

Hoe start ik een diversiteitsbeleid?

Wat is een diversiteitsbeleid?

Om een aantrekkelijke werkgever te zijn op een diverse arbeidsmarkt, investeren steeds meer organisaties in een diversiteitsbeleid.

Een diversiteitsbeleid zoekt naar manieren van werken waarbij alle medewerkers, onafhankelijk van hun afkomst, zich zo goed mogelijk kunnen ontplooien op een wijze die aansluit bij de behoefte van de organisatie. Daarnaast wordt gezocht naar manieren om mensen zodanig te laten samenwerken dat de meerwaarde van diversiteit optimaal benut wordt.

Veelal wordt binnen het diversiteitsbeleid aandacht besteed aan werving en selectie, maar voor een duurzaam effect zijn ook aandacht voor vorming, training en opleiding én het zorgen voor een aangename werkomgeving cruciaal.

De term 'diversiteitsbeleid' wordt vaak als synoniem gebuikt voor 'doelgroepenbeleid'. Dat is echter onterecht. Een doelgroepenbeleid wordt gevoerd om groepen met een achterstand op de arbeidsmarkt te ondersteunen om die achterstand in te lopen. Een diversiteitsbeleid is erop gericht de beste mensen uit alle groepen binnen te halen en te zorgen voor een optimale ontplooiing, om zo te komen tot optimale resultaten voor de organisatie.

Hoe creëer je een draagvlak voor (culturele) diversiteit binnen je organisatie? Hoe zet je een veranderproces op?

Bij het creëren van een draagvlak en het op gang trekken van een veranderproces, is een gedegen kennis van de context onmisbaar. Situationele factoren spelen een bepalende rol bij veranderingen. Desalniettemin zijn stappenplannen behulpzaam als richtlijn en toetskader bij veranderingen. Het achtstappenmodel van Prof. John Kotter (1996) biedt hierbij waardevolle inzichten.

➤ STAP 1: NOODZAAK

Creëer een gevoel van urgentie.

Help anderen inzien waarom hetgeen je veranderd wil zien noodzakelijk is. Gebruik hiervoor niet alleen intellectuele argumenten, maar speel ook in op het gevoel.

Straal uit dat het gaat over een *verbeteringsproces*.

Overtuig het management! Zonder gedragenheid bij het management heeft doorvoeren van structurele veranderingen weinig zin.

➤ **STAP 2: COALITIE**

Verzamel een leidend team.

Een groep die verandering stuurt met geloofwaardigheid bij het personeel en met een diversiteit aan zienswijzen. Niet alleen managers, niet top-down.

➤ **STAP 3: VISIE EN STRATEGIE**

Ontwikkel een visie en strategie voor de verandering.

We gaan van A naar B. Hoe ziet B eruit en welke wegen gaan we bewandelen om bij B uit te komen?

➤ **STAP 4: COMMUNICATIE**

Communiceer, communiceer en communiceer: op die manier werk je aan draagvlak en betrokkenheid.

Zorg dat zoveel mogelijk anderen de visie en strategie begrijpen en ernaar handelen. Gebruik alle beschikbare kanalen. Je kan niet té veel communiceren!

➤ **STAP 5: EMPOWERMENT**

Maak het anderen mogelijk om te handelen, ook mensen die vanuit hun functie traditioneel niet betrokken zijn bij het doorvoeren van veranderingen.

Durf te vertrouwen!

Neem obstakels weg, zorg dat nodige competenties en kennis aanwezig zijn, geef experimenteer-ruimte, zorg er voor dat er geleerd kan worden.

➤ **STAP 6: GENEREER KORTE TERMIJNSUCCESSEN**

Creëer snel zichtbare successen(-jes). Maak ze zichtbaar en vier de vooruitgang.

➤ **STAP 7: CONSOLIDATIE**

Bed de eerste veranderingen in en zet ze in om verder te veranderen.

Hou het tempo aan na de eerste successen. Gebruik de drive die ontstaan is om veranderingen door te voeren totdat de visie is gerealiseerd.

➤ **STAP 8: VERANKERING**

Creëer een nieuwe cultuur.

Hou vast aan de nieuwe benaderingen en zorg dat deze resultaten opleveren, totdat ze sterk genoeg zijn om oude tradities/werkwijzen/procedures te vervangen.

Een uitgewerkt voorbeeld van een veranderproces.

Het opzetten van een taalbeleid binnen je organisatie.

Je vindt het echt nodig dat er gewerkt wordt rond taal in het bedrijf. Dit stel je vast doordat je merkt dat anderstalige werknemers niet altijd kunnen volgen op de werkvloer en dat de communicatie tussen de medewerkers niet optimaal verloopt.

➤ STAP 1: NOODZAAK

Breng in kaart waarom een taalbeleid nodig is. Doe dat aan de hand van concrete voorbeelden. Ga met mensen praten en vraag hen naar hun ervaringen. Is er iemand die je plan mee wil ondersteunen, des te beter!

Noteer de huidige situatie en beschrijf waar je naartoe wil. Onderzoek ook welk aanbod er al is aan partners die hierbij kunnen helpen/ondersteunen en maak een schatting van de kosten en de personeelsinzet.

Stap met dit plan naar diegene die dit kunnen beslissen. Bedenk vooraf welke argumenten je leidinggevende of manager kunnen overtuigen.

Luister naar eventuele weerstanden en probeer hier op in te spelen.

➤ STAP 2: COALITIE

Verzamel een aantal mensen die je plan mee verder vorm kunnen geven.

Betrek de juiste mensen en streef ernaar om ook anderstalige werknemers te betrekken bij je project.

➤ STAP 3: VISIE EN STRATEGIE

Samen met je werkgroep ontwikkel je op basis van je plan een concrete visie en strategie.

Wat verwachten we qua taalvaardigheid van onze anderstalige werknemers? Wat moeten zij kennen en kunnen? Hoe bereiken we dit?

Doe ook beroep op externe expertise.

➤ STAP 4: COMMUNICATIE

Communiceer het wat, hoe en waarom via de interne kanalen.

➤ STAP 5: EMPOWERMENT

Betrek de anderstalige werknemers en hun collega's op de werkvloer bij de acties.

➤ **STAP 6: GENEREER KORTE TERMIJNSUCCESEN**

Neem foto's van de eerste acties, verzamel getuigenissen van werknemers en plaats ze in het personeelskrantje, ...

➤ **STAP 7: CONSOLIDATIE**

Voer alle acties van je taalbeleid uit en evalueer ze.
Betrek hierbij opnieuw alle werknemers. Niet alleen managers, niet top-down.

➤ **STAP 8: VERANKERING**

Maak je taalbeleid een onderdeel van het algemeen Vormings-, Trainings- en Opleidingsbeleid.

Nuttige literatuur:

- GRETHE VAN GEFFEN, *Vershil moet er zijn, kritische succesfactoren voor diversiteitsmanagement*, Atlas Contact, Uitgeverij, 31 okt. 2009 - 191 pagina's.