

Diversiteitsbeleid ontwikkelen

ONDERDEEL VAN

www.pep-eboek.nl,

de praktische gids voor
organisaties die met
vrijwilligers werken

UITGEGEVEN DOOR

PEP Den Haag

www.pepdenhaag.nl

070-302 44 44

Een goed diversiteitsbeleid houdt rekening met onzekerheid en gevoelens van ongemakkelijkheid in de organisatie. Het vergt veel van het denkvermogen van medewerkers om een (zeer verschillende) ander te begrijpen.

Het bestuur moet het beleid nadrukkelijk uitdragen en faciliteren. De bestuurders moeten de weg wijzen om anderen mee te kunnen krijgen. Dat veronderstelt ook een diversiteitsbeleid dat uitvloeit in concrete acties en navolging.

Ontwikkel een idee

Een voorwaarde voor de hantering van een succesvol diversiteitsbeleid is dat de organisatie een duidelijke ideologie uitdraagt. Pas als iedereen weet waarom diversiteit belangrijk is, kunt u verwachten dat men dat *inziet*. Maak van diversiteit dus geen top-downdingetje dat leuk bedacht is door bestuurders op afstand. Als vrijwilligers en/of medewerkers weten waarom u meerwaarde hecht aan diversiteit, kan dit hun gedrag rond het thema positief beïnvloeden. Cruciale vragen dus: waarom is diversiteit belangrijk? Hoe gaan we het idee uitdragen en in praktijk brengen? Wat moeten we daarvoor doen?

Behoud en waardeer verschil(len)

Diversiteit is meer dan een diverser vrijwilligersbestand. Het gegeven moet bijdragen aan de organisatie als geheel, haar maatschappelijke positie en het welbevinden van de mensen die erin actief zijn. Om onzekerheden weg te kunnen nemen, moet u ook de heersende cultuur erkennen en de angsten die gepaard kunnen gaan met verandering daarvan. Waardering voor diversiteit is iets dat moet groeien. Is daar te weinig oog voor, dan is er grote kans op groepsvorming, of beschouwt men het als een bestuurlijk idee dat de eigen waarden doet ondersneeuwen. Geef dus ook ruimte aan een tegengeluid en ga daar constructief mee om.

Besteed aandacht aan de verandering

Een niet goed bestuurd divers bestand van vrijwilligers of medewerkers kan leiden tot wij-zijconflicten en afnemende tevredenheid; met alle gevolgen van dien. Iedereen moet zich thuis kunnen voelen. Als er afbreuk wordt gedaan aan het gevoel erbij te horen, voelt men zich juist bedreigd. Dit kan tot negatief verdedigingsgedrag leiden.

Besteed vanuit uw organisatie dus aandacht aan de psychologische processen die uit diversiteit voortvloeien. U kunt eraan denken een cursus diversiteit binnen organisaties aan te bieden, of een workshop met het oog op de (h)erkenning van verschillen. Kortom, u kunt mensen leren divers te denken en hen tools aanbieden waarmee ze over hun onzekerheden heen kunnen stappen.

Houd de 30%-factor voor ogen

Mensen categoriseren elkaar aan de hand van verschillende kenmerken, bijvoorbeeld op basis van ras, geslacht en leeftijd. Als 85% van de werknemers onder dezelfde categorie valt, worden zij volgens de theorie van de Amerikaanse econome R.M. Kanter als cultuurbepalend gezien. Zij zullen binnen de organisatie de dominante normen en waarden uitdragen. De overige 15% wordt dan gezien als 'outsiders'. Vervolgens worden de outsiders vaak bewust of onbewust gedwongen zich aan te passen aan de cultuur van de meerderheid. Als de minderheidsgroep zich uitbreidt naar 30%, zal deze zich minder gedwongen voelen om zich te conformeren aan de dominante groep en meer vrijheid voor de eigen normen en waarden ervaren. En dat is nu precies waar diversiteit over gaat.

Betracht openheid

De vorming van ingroepen en uitgroepen is vrij natuurlijk van aard. Als een ingroep onder druk wordt gezet, kan dit voor weerstand zorgen. Het is belangrijk voor een organisatie aandacht te besteden aan dit proces en iedereen medeverantwoordelijk te maken voor een geslaagd divers karakter. Ook is het belangrijk om het gesprek erover aan te gaan met de medewerkers, bijvoorbeeld door samen te bekijken hoe dit nieuwe kansen biedt voor de organisatie. Als iedereen binnen de organisatie inziet dat diversiteit belangrijk is en hoe en waarom, zal er een groter draagvlak voor zijn. Wanneer er sprake is van discriminatie en buitensluiten, zult u als bestuurder echter moeten ingrijpen. Het debat openhouden en het stimuleren van feedback zijn geen overbodige luxe. Zorg ervoor dat mensen zowel de kansen als bedreigingen kunnen uitspreken en dit met respect voor elkaar.

Schep bewustwording over voorkeuren voor overeenkomstige personen

Vaak hebben mensen voorkeuren voor anderen met wie ze sterke overeenkomsten vertonen. Zelden hebben zij conflicten over het feit dat ze altijd dezelfde keuzes maken en het steeds weer met elkaar eens zijn. Daarom vinden mensen het fijn als ze iemand tegenkomen die op hen lijkt. Het is belangrijk om de medewerkers bewust te maken van deze voorkeur. Door het netwerk uit te breiden met mensen met andere overtuigingen voorkomt u dat er tunnelvisie ontstaat.

Schep bewustwording over het lichtvaardig toeschrijven van eigenschappen

We zijn geneigd aan mensen met één positief kenmerk meerdere positieve eigenschappen toe te schrijven. Dat is het 'Halo'-effect. Zo worden mensen met een goed voorkomen vaak gezien als intelligenter en vriendelijker dan mensen die minder verzorgd ogen. Dat laatste is het 'Horens'-effect en is het tegenovergestelde van het 'Halo'-effect – aan mensen met lichamelijke afwijkingen worden bijvoorbeeld vaker negatieve eigenschappen toegeschreven. Het is goed om iedereen hiervan bewust te maken. Iemand die bijvoorbeeld niet goed Nederlands spreekt, is niet dom, maar spreekt gewoon niet goed Nederlands. Misschien is de persoon in kwestie wel een advocaat geweest in diens land van herkomst.

Besteed aandacht aan de introductie van nieuwe mensen

De eerste dagen van nieuwe mensen in de organisatie zijn van grote invloed op de manier waarop zij zich er kunnen en zullen ontwikkelen. (Zie ook [4.3, Vrijwilligers werven, behouden en bedanken: Vrijwilligers boeien en Vrijwilligers binden.](#)) Hoe soepeler de inwerkperiode verloopt, hoe beter hun functioneren en welbevinden. Vaak zijn er veel ongeschreven regels waaraan iemand zich dient te houden om erbij te horen. Als iemand die niet direct oppikt, dient daar een bepaalde mate van tolerantie tegenover te staan. Wijs voor diens vragen eventueel een mentor aan. Door iemand vanaf het begin de mogelijkheid te geven vragen te stellen en eventuele verbeterpunten aan het licht te brengen, kan een organisatie ook profiteren van diens frisse blik.

Stel een introductieboek samen voor nieuwe (en oude?) vrijwilligers

Met een introductieboekje kunt u nieuwe mensen op de hoogte brengen van de algemene informatie over de organisatie. Het is belangrijk dat u er specifieke regels op na houdt over diversiteit, zoals gedragscodes, antidiscriminatiebeleid, klachtenprocedures en diversiteitsaspecten in de beleidsvorming, en die opneemt in dit boekje. Is er aandacht voor de verschillende religieuze feestdagen? Houdt u rekening met tentamens van jongeren en het roosterschema? Hoe beter men geïnformeerd wordt over de bestaande regels en heersende cultuur, maar ook over veranderingen die op til zijn of koerswijzigingen in het beleid, des te groter de kans dat deze daadwerkelijk uitwerking krijgen.

Besteed aandacht aan het eigen referentiekader en aan open vragen

Door mensen in een organisatie te laten nadenken over hun eigen referentiekader, worden zij zich bewust van hun eigen normen en waarden en van de regels en idealen inzake omgang met elkaar. Door hierbij stil te laten staan kan de bewustwording over de invloed van het eigen gedrag groeien. Om te onderzoeken hoe mensen vanuit andere culturen, leeftijden, sekse of een andere geaardheid bepaalde aspecten

ervaren, is het belangrijk dat iedereen open vragen kan stellen en dat nieuwsgierigheid niet negatief wordt weggezet. Nieuwsgierigheid wordt dan beloond met kennis over de cultuur, gewoontes, ideeën en omgangsvormen van mensen met een andere achtergrond. Dit zal de omgang met anderen verbeteren en de gezamenlijkheid bevorderen.

Werk met diversiteitsverantwoordelijken

U kunt eraan denken een diversiteitscommissie in het leven te roepen.¹ Dan doet u er uiteraard goed aan daarin mensen op te nemen van de doelgroep die u beoogt te bereiken met uw diversiteitsbeleid. Als u direct verantwoordelijken aanwijst om veranderingen te initiëren en coördineren op het gebied van diversiteit, kan dat helpen om beleidsveranderingen op gang te brengen. Zij kunnen zich eventueel ook bezighouden met trainingen van diversiteitsgerichte competenties en met toetsing van het bestaande vrijwilligersbeleid of algemeen beleid aan diversiteit.

Blijf in gesprek over diversiteit

Een cultuuromslag is niet in één dag gemaakt. Het is van belang om alle medewerkers de tijd te geven zich aan te passen aan het diversiteitsbeleid. Dit kan een zaak van lange adem zijn. Het is belangrijk dat de organisatie een duidelijke visie behoudt op het bereiken van diversiteit. Blijf daarover constant in gesprek met alle vrijwilligers en medewerkers. En blijf er ook zelf bewust van én waakzaam. Diversiteit in de samenleving is een realiteit, en zal alleen maar toenemen. Wat u vandaag aan diversiteitsbeleid bedenkt, kan morgen al oude koek zijn.

¹ Zie ook paragraaf 2.5 Behapbaar besturen; Commissionalisering