

De kracht van verscheidenheid

Steeds meer chemische bedrijven en instellingen ontdekken dat het slim is om zo veel mogelijk diversiteit te creëren in hun personeelsbestand. Een team dat bestaat uit mannen én vrouwen, jongeren én ouderen, mensen met verschillende opleidingen en achtergronden, blijkt namelijk betere prestaties te leveren.

Door Els van den Brink, gepubliceerd in het Chemisch2Weekblad (C2W), 13 november 2004.

In eerste instantie lijkt diversiteitsbeleid een nieuw modewoord voor een oude bekende: geen discriminatie en gelijke kansen voor iedereen. Toch is dit niet het geval. In plaats van dit gelijkheidsprincipe benadrukt diversiteit juist dat mensen van elkaar verschillen, zowel zichtbaar als onzichtbaar. Shell gebruikt hiervoor het beeld van een ijsberg (zie figuur). Verschillen zoals leeftijd, geslacht en etniciteit bevinden zich boven de waterlijn van zichtbaarheid. Maar onder water zijn nog veel meer onzichtbare verschillen, zoals levensovertuiging, kennisachtergrond en vaardigheden. Bij diversiteitsbeleid gaat het er om recht te doen aan al deze verschillen.

Daarnaast gaat het bij diversiteitsbeleid niet om politiek correct handelen, maar om een beter bedrijfsresultaat. Dow Benelux stelt dat diversiteit concurrentievoordeel genereert, omdat het leidt tot innovatie, bredere marktkennis en meer werkplezier. Diverse onderzoeken hebben dat bevestigd. Zo bleek uit een onderzoek van het Amerikaanse onderzoeksbureau *Catalyst* onder driehonderdvijftig 'Fortune 500'-bedrijven begin 2004 dat bedrijven met meer vrouwen in de top financieel significant beter presteerden. Hiervoor zijn verschillende verklaringen mogelijk. Allereerst maakt het bedrijf zo beter gebruik van het aanwezige talent op de arbeidsmarkt. Bovendien wordt het personeelsbestand een betere afspiegeling van de maatschappij.

"Personeel is daardoor beter in staat om signalen van de afzetmarkt op te pikken", vertelt Margo van Berkel, adviseur van Opportunity in bedrijf, een organisatieadviesbureau voor diversiteit (m/v). Meike Buteijn, die als HR-medewerker betrokken is bij het diversiteitsbeleid van de Technische Universiteit Delft, stelt verder dat "diversiteit bijdraagt aan een grotere creativiteit en een grotere kwaliteit." Toch durft niemand van de geïnterviewden binnen Shell en Dow Benelux een concrete uitspraak te doen over het effect van het gevoerde diversiteitsbeleid op hun eigen bedrijfsresultaten. "Dat soort dingen kun je niet becijferen", zegt Alex Krijger, tot voor kort coördinator van de diversiteitsinitiatieven binnen Shell in Nederland.

Meer diversiteit pakt niet automatisch positief uit. Volgens Margarita Mayo, hoogleraar organisatiegedrag in Madrid (Spanje), in het Financieele Dagblad (23/11/2003), kunnen diverse teams te maken hebben met een slechtere communicatie, meer conflicten, een hogere absentiegraad en een groter verloop. Een goed diversiteitsbeleid is daarom afhankelijk van een aantal succesfactoren.

Succesfactor 1: Eenheid in verscheidenheid

Fons Trompenaars, hoogleraar internationaal management in Nijmegen, stelde onlangs in het Financieele Dagblad (24/03/2004) dat diversiteit alleen leidt tot een grotere effectiviteit als de teams beschikken over 'sterke gemeenschappelijke waarden, geholpen door hoog kwalitatief leiderschap dat in staat is de diversiteit te

verbinden met het gemeenschappelijke.' Vandaar dat Shell en Dow diversiteit gekoppeld hebben aan een tweede term, 'inclusiveness' of 'inclusion', wat saamhorigheid of betrokkenheid betekent. Alex Krijger: "De kunst is om niet alleen in te zetten op verscheidenheid, maar ook op de eenheid in verscheidenheid. Met z'n allen zijn we Shell."

Succesfactor 2: Top-down

Volgens Alex Krijger is het "heel belangrijk dat het diversiteitbeleid niet vrijblijvend is." Vandaar dat het essentieel is dat de bedrijfstop dit beleid steunt en doelen stelt. Bij Dow Benelux vormt de visie op diversiteit sinds 2000 een van de pijlers van de ondernemersdoelstelling. Shell heeft in 1997 'Diversity and Inclusiveness' verklaard tot officieel beleid voor alle delen van de Koninklijke/Shell Groep. Een concrete doelstelling is bijvoorbeeld dat in 2008 twintig procent van alle posities in het hoogste management bezet moet zijn door vrouwen. Binnen de TU Delft werd een platform diversiteit voortijdig gestopt vanwege te weinig draagvlak binnen de organisatie, vertelt Gabriëlle Muris, beleidsmedewerker onderwijs bij de TU Delft en destijds betrokken bij dit platform. Het nieuwe College van Bestuur heeft dit thema echter weer opgepakt en heeft concrete doelen geformuleerd, bijvoorbeeld dat er in 2006 minimaal vijftien vrouwelijke hoogleraren moeten zijn.

Succesfactor 3: Cultuurverandering

De belangrijkste hindernis voor succesvol diversiteitsbeleid zijn de aanwezige vooroordelen, bijvoorbeeld over deeltijdwerk. Margo van Berkel: "Je ziet vaak dat als een medewerker uit het hogere management een dag per week als professor bij Nijenrode gaat werken, dit met applaus wordt begroet. Maar als iemand op hetzelfde niveau zegt dat hij een dag per week voor de kinderen wil zorgen, dan heeft hij te weinig ambitie." Om zo'n bedrijfscultuur te veranderen, organiseren zowel Dow als Shell workshops en trainingen voor leidinggevenden. Binnen Dow kun je ook prikkelende posters tegenkomen met teksten als: 'Om een trein te laten rijden, heb je veel dwarsliggers nodig.' Iedereen is het er wel over eens: vooroordelen kunnen erg hardnekkig zijn en een cultuurverandering kost daarom veel tijd.

Teamverrijking

Meer diversiteit kan in eerste instantie bereikt worden door zaken te veranderen op het gebied van werving en selectie. Tabita Picavet, HR-specialist bij Dow Benelux, vertelt dat Dow Benelux hiervoor een aantal doelen heeft gesteld. "Wat betreft de instroom op HBO en WO niveau streven wij naar vijftig procent vrouwen en dertig procent met een andere nationaliteit. Verder willen wij nieuwe medewerkers met en zonder ervaring om zo de diversiteit in ideeën en kennis te versterken." Op MBO liggen de doelen anders. Tabita Picavet: "Daar is de beschikbaarheid van vrouwen erg beperkt. Toch werken wij er aan om ook hier zoveel mogelijk vrouwen te laten instromen. Daarnaast zorgen we voor meer diversiteit door mensen aan te nemen die afkomstig zijn van verschillende bedrijven en die verschillende opleidingen hebben gedaan. Het gaat erom wat de toegevoegde waarde is voor het team. Iemand met een opleiding werktuigbouwkunde kan heel geschikt zijn, maar als er al veel mensen zijn met die opleiding, dan is dat niet zo'n verrijking van het team." Ook Shell Nederland heeft een aantal van zulke doelstellingen geformuleerd. Het aantal talentvolle vrouwelijke medewerkers moet ten minste dertig procent bedragen, en minimaal vijf procent van alle medewerkers moet afkomstig zijn uit allochtone

minderheidsgroeperingen. Alex Krijger waarschuwt echter om niet te veel waarde te hechten aan zulke getallen, want “het is geen doelgroepenbeleid.”

Hebben en houden

De kunst is om al die binnengehaalde mensen ook te behouden voor de organisatie. Daar zit vaak het grootste probleem. “De instroom van vrouwen en allochtonen is vaak wel groot, maar er is ook veel uitstroom”, zegt Margo van Berkel. Knelpunt is onder meer dat vrouwen zich niet altijd voldoende gewaardeerd weten of zich niet thuis voelen in de dominante stijl van leidinggeven. Zaken waar zij belang aan hechten, zoals goede samenwerking, communicatie en ontplooiing van de medewerkers, worden vaak minder gewaardeerd én gepraktiseerd door de (mannelijke) top. Ook is de werk/leven balans en de combinatie van arbeid en zorg vaak lastig. Goede secundaire arbeidsvoorwaarden kunnen daarbij helpen. Zaken zoals kinderopvang, flexibele werktijden en de mogelijkheid om thuis te werken zijn daarvoor al bijna standaard. Dow Benelux heeft sinds een paar jaar een Homerun project, een service die onder meer kan zorgen voor de boodschappen en de was van de werknemers. Shell is bezig met een levensfasebewust personeelsbeleid. “Je ziet vaak dat vrouwen na hun eerste kind minder gaan werken en na een tweede kind nog minder, of helemaal stoppen. Maar als de kinderen ouder zijn, komen ze vaak niet meer terug. De uitdaging is om die mensen dan wel weer terug te krijgen, bijvoorbeeld door in de periode tussendoor te zorgen voor extra scholing, zodat ze later beter kunnen instappen”, zegt Alex Krijger. Het idee is dat een leidinggevende al actief met medewerkers meedenkt, voordat dit soort zaken concreet aan de orde zijn. “Alleen al het feit dat een leidinggevende daarover begint, schept al vertrouwen”, aldus Alex Krijger.

Tevreden

Dow Benelux en Shell vragen regelmatig de mening van de werknemers, door middel van enquêtes. Zo bleek bij Shell dat vijfenzeventig procent van de werknemers positief was over het diversiteitsbeleid, onder vrouwen lag dat zelfs nog hoger. De score wat betreft de werk/leven balans was lager, maar was de afgelopen jaren al wel verbeterd. Rachel Rietdijk, geofysisch onderzoeker bij Shell, is inderdaad tevreden over de arbeidsvoorwaarden en mogelijkheden voor deeltijdwerk. Ze merkt wel op dat “het prettig zou zijn als er meer vrouwen zouden werken op het niveau van mijn baas en in de laag direct daarboven. Dat zou toch wel werken als een voorbeeldfunctie.” Dow Benelux vindt het nog te vroeg om conclusies te kunnen trekken uit verschillende enquêtes. Maar de medewerkers zijn enthousiast. Tabita Picavet: “Wat medewerkers zeer aanspreekt is dat ze vaak internationale contacten hebben binnen het bedrijf. Je werkt samen met collega’s in verschillende werelddelen, maar ook in je directe omgeving kom je veel verschillende nationaliteiten tegen. Bij ons in Terneuzen werken mensen uit zevenentwintig verschillende landen. Zo’n samenwerking is echt een verrijking.”