organiseren met verschil*. Leuven: Leuven Universitaire Pers/Van Gorcum, 2001.
- Martin, J. (1992). *Cultures in organisations. Three perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Meerman & Scholten (2003). *Diversiteit en diversiteitsbeleid, de oriëntaties van managers in private ondernemingen*. M&O 57-3-2003.
- Meerman en Finsveen (2005). *Oudere werknemers in de regio Amsterdam. Notitie over de participatie en het gevoerde beleid*. Amsterdam: Hogeschool van Amsterdam.
- Putten, van L. & Meerman, M. (2006). *Opleiden in de multiculturele samenleving. Een bijdrage aan de dialoog in het Hoger Beroepsonderwijs*. Utrecht: Gopher bv.
- Taylor, P. & A.Walker (1998). Policies and practices towards older workers: a framework for comparative research. *Human Resource Management Journal*. Vol .8 3 61-76.