

# Inhoud

Inleiding .....	11
Kritische succesfactor 1: Visie.....	25
Kritische succesfactor 2: Organisatiecultuur .....	37
Kritische succesfactor 3: De meerwaarde van diversiteit.....	53
Kritische succesfactor 4: Draagvlak en betrokkenheid van het management.....	65
Kritische succesfactor 5: Medewerkers.....	78
Kritische succesfactor 6: Managers.....	92
Kritische succesfactor 7: Competenties.....	106
Kritische succesfactor 8: Instrumenten .....	121
Kritische succesfactor 9: Personeelsbestand .....	141
Kritische succesfactor 10: Beoordeling van het management ....	155
Werken met de tien kritische succesfactoren.....	167
Literatuur .....	190
Over de auteur .....	192

# Inleiding

## **Toenemende diversiteit**

De diversiteit aan achtergronden binnen het Nederlandse arbeidspotentieel neemt de laatste decennia behoorlijk toe. Daarvoor zijn verschillende oorzaken aan te wijzen, die je zou kunnen samenvatten onder de noemer emancipatie, globalisering en individualisering. Steeds meer vrouwen betreden de Nederlandse arbeidsmarkt. Hoewel we het in vergelijking met andere Europese landen nog niet erg goed doen, neemt het aantal vrouwen dat een baan van betekenis heeft (dat wil zeggen, een baan waaraan ze een zelfstandig inkomen ontlenen) langzaam maar gestaag toe. Het verschil aan achtergronden van het arbeidspotentieel neemt ook toe omdat veel migranten en vluchtelingen in Nederland zijn komen wonen en werken. Bovendien maken EU-wetten het gemakkelijk voor tal van Europese burgers om eens een tijdje in een ander land rond te kijken. Met de toetreding van tien nieuwe landen tot de EU wordt de diversiteit op de Europese arbeidsmarkt alleen maar verder vergroot. Ook heeft de globalisering van de economie geleid tot internationalisering van het bedrijfsleven en hun personeelsbestand. Wat dat betreft staan we waarschijnlijk pas aan het begin van een veel grotere omslag in de relatie tot arbeidskrachten uit landen als China en India waarvan we de effecten nu nog nauwelijks kunnen overzien.

Een andere oorzaak voor de toenemende diversiteit aan achtergronden is dat identiteiten waar in het verleden een taboe op rustte, meer geaccepteerd en dus meer beleefd mogen worden, ook op de werkvloer. Denk bijvoorbeeld aan homoseksualiteit: hoewel niet iedereen er gemakkelijk mee om kan gaan, is het voor de meeste homoseksuelen en hun hetero collega's niet langer acceptabel dat homoseksuelen op hun werk door intolerantie 'in de kast' zouden moeten blijven. Een ander voorbeeld is hoogbegaafdheid. Tot begin jaren '90 hielden veel hoogbegaafden deze identiteit verborgen,

maar in toenemende mate vragen ook zij om een werkplek waarin dit aspect ruimte krijgt.

Ooit bestond er in ons land 'de' werknemer, wiens type, leefwijze, inzet, verwachtingen en beloning kon worden samengevat onder de noemer 'Jan Modaal'. Dat had een bepaald gemak, een bepaalde voorspelbaarheid ook. Als je Jan Modaal goed aanpakte, kon je 90% van je zaken tijdig en effectief afdoen.

Jan Modaal is echter veranderd in Daisy, Ali, Mehmet, Vidhya, Michael, Hedy en vele anderen. Er is geen duidelijk te herkennen meerderheid meer op de arbeidsmarkt, al lijken sommige bedrijven daar nog hardnekkig aan vast te houden. En het individu zelf is evenmin snel herkenbaar: de ene Turkse Nederlander ziet zichzelf als erg Turks (en ja, wat is dat dan?), de andere beschouwt zich vooral als Nederlander, de ene vrouw is zorgzaam, de andere heeft haar op de tanden, de ene oudere wil rustig naar zijn pensioen toewerken terwijl de andere met volle vaart nieuwe projecten in wil duiken, kortom: wat je op het eerste gezicht ziet, voorspelt nog niet wat erin zit!

Al die verschillende soorten mensen maken het niet gemakkelijk om kwaliteit te herkennen in selectieprocedures, om nog maar niet te spreken over teambuilding in een situatie waarin de medewerkers zo duidelijk van elkaar verschillen. Organisaties vinden het moeilijk om de omslag naar diversiteit in het personeel te maken. Over het algemeen zien we daarom nog steeds dat 'Jan Modaal' er meestal wel komt op de arbeidsmarkt, maar dat hoe minder je lijkt op de klassieke Jan Modaal, des te moeilijker je het hebt om een plek te vinden waar je talenten het best tot zijn recht komen. Ook zien we steeds meer organisaties die recht willen doen aan de verschillen die er zijn onder medewerkers. Zij nemen veel goede initiatieven maar hun inzet dreigt soms vermalen te raken door hetzelfde fenomeen dat ook voetbal treft: net als bij voetbal geldt voor diversiteit dat ieder er verstand van lijkt te hebben en een mening over heeft. Een mening alleen is echter niet genoeg om resultaten te behalen met diversiteit in organisaties. Diversiteit is een vakgebied dat volop in ontwikkeling is en waar meer dan tot nu toe in geïnvesteerd moet worden door organisaties.

## Pleidooi voor een vakmatige benadering

Hoe doe je dat, diversiteitsmanagement? Waar moet je nu echt op inzetten, en welke acties zijn effectief? Immers, heel veel acties kunnen in gang gezet worden met het oog op diversiteitsmanagement: trainingen geven, nieuwe werving- en selectiemethodes ontwerpen, visiebijeenkomsten houden of klantenpanels vormen, enzovoort enzovoort. Organisaties die de eerste ervaringen hebben opgedaan weten dat het geheim van succes niet in het afschieten van losse flodders zit. Goede voorbeelden van een gestructureerde aanpak zijn er nog nauwelijks. Deels komt dat omdat de materie complex is. Hoewel velen spreken over diversiteit, weten weinigen waar ze moeten beginnen als het om organisaties en management gaat. Panels op zakelijke diversiteitscongressen geraken al te vaak in politieke of maatschappelijke discussies, in plaats van in te gaan op concrete uitdagingen voor organisaties. Het hebben van de 'juiste' mening houdt ons vooralsnog meer bezig dan het aandragen van oplossingen op maat.

Een andere oorzaak voor het ontbreken van een gestructureerde aanpak voor diversiteitsmanagement is dat er aan de top van organisaties nauwelijks begrip is van waar diversiteit over gaat. Hoe hoger men in de organisatie komt, hoe uniformer het eruit ziet. De werkvloer is het meest divers, en daar worden problemen en belemmeringen het meest gevoeld, én onverzilverde kansen voor de klanten het meest gezien. Met andere woorden: wie het probleem en het inzicht heeft, heeft niet het budget om zaken aan te pakken, en wie het budget heeft, heeft geen probleem of inzicht. Zeker is dat ook de top op termijn het probleem natuurlijk wel krijgt, en dan in alle hevigheid.

Diversiteitsmanagement geldt vaak nog als een luxe in organisatieland. Als er bezuinigd moet worden, is diversiteit veelal het eerste thema dat geschrapt wordt. Het vraagt volharding en overtuigingskracht om het voor elkaar te krijgen. Productiecijfers komen elk kwartaal binnen, maar de resultaten van diversiteitsmanagement, zoals innovatief vermogen, meer flexibiliteit, het binnenhalen van nieuwe klantgroepen en ruimte voor het talent van allerlei soorten

mensen op de werkplek, worden pas op de langere termijn zichtbaar.

De manager werkt dus aan iets waarvan hij in het beste geval overtuigd is dat het op de langere termijn zal lonen. Bij het dagelijks werk ziet hij de effecten niet meteen. In de praktijk winnen productiecijfers het dan van de aandacht voor diversiteit. Het langetermijnkarakter van diversiteit staat haaks op de actuele trend om het management te belonen op korte termijn resultaten.

Ondanks deze belemmeringen voor een gestructureerde aanpak blijft diversiteitsmanagement terugkomen op de agenda. Telkens als organisaties denken ervan af te zijn, en concluderen dat het niets voor ze is of dat de inspanningen niet opwegen tegen de resultaten, duikt het toch weer op. En het zal blijven opduiken, want de trends van emancipatie, globalisering en individualisering worden steeds meer voelbaar tot in de haarvaten van het menselijk denken en handelen in de 21ste eeuw.

En het is dan wel waar dat in Nederland tot op heden diversiteit zich nog beweegt op een golf van individuele meningen, heel langzaam is de trend waarneembaar om te komen tot een meer vakmatige benadering. Daarin worden we minder afhankelijk van de waan of de politieke overtuiging van de dag en gaan we in organisaties doelbewust aan de slag. Met name de organisaties die al enige ervaring hebben met diversiteitsmanagement, verleggen hun focus steeds meer van een sociaal-maatschappelijke benadering naar een bedrijfskundige benadering. Een ideële overtuiging is niet genoeg om resultaten te boeken, het bedrijfsbelang zelf moet centraal staan bij de implementatie van diversiteitsmanagement. Zo wordt ook in Nederland een vak geboren waarvoor de fundamentele begin jaren '90 in de Verenigde Staten werden gelegd. Het concept diversiteitsmanagement werd daar op succesvolle wijze neergezet door prof. R. Roosevelt Thomas jr., toen werkzaam aan de Harvard University. Hij baseerde dit op vele jaren van onderzoek (zowel van hemzelf als van andere wetenschappers), en op zijn ervaring als consultant in vijftien bedrijven.

Dit boek vertaalt zijn concept naar de Nederlandse praktijk via een methodiek van 10 kritische succesfactoren. Deze beginselen zijn werkende weg ontwikkeld door Seba als diversiteitsspecialist

in training, advies en projecten, waarbij nu eens aan de ene succesfactor, dan weer aan de andere succesfactor werd gewerkt. Het vormt veel meer een bedrijfskundige dan een sociaal-maatschappelijke methode, en is in die zin nog erg nieuw.

De methodiek van de 10 kritische succesfactoren is voor het eerst geordend in het Europese project *Different People* in 2002-2004. Daarin werkten de toenmalige Sociale Dienst Amsterdam, United Restart en Seba cultuurmanagement bv samen om handen en voeten te geven aan de door Roosevelt Thomas bepleite omslag in benadering van diversiteit in organisaties. Dit boek borduurt daarop voort. Het behandelt de kritische succesfactoren in onderlinge samenhang en helpt u op weg met lessen uit theorie en praktijk, vele voorbeelden en een stappenplan. Via deze methode kunt u diversiteitsmanagement als bedrijfskundig vak in uw organisatie neerzetten.

## **Diversiteitsmanagement: definitie**

In het Europese project *Different People* hebben we diversiteitsmanagement zo praktisch mogelijk gedefinieerd. Het bedrijfsbelang moest centraal staan. Het anders zijn van medewerkers is niet hetzelfde als het hebben van een achterstand, maar als een bedrijf alle werknemers hetzelfde behandelt, leidt dat daar wel toe. De veelgehoorde, verdedigende uitspraak van managers dat ‘ze geen probleem hebben, want bij hen wordt iedereen gelijk behandeld’ is vaak een indicatie van het probleem!

Een slim bedrijf focust op wat mensen wél kunnen of meebrengen en doet daar zijn voordeel mee. Diversiteitsmanagement draait om de resultaten van de organisatie, en het benutten van alle aanwezige talenten in de organisatie. Het gaat dus niet speciaal om iemands cultuur of achtergrond, of om doelgroepen, maar er zijn wel patronen te ontdekken in de capaciteiten van bedrijven om divers talent al dan niet te benutten. Dit leidt tot de volgende definitie:

*Diversiteitsmanagement is het optimaal benutten van alle verschillende talenten van individuele werknemers ten behoeve van dienstverlening, winst en/of resultaten van de organisatie. Het onderbe-*

*nutten van deze talenten gebeurt vooral (maar niet uitsluitend) in relatie tot de factoren geslacht, leeftijd, etnische herkomst en arbeids-handicap.*

Belangrijk is te beseffen dat deze definitie *insluitend* is en niet *uitsluitend*. Diversiteit gaat niet alleen over allochtonen of vrouwen of hoe we de diverse groepen ook willen definiëren. Diversiteit gaat over het gehele personeelsbestand, want iedereen heeft een identiteit en een cultuur en talenten om in te zetten: witte mannen evenzeer als zwarte vrouwen, jonge heteroseksuelen evenzeer als oudere homoseksuelen en ga zo maar door. De term 'diversiteitsdoelgroepen' die sinds kort her en der te beluisteren is, is dan ook onzin. Daarmee wordt hardnekkig vervolg gegeven aan het aloude doelgroepenbeleid van de jaren '80, het is oude wijn in nieuwe zakken. Diversiteitsmanagement richt zich niet op wie anders is, maar op de kwaliteit van de organisatie om dwars door verschillen heen de beste resultaten te behalen.

Het benutten van alle verschillende talenten in de organisatie is echter geen neutraal gegeven. Veel organisaties gaan daar nog wel vanuit. In de praktijk blijkt het ene talent meer benut te worden dan het andere. Het onderbenutten van talent gebeurt sneller als iemand uiterlijk afwijkt: vandaar dat uitsluitingsmechanismen rond de factoren geslacht, huidskleur, etniciteit, leeftijd en handicap een belangrijke plaats innemen in het vakgebied. Hoe zichtbaarder het verschil, hoe meer mensen geneigd zijn erop te reageren vanuit beelden die zij hebben over een bepaalde groep – ongeacht of deze persoon zelf zich tot die groep rekent en ongeacht hoe deze persoon zelf over de betreffende groep denkt. De laatste jaren is het dragen van een hoofddoek een duidelijk voorbeeld in deze categorie geworden, in sollicitatiegesprekken en op de werkvloer wordt hier veelal vanuit vooroordelen op gereageerd. Ook mensen die openlijk homoseksueel zijn, kunnen meer problemen ondervinden om hun talent in te zetten en op hun kwaliteiten beoordeeld te worden, dan mensen die hun seksuele identiteit verborgen houden.

Uitsluiting vindt echter niet alleen plaats op grond van uiterlijk waarneembare verschillen. Er zijn subtielere mechanismen waardoor talent van bepaalde mensen wordt onderbenut. Waarom zijn

de daadwerkelijke prestaties van hoogbegaafde medewerkers soms zo teleurstellend? Waarom worden sommige medewerkers gepest door hun collega's? Hier zijn geen zichtbare factoren in werking. En voor wie denkt dat 'alleen witte mannen' aan de top komen: slechts een deel van het potentieel aan witte mannen komt aan de top, en de gemaakte selectie is zeker niet altijd in het voordeel van de organisatie. Ook onder witte mannen wordt lang niet alle talent benut.

Diversiteitsmanagement is dus een ambitieus vak, dat zich niet tevreden stelt bij waarnemingen op het eerste gezicht. Het roept op om daadwerkelijk de dienstverlening, winst en/of resultaten van de organisatie centraal te stellen bij het benutten van talent. Zoals gezegd, het idee blinkt uit in eenvoud. Wie echter de werking van organisaties in de praktijk kent, weet met ons dat het veel voeten in de aarde zal hebben om dat goed voor elkaar te krijgen in onze diverse wereld van de 21ste eeuw.

## Tien kritische succesfactoren

Wat zijn de factoren die de succesvolle invoer van diversiteitsmanagement kunnen maken of breken? Tien kritische succesfactoren (KSF) zijn voor elk type organisatie doorslaggevend.

### ***Kritische succesfactoren voor het optimaal benutten van divers talent***

#### Visie en verandermanagement

1. Heldere visie op diversiteit en diversiteitsmanagement in relatie tot de bedrijfsvisie (zowel economisch als sociaal).
2. Het bestaan van of kunnen sturen naar een organisatiecultuur getypeerd door veranderingsbereidheid en openheid voor divers gedrag en denkwijzen.
3. Het zichtbaar kunnen maken van de meerwaarde van diversiteit tegenover klanten en relaties.
4. Draagvlak en betrokkenheid van directie en management, zodat nut en noodzaak op organisatieniveau wordt gedragen.

### De mens in de organisatie

5. Alle medewerkers zijn gemotiveerd en hebben kennis en vaardigheden in het omgaan met verschillen.
6. Managers herkennen en benoemen diversiteitsdynamiek en handelen gericht op de voordelen van diversiteit.
7. Inzicht in de aanwezige competenties van het personeel in combinatie met de bedrijfsrelevante competenties.

### Instrumenten en systemen

8. Verankering van het diversiteitsprincipe in instrumenten met betrekking tot strategisch personeelsbeleid, communicatiebeleid, marketingbeleid en managementstijl.
9. Diversiteit dient in de samenstelling van het personeel op alle niveaus van de organisatie voldoende aanwezig te zijn.
10. Directie en management worden beoordeeld op acties en gedrag betreffende diversiteitsmanagement.

Er zit niet op voorhand een prioritaire volgorde in de factoren, wel een onderverdeling naar invalshoek. De eerste vier factoren hebben te maken met visie en verandermanagement. De daarop volgende drie factoren betreffen de mensfactor in de organisatie. De laatste voorwaarden hebben betrekking op voorwaarden en systemen.

De ene factor kan voor een organisatie belangrijker zijn dan de andere, maar ze horen er allemaal bij. Het grote voordeel van deze concrete lijst van tien kritische succesfactoren is dat managers die met diversiteit aan de slag willen gaan in een oogwenk een idee hebben van de factoren die daarbij de belangrijkste rol spelen en de accenten die ze kunnen leggen. Het is een uitstekend hulpmiddel om snel te bepalen waar u staat en waar u naartoe wilt.

In de volgende hoofdstukken van dit boek wordt elke succesfactor apart toegelicht en uitgewerkt. Voordat we daartoe overgaan, kijken we terug naar de ontwikkeling van diversiteit in organisaties gedurende de laatste decennia. Veel mensen die nu nog werken in organisaties hebben dat meegemaakt. Hun ideeën over de aanpak van diversiteit, of hun aversie daartegen, komen daaruit voort. Veelal begint u dus niet blanco als u aan de slag gaat met diversiteit in de organisatie, maar komt u deze ideeën tegen. Om een nieuwe

aanpak en methodiek van diversiteitsmanagement te kunnen neerzetten in uw organisatie, hebt u daarom enig inzicht in de historie van het vak nodig.

## **De grondslag van diversiteitsmanagement**

Tot in de jaren '90 betekende het werken met verschillen in organisaties vaak het werken vanuit doelgroepenbeleid met positieve actie, voorkeursbeleid bij sollicitatieprocedures voor vrouwen en allochtonen. Evenals in de Verenigde Staten riep ook in Nederland dit voorkeursbeleid veel reacties op van voor- en tegenstanders. Het had een sterk politieke of normatieve inkleuring en heeft als methodiek nooit een duurzaam draagvlak gevonden in bedrijven. Roosevelt Thomas jr. heeft van een probleem dat gewoonlijk als een sociaal of moreel probleem werd gezien, een bedrijfskundige kwestie gemaakt. Hij sprak niet vanuit de sociaal-maatschappelijke achterstelling van bepaalde doelgroepen, maar stelde het bedrijfsbelang centraal.

Roosevelt Thomas constateert dat positieve actie aan een groot aantal nieuwe werknemers (vrouwen, leden van etnische minderheden) toegang tot bedrijven heeft gegeven, maar dat de beoogde positieve resultaten uitblijven. De nieuwe werknemers verlaten het bedrijf weer of hun carrière blijft halverwege steken. Ze krijgen niet de kans om door te groeien en hun talenten volop tot ontwikkeling te brengen. Bedrijven profiteren nauwelijks van hun ervaring en van de kennis die zij meebrengen. Voor Roosevelt Thomas staan de bedrijfsresultaten centraal en zijn grote verdienste is dan ook dat diversiteitsmanagement een strategisch onderwerp is geworden voor bedrijven die opereren in een wereld vol diversiteit.

## **Waarom diversiteitsmanagement volgens de grondlegger?**

Lange tijd gold op de Amerikaanse werkvloer het smeltkroesidee: bedrijfssucces vraagt een hoge mate van conformiteit, waarvoor medewerkers hun individuele en etnische verschillen bij de toegangspoort van het bedrijf stallen tot na werktijd. Maar die tijd is voorbij, stelt Roosevelt Thomas. Hij geeft hiervoor drie redenen:

1. Als het al mogelijk was Schotten, Fransen en Nederlanders samen te smelten tot een eenheidsbrouwsel, dan nog is dat niet vanzelfsprekend voor zwarten, Aziaten en vrouwen. Hun verschillen smelten niet gemakkelijk samen.
2. Tegenwoordig willen de meeste mensen niet meer samengesmolten worden, zelfs niet voor acht uur per dag.
3. De hedendaagse behoefte aan beperkte hiërarchie, flexibiliteit en op samenwerking gebaseerd management vraagt juist een enorme verhoging van onze tolerantie voor individualiteit.

Dus moet diversiteit zo gemanaged worden dat uit een heterogeen personeelsbestand minimaal dezelfde resultaten komen als voorheen uit het homogene bestand. Het gaat daarbij niet om beheersing en controle van diversiteit. Centraal staat het optimaal benutten van ieders capaciteiten, zodat de resultaten op zijn minst gelijk, maar misschien zelfs beter worden dan voorheen. De argumenten die Roosevelt Thomas geeft, gelden voor Nederland evenzeer als voor de Verenigde Staten.

## **Stand van zaken in Nederlandse organisaties**

Sinds de jaren '90 heeft *diversity management* in de Verenigde Staten sterk opgeld gedaan. Vijftien jaar geleden bestond er nog nauwelijks zoiets als diversiteitstrainingen, maar tien jaar geleden werden in Amerika in 50% van de grote ondernemingen al diversiteitstrainingen gegeven. Het issue is dus snel opgekomen. Na 11 september zijn de budgetten voor deze trainingen in veel bedrijven verhoogd.

In Nederland is het diversiteitsthema eveneens relatief nieuw. Wij kennen sinds de jaren '70 vormen van voorkeursbeleid, eerst voor vrouwen, later ook voor allochtonen. Eind jaren '90 leek het onderwerp een beetje van de agenda af te raken, de emancipatie in Nederland was immers voltooid en discrimineren, dat doen we niet, dus wat is het probleem?

Sluipenderwijs komt het onderwerp echter toch weer binnen. Alle klanten willen immers wat anders, en organisaties merken dat ze onvoldoende toegerust zijn om de diverse klant te vinden en te

binden. En de arbeidsmarkt vraagt het, wie aantrekkelijk wil blijven als werkgever zal ruimte moeten bieden aan diversiteit. Ook bij ons hebben politieke omstandigheden (het integratiedebat, de moorden op Fortuyn en van Gogh) organisaties tot de overtuiging gebracht dat het niet vanzelf gaat, dat doelbewust diversiteitsmanagement nodig is om in een diverse wereld een effectieve organisatie te bouwen.

De daadwerkelijke inzet van organisaties voor diversiteitsmanagement in het dagelijks werk is nog beperkt te noemen. Grote diversiteitsprogramma's zoals in de Verenigde Staten kennen we nauwelijks in Nederland. Vooral nog ligt de focus op het binnenhalen van allochtoon talent, het laten doorstromen van vrouwen naar de top, of het vitaal houden van een verouderend personeelsbestand, veelal via tijdelijke projecten. Een integrale aanpak, waarin ook producten en diensten c.q. het bedrijfsbelang een primaire plek krijgen, is nog weinig te vinden en het daadwerkelijke succes van diversiteitsmanagement voor organisaties is dan ook beperkt.

Diversiteitsmanagement is niet iets wat je er zomaar even bij doet en wat morgen af is. Allerlei organisaties die er een begin mee hebben gemaakt, hebben dat ontdekt. Deelsuccessen zijn soms te behalen door een aanpak op deelgebieden, maar vaak blijken de verschillende processen in de organisatie zo van elkaar afhankelijk dat een integrale aanpak nodig is.

Denk bijvoorbeeld aan de verzekeraar die ontdekte dat veel Marokkaanse en Turkse Nederlanders grotendeels onverzekerd waren. De verzekeraar dacht een nieuwe markt te veroveren en stelde een speciaal team aan van Marokkaans- en Turkssprekende verkopers. In eerste instantie leek deze aanpak succesvol. De verkopers kwamen daadwerkelijk bij de klant binnen en er was veel belangstelling. Echter, al snel werd duidelijk dat de nieuwe klanten soms wat andere producten wilden hebben dan de verzekeraar nu aanbood. Ook waren er alternatieve wensen met betrekking tot de communicatie. Dit betekende, dat de backoffice zou moeten meebewegen. Wat aanvankelijk alleen een zaak leek van de frontoffice, de verkopers, vroeg om een meer integrale benadering. De weerstand in de backoffice was groot en uiteindelijk werd het project opgeheven. In plaats van de kans te grijpen – want vaak zijn dit soort

signalen te veralgemeniseren; ongetwijfeld waren er ook autochtone of Surinaamse klanten die een aanpassing van het product of de communicatie aantrekkelijk zouden vinden – kregen andere zaken prioriteit omdat diversiteit ‘te ingewikkeld’ was.

Een tweede voorbeeld is de IT-organisatie die vrouwen liet coachen op weg naar de top. Het bedrijf wilde meer vrouwen in hoge functies, maar vrouwelijke medewerkers haakten vaak voortijdig af en dus kregen ze extra ondersteuning. Anderhalf jaar lang leek dit veelbelovend te zijn. Toen begon het project echter de organisatiecultuur van het bedrijf te raken. De gecoachte vrouwen wilden zich tot op zekere hoogte wel aanpassen voor een topfunctie, maar zij stelden ook een aantal patronen en gedragingen in de top ter discussie. Zij meenden dat die niet alleen ongunstig en onaantrekkelijk waren voor henzelf, maar ook voor het personeel in het algemeen en voor de wijze waarop de organisatie in de markt stond. Deze discussie bleek voor de overigens goedwillende top een brug te ver te zijn. Ook dit project werd opgeheven omdat diversiteit ‘teveel gedoe’ bleek op te leveren.

Zoals veel geniale concepten, blinkt de omslag die Roosevelt Thomas beoogt uit in eenvoud. Het optimaal benutten van ieders capaciteiten, welke organisatie wil dat nu niet? Maar ook in Nederland bestaat de reflex om diversiteit in organisaties eerder te beheersen en te controleren dan om verschillen te benutten. Uit angst te worden overspoeld, zijn wij van nature geneigd om grenzen te stellen, dijken te bouwen en het land in te polderen. Wat we met de mond belijden, is niet wat we in de praktijk doen. Vershillen brengen risico's met zich mee waar we onbewust op reageren. ‘Ze moeten zich wel aanpassen’, hoor je dan, zonder dat duidelijk is bepaald wie de bedoelde ‘ze’ zijn en wie dus de impliciete ‘we’ zijn. Laat staan dat duidelijk is waaraan men zich moet aanpassen; de ongeschreven regels van het spel kunnen zakelijke successen behoorlijk in de weg zitten!

Denk hierbij nog maar eens terug aan de voorbeelden van de verzekeraar en het IT-bedrijf. De verschillen waar die bedrijven mee te maken hebben, blijken zowel kansen als problemen in zich te bevatten, en de ambitie van Roosevelt Thomas ‘dat de resultaten op zijn minst gelijk, maar misschien zelfs beter worden dan voor-

heen' kan een onoverkomelijke inspanning lijken te vergen. Toch is gemakkelijk te voorspellen dat deze bedrijven uiteindelijk een achteruitgang zullen beleven als ze die inspanning voor zich uit blijven schuiven. Als ze daarentegen deze vernieuwingsslag aangaan en winnen, is er misschien nog veel meer mogelijk!

### **Resultaat van onderzoek: diversiteit biedt belangrijke voordelen**

Diversiteitsstudies in organisaties hebben aangetoond dat het omgaan met een grotere diversiteit aan collega's managers helpt om betere besluiten te nemen. Daarbij levert het ook nieuwe ideeën op omdat geput wordt uit een grotere bron van informatie en relevante ervaringen.

Diversiteit in het personeelsbestand kan een organisatie ondersteunen bij het vergroten van haar marktaandeel. Immers, de organisatie begrijpt beter hoe de steeds diversere markt bewerkt kan worden. Daarmee verbetert ook de flexibiliteit en het aanpassingsvermogen van de organisatie.

Een organisatie die op alle managementniveaus diversiteit heeft weten te bereiken doet het aanzienlijk beter in de wedstrijd om het beste diverse talent binnen te halen, te motiveren en vast te houden. Diverse medewerkers op lagere niveaus in de organisatie voelen zich meer verbonden met het bedrijf omdat ze zich gemakkelijker kunnen identificeren met de diverse managers in de top van het bedrijf. En dat levert medewerkers op die zich op waarde geschat voelen, die competent zijn en graag naar hun werk komen.

Als voordeel valt verder te noemen de kostenbesparing die optreedt omdat er minder uitstroom is. De grotere openheid en verbreding van opvattingen in de organisatie leidt bovendien tot betere kwaliteit in het management.

### **Resultaat van onderzoek: diversiteit moet gemanaged worden**

De voordelen van diversiteit zijn echter niet vanzelf binnen te halen. De studies hebben ook aangetoond dat organisaties die maar wat

doen, de zogenaamde *unmanaged diversity*, eerder de negatieve effecten van diversiteit ervaren: meer conflicten en meer ongewenste groepsvorming op de werkvloer, meer verloop en een organisatiecultuur waarin weinigen zich nog thuis voelen.

De voordelen treden op als de negatieve effecten door het management bewust worden tegengegaan en de organisatie zich toelegt op het bereiken van duidelijk omschreven voordelen: de zogenaamde *managed diversity*. Bewuste aandacht voor de aanwezige diversiteit in het personeelsbestand maakt het verschil uit tussen goede en slechte prestaties van cultureel of anderszins diverse teams, evenals het werken aan c.q. trainen op communicatie in divers samengestelde teams, effectief omgaan met verschillen en het kweken van begrip en tolerantie.

Dit boek ondersteunt u daarbij door niet alleen oplossingen aan te dragen maar ook keuzemogelijkheden te tonen voor de meest effectieve aanpak via de methodiek van de 10 kritische succesfactoren. Deze methodiek is reeds jarenlang uitgeprobeerd in de dagelijkse praktijk van Seba cultuurmanagement bv en haar klanten en wordt door organisaties als waardevol en praktisch ervaren. Zij kregen in een oogwenk een idee van de factoren die bij diversiteitsmanagement de belangrijkste rol spelen en van de accenten die ze kunnen leggen. Daardoor konden ze snel analyseren waar ze stonden en waar ze naartoe wilden, en gestructureerd acties in gang zetten.

In de volgende tien hoofdstukken vindt u een uitgebreide uitwerking per succesfactor met tal van concrete voorbeelden uit onze praktijk van training, advies en projecten. Het laatste hoofdstuk geeft een toelichting hoe te werken met de methodiek van de 10 kritische succesfactoren als geheel. Zoals gezegd pleiten we voor een vakmatige benadering van diversiteitsmanagement. Elke managementsituatie is anders. De casussen in het slothoofdstuk geven u twee verschillende voorbeelden van een samenhangende inzet van de kritische succesfactoren. Als u die methode in uw eigen context toepast, zult u zeker de kansen verzilveren die diversiteit uw organisatie biedt!