

# 4 Verschil waarderen

Om verschillen tussen medewerkers beter tot hun recht te laten komen, kunnen organisaties, naast individuele of team-niveau interventies, ook aandacht besteden aan de manier waarop de omgang met verschillen verankerd is op organisatie-niveau. Door op het organisatie-niveau expliciet ruimte te bieden voor verschillen tussen mensen, wordt een organisatie als geheel inclusiever.

Met inclusiviteit wordt bedoeld dat alle werknemers zich betrokken voelen bij de organisatie, ongeacht leeftijd, sekse, culturele achtergrond, etc. Een organisatie wordt inclusiever wanneer medewerkers een eenheid vormen, maar binnen die eenheid ook de ruimte krijgen op hun eigen manier te werken, ook als deze werkwijze op sommige punten afwijkt van de heersende norm (Van der Zee & Van Oudenhoven, 2006).

### Veranderingsproces

Dit betekent dat diversiteit niet alleen een kwestie is van het binnenhalen en behouden van verschillende typen werknemers, maar een veranderingsproces dat de hele organisatie aangaat (Raaijmakers, 2008). Commitment van het topmanagement is hierbij essentieel.

Een belangrijke voorwaarde voor inclusiviteit is dat diversiteit en innovatie verankerd worden in de identiteit van de organisatie. Als organisaties er bewust voor kiezen zichzelf te profileren als divers en inclusief, dan zal dit invloed hebben op de manier waarop verschillen op de werkvloer worden ervaren. Onderzoek laat zien dat voor het creëren van een inclusieve identiteit, de organisatiecultuur een belangrijke factor is (Luijters, 2008; Hofhuis, van der Zee & Otten, 2012). Belangrijke voorwaarden voor inclusiviteit zijn dat een organisatiecultuur:

- Individuen de ruimte geeft om op hun eigen manier te werken, ook als dit op sommige punten afwijkt van de heersende norm.
- Dat de diversiteit in opvattingen en gedrag binnen de cultuur als waardevol gezien wordt.

### Tools Verschil waarderen:

- 4.1 Open organisatiecultuur
- 4.2 Balans werk en privé
- 4.3 Leeftijdsbewust HRM-beleid
- 4.4 Definiëren kernwaarden organisatiecultuur

### Raadpleeg eventueel ook de andere delen van deze Toolbox over diversiteit:

- 1 Verschil meten en doelen stellen
- 2 Verschil toelaten
- 3 Verschil hanteren
- 4 Verschil waarderen
- 5 Verschil benutten

## Verschil waarderen

# 4.1 Open Organisatiecultuur

Werksfeer is een belangrijk motief voor mensen om zich te binden aan uw bedrijf. In Nederland wordt ongeveer 50% van het verloop van mensen veroorzaakt doordat mensen zelf weggaan. Op eigen initiatief dus. Dit percentage daalt tot 40% in economisch mindere perioden en stijgt tot 75% wanneer het beter gaat. Hoe zorgt u ervoor dat mensen die u binnen heeft gehaald, ook blijven?

### Divers in diversiteit

Mensen zijn er in 'soorten en maten'. Toch zijn de redenen voor mensen om te vertrekken vaak dezelfde. Ze gaan weg omdat ze zich bijvoorbeeld niet thuis voelen in het bedrijf, de werksfeer niet prettig vinden of, omdat er een conflict is met een collega of leidinggevende. Persoonlijke omstandigheden niet zijn te combineren met werk, omdat men meer wil verdienen, meer behoefte heeft aan baanzekerheid of onvoldoende doorgroeimogelijkheden krijgt. Wat het laatste betreft, is uit diverse onderzoeken gebleken dat het informele contact tussen (autochtone) leidinggevende en (allochtone) medewerker vaak als een knelpunt wordt gezien. Mensen uit andere culturen ervaren hierdoor een achterstand ten opzichte van hun autochtone collega's. Juist in dat informele contact wordt immers de wens om door te groeien vaak als eerste kenbaar gemaakt. Medewerkers, die van huis uit hebben meegekregen dat bescheidenheid belangrijk is, zullen over het algemeen niet snel uit zichzelf melden gereed te zijn voor de volgende stap. De gedachte is vaak: 'Ik doe mijn werk goed en als mijn manager mij geschikt vindt voor de volgende stap, dan hoor ik dat'.

### Niet gewaardeerd

Managers zijn van dit mechanisme vaak niet op de hoogte en de consequentie is veelal dat autochtonen sneller dan allochtonen doorstromen, waardoor de allochtone medewerker zich niet gewaardeerd voelt en vertrekt. Wees hier

ook alert op wanneer er intern nieuwe functies beschikbaar komen of vacatures worden uitgezet.

### Enkele tips

Voor organisaties levert vroegtijdig vertrek hoge kosten op. Denk aan de fase van productiedaling die eraan vooraf kan gaan en nieuwe wervingskosten en inwerkcapaciteit. Elke exit kost gemiddeld 6 maanden salaris. Tijd voor een omslag dus. Vindt u als werkgever diversiteit belangrijk, wees dan ook bereid te experimenteren. Weet u mensen te binden en te boeien? In deze tool een aantal tips uit de praktijk.

#### A. Beloon goede resultaten en gewenst gedrag

- Geef zelf het goede voorbeeld in gedrag.
- Geef positieve ondersteuning.
- Benoem specifiek wat goed gaat en wat minder, zowel voor een groep als bij individuen.
- Geef regelmatig complimenten.

#### B. Ontmoedig ongewenst gedrag

- Benoem ongewenst gedrag, zoveel mogelijk meteen na voorvallen of feiten.
- Spreek medewerkers aan.
- Wijs roddelcultuur openlijk af en stel hieraan grenzen, bijvoorbeeld door er collectieve afspraken over te maken (1e keer over iemand praten = 'OK', 2e keer = verplichting om iemand rechtstreeks aan te spreken, eventueel in het bijzijn van een leidinggevende).

- Benoem het als iemand afspraken niet nakomt.
- Respecteer elkaars meningen en denkbeelden.
- Voorkom dat mensen hun denkbeelden aan elkaar opdringen.

#### C. Schat in wat medewerkers belangrijk vinden in hun baan

- Voer een jaarlijkse gesprekscyclus in (functionerings-, voortgangs- en loopbaangesprekken).
- Besteed in deze gesprekken altijd aandacht aan minimaal 5 zaken:
  - de dialoog (hoe kijken mensen zelf aan tegen hun functioneren)
  - de werksfeer
  - ontwikkelmogelijkheden
  - doorgroeiperspectief
  - beloning en waardering.
- Realiseert u zich dat het luisteren en honoreren van wensen van mensen, dubbel zo veel betrokkenheid en loyaliteit oplevert.

#### D. Weet wat er speelt in het bedrijf wees aanwezig en geef het goede voorbeeld

- Toon interesse in iedereen.
- Laat zien dat ontwikkeling en vooruitgang van uw medewerkers voor u zeer belangrijk is en daarom prioriteit heeft boven andere zaken.
- Luister naar mogelijke angsten en bezwaren.
- Benoem – bij voorkeur in dialoog – de voordelen die diversiteit oplevert, maar heb ook oor voor wat medewerkers raakt of waar zij tegenop zien.



## Verschilwaarderen Open organisatiecultuur

### E. Verhoog de betrokkenheid van medewerkers

- Informeer uw medewerkers over belangrijke acties en doele.
- Betrek medewerkers ook bij voorgenomen veranderingen en neem hun voorstellen of suggesties serieus.
- Bevraag en betrek actief medewerkers met verschillende culturele achtergronden.
- Benoem niet alleen doelen die belangrijk zijn voor de omzet, maar ook voor de samenleving.
- Benoem de verantwoordelijkheid die u als ondernemer hierin neemt en maak het concreet.
- Stimuleer vrijwilligerswerk en betrokkenheid van mensen bij hun eigen sociale netwerk (soms levert dat ook zichtbaarheid op in nieuwe netwerken).

### F. Stimuleer interactie tussen medewerkers door organisatie van informele activiteiten

- Sport verbreedert en doet grenzen vervagen, denk eens na over een eigen sportvereniging (teamsporten) of schrijf u in bij een bestaande bedrijfscompetitie. Er zijn verschillende competities voor vele branches en uiteenlopende sporten.
- De eetcultuur is de meest uitnodigende en laagdrempelige vorm van integratie. Kies eens voor een andere maaltijd, wanneer u met medewerkers gaat eten of eten laat bezorgen. Nodig mensen uit om met suggesties te komen.
- Hebt u medewerkers met andere culturele achtergronden, nodig hen uit om suggesties te doen voor eten in de kantine.
- Zorg dat mensen zich thuis voelen, doe iets aan sfeer, ook al is het kleinschalig.
- Ben je niet op de hoogte van feestdagen van medewerkers met andere culturele achtergronden, vraag hier naar. Er zijn overigens in toenemende mate 'multiculturele agenda's' te koop of vindbaar via internet.

- Laat zien dat je belangstelling hebt en ruimte wil bieden om alternatieve dagen voor bijvoorbeeld de kerstdagen te benutten.

### Tenslotte

Diversiteit moet je blijven managen, ook door binden en boeien. Alleen als die bereidheid er is kan er na de zorgvuldige werving- en selectiecampagne en dito introductie, een succesvol langer verblijf volgen van nieuwkomers. Door uw betrokkenheid laat u aan alle medewerkers duidelijk blijken dat u diversiteit niet als iets vrijblijvends ziet, maar dat u hart heeft voor de zaak.

### Meer informatie?

Kijk voor meer informatie over dit onderwerp ook eens op de website van Forum, het Instituut voor Multiculturele Vraagstukken: [www.forum.nl](http://www.forum.nl)

## Verschil waarderen

# 4.2 Werk-Privé Balans

Voor veel werknemers – vrouwen én mannen – geldt dat zij werk en zorg moeten combineren. Dan gaat het niet alleen om het zorgen voor kinderen, maar ook om vormen van mantelzorg. Noodzakelijke zorg voor ouders en andere naasten die van de werknemer afhankelijk zijn. Zorg combineren met werk, is soms lastig. Gelukkig zijn er veel oplossingen voorhanden om problemen zoals overbelasting en ziekteverzuim te voorkomen. Tijdig nadenken over zorg, bespaart kopzorgen!

Niet iedereen weet welke regelingen er bestaan als medewerkers vragen om verlof, bijvoorbeeld bij een bevalling en tijdens de kraamtijd. Voor alle duidelijkheid: het gaat niet alleen om vrouwen die werk en zorg willen combineren. Ook bij mannen speelt dit dilemma in toenemende mate. Vragen om werktijdvermindering of ouderschapsverlof past soms niet in de bedrijfscultuur. Feit is dat mensen die goed in hun vel zitten, beter functioneren en presteren. Dat vraagt wel om flexibiliteit van twee kanten.

### Enkele tips en weetjes op een rij gezet

- Bespreek regelmatig met de werknemer (M/V) hoe de combinatie werk en zorg gaat en wat de knelpunten zijn.
- Een werkweek van 36 uur kan ook in 4 dagen van 9 uur.
- Weet welke wettelijke regelingen er voor verlof en aanpassing werkduur zijn. Verlofregelingen: [www.cnv.nl/privewerk/verlof/verlofregelingen-op-een-rijtjebel](http://www.cnv.nl/privewerk/verlof/verlofregelingen-op-een-rijtjebel). Aanpassing arbeidsduur: [www.cnv.nl/privewerk/flexibel-werken/meerwerken](http://www.cnv.nl/privewerk/flexibel-werken/meerwerken).
- Ga na welke vormen van flexibel werk het beste bij uw onderneming en de werknemer passen. Bijvoorbeeld door aanpassing van werktijden of werklocatie (thuiswerken).
- Maak managementfuncties ook in deeltijd mogelijk en creëer duobanen.
- Kijk ook eens naar de mogelijkheid van zogenaamde 'oudercontracten'. Dit zijn arbeidscontracten voor zowel moeders als vaders, waarin de werktijden zijn afgestemd op school-

gaande kinderen. Het UMC Utrecht hanteert zo als een van de eerste werkgevers met veel succes 'Nieuwe roosters, flexibele werktijden' ingevoerd.

- Weet welke regelingen er in de CAO afgesproken zijn, bijvoorbeeld regels voor gedeeltelijke doorbetaling van ouderschapsverlof denk mee over het regelen van kinderopvang en gastouderopvang.
- Denk aan mogelijkheden zoals een oppasvergoeding voor de noodzakelijke kosten van extra opvang voor ouders die op hun vrije dag toch onverwacht moeten werken.

Kijk voor meer informatie ook eens op de website van [www.maatwerken.nl](http://www.maatwerken.nl) of op de algemene website van E-Quality [www.e-quality.nl](http://www.e-quality.nl), het expertise centrum voor emancipatie, gezin en diversiteit. Zij verzamelen, ontwikkelen, analyseren, ontsluiten en verspreiden actuele en betrouwbare informatie. Daarbij legt het kenniscentrum dwarsverbanden tussen de terreinen gender, etniciteit, gezin en diversiteit.

## Verschil waarderen

# 4.3 Leeftijdsbewust HRM-beleid

Niet elke ondernemer weet welke regelingen er bestaan rondom leeftijdsbeleid, scholings- en opleidingsmogelijkheden voor oudere werknemers, pensioen, vervroegd uittreden e.d. Deze tool gaat dieper in op het thema leeftijdsdiversiteit.

Vooroordelen zijn de belangrijkste spelbrekers. Ze maken dat mensen al in een vroeg stadium als te oud buiten de boot vallen bij sollicitaties. Ze verhinderen dat organisaties investeren in scholing en het aangaan of aanbieden van nieuwe uitdagingen. Die vooroordelen zitten niet alleen bij werkgevers, maar ook bij werknemers. Maak daarom onderscheid tussen mythen en feiten rondom leeftijd.

### Ken uw personeel

Kent u de leeftijdsopbouw van uw personeel? Investeert u evenveel in alle leeftijdsgroepen van uw medewerkers? Denk hierbij aan opleidingskosten, kosten voor extra vrije dagen om zorg en werk te combineren, maar ook aan seniorenverlof. Weet u of er een relatie is tussen het ziekteverzuim en de leeftijdsfasen van uw medewerkers? Als u antwoord kunt geven op deze vragen, kunt u ook inschatten hoe vitaal en gemotiveerd uw personeel over vijf jaar is.

### Achtergrond

Verstarring heeft vaak meer met het ontbreken van dynamiek te maken dan met ouder worden. De praktijk leert dat mensen behoefte hebben aan nieuwe uitdagingen. Het kan gaan om een nieuwe taak, een nieuwe functie of een ander appèl op kwaliteiten. Wie als organisatie niet anders te bieden heeft dan jaar in jaar uit hetzelfde werk te doen, bevordert dat medewerkers vastroesten.

Voor kleinere bedrijven kan samenwerking met collega-bedrijven veel moge-

lijk maken. Soms is een stage elders al voldoende om nieuwe inspiratie op te doen.

### Jong én oud willen bijdragen aan een gezond en vitaal bedrijf

Betrek uw medewerkers bij uw plannen en vertel ze hoe uw bedrijf ervoor staat. Welke bijdrage zouden zij kunnen leveren? Laat medewerkers meedenken: gun het jongeren zich te profileren en maak optimaal gebruik van de kennis en ervaring van uw senioren. Laat het niet bij uitwisselen en kijk vooral naar de langere termijn. Maak afspraken met elkaar en houd elkaar er aan.

### Vraag naar de verschillende behoeften in de verschillende levensfasen

Sta open voor specifieke behoeften van uw medewerkers, die hen in staat stellen optimaal te kunnen functioneren. Kijk naar de mens achter de personeelscijfers. En houd er rekening mee dat iedere levensfase om aan andere invulling vraagt:

- Een jonge starter heeft doorgaans ruimte nodig om, zich oriënteren en dingen uitproberen. Daarin wil hij gefaciliteerd worden, tegelijkertijd heeft hij spelregels en coaching nodig.
- Een jonge ouder zit in een 'ren-jerot-show'. Gun hem of haar passende werktijden en flexibiliteit.
- Een senior wil betrokken zijn en op zijn eigen manier kwaliteit leveren. Geef een senior bijvoorbeeld supervisie over inwerktrajecten.

### Maak gebruik van de unieke bijdrage van iedere generatie

Iedere generatie staat toch weer op een andere manier in het leven. Dat brengt naast een andere levensfase vaak ook een andere mentaliteit mee. Daarmee heeft iedere werknemer een unieke bijdrage te bieden. Als u oog heeft voor de verschillende generaties op de werkvloer, weet u ook wat hun drijfveren zijn, op welke competenties u hen kunt aanspreken, hoe ze presteren en hoe ze aangestuurd willen worden. Typen we de oudste generatie op de werkvloer, dan hebben we het over de baby-boomers (1940-1955). Ze groeiden op tijdens de opbouw en weten wat hard werken, maar ook wat armoede is. Hun kinderen zijn het huis uit en in het werk zoeken ze naar een toegevoegde waarde. Ze zijn vaak ambitieus en soms statusgevoelig. Ze zijn gedreven en gevoelig voor sfeer en saamhorigheid. Ze kunnen zichzelf goed positioneren, en geven leiding via overtuigingen. Gezamenlijke doelen en opdrachten zijn voor hen belangrijk. In de aansturing speelt hiërarchie een duidelijke rol en is het bereiken van consensus een belangrijke waarde.

### Heroverweeg seniorenverlof

Vaak zijn er in de CAO of in het arbeidsvoorwaardenpakket seniorenuren voor oudere medewerkers opgenomen. Meestal is dit zogenaamde 'ontziebeleid' standaard geregeld; los van de persoonlijke situatie of zwaarte van het werk. Voor deze groep medewerkers is er vaak geen budget meer voor (extra)

A horizontal line of 20 small green dots.

## Vershil waarden Leeftijdsbewust HRM-beleid

scholing en opleiding. Vaak wordt er liever geld uitgegeven voor wegblijven van het werk, dan voor meegroeien. Heroverweeg uw uitgaven en investeer meer in ontwikkeling van oudere medewerkers. Medewerker en bedrijf blijven er eigentijds, flexibel en betrokken van.

### Expertisecentrum LEEFtijd

LEEFtijd maakt zich sterk voor een samenleving waarin mensen hun talenten kunnen ontplooiën, ongeacht leeftijd, levensfase of loopbaanfase. Naast organisatieondersteuning op het gebied van leeftijd en arbeid, levensfasen en loopbaanfasen, ontwikkelt het expertisecentrum eigen projecten die agendazettend en vernieuwend zijn. De vruchten daarvan worden aan klanten beschikbaar gesteld. LEEFtijd maakt analyses, vertaalt deze naar advies, ondersteunt de dialoog met verschillende doelgroepen, begeleidt implementaties en verzorgt trainingen. LEEFtijd onderscheidt zich door integrale dienstverlening op het gebied van duurzame participatie.

[www.leeftijd.nl](http://www.leeftijd.nl)

### TNO

TNO biedt met een speciaal op dit onderwerp gerichte website, een aantal in de praktijk beproefde tools, best practices en hulpmiddelen om gericht aan de slag te gaan met het thema leeftijd. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de zogenaamde Deming-cirkel (Plan-Do-Check-Act).

[www.leeftijdophetwerk.nl](http://www.leeftijdophetwerk.nl)

### Tot slot

Als u zich meer wilt verdiepen in dit onderwerp lees dan het proefschrift van Aart Bontekoning, getiteld 'Generaties in Organisaties, de verborgen krachten van onze evolutie'. Via de website [www.aartbontekoning.com](http://www.aartbontekoning.com) kunt u het proefschrift en verschillende van zijn artikelen downloaden.

Verschil waarderen

# 4.4 Definiëren kernwaarden organisatiecultuur

De organisatiecultuur is van grote invloed op de manier waarop een organisatie omgaat met diversiteit. Het doel van deze voorbeeldinterventie is niet om het traject van cultuurverandering in detail te beschrijven, maar om u tips te geven hoe u kernwaarden rondom diversiteit kunt meenemen in een dergelijk proces.

Uit de wetenschap komen twee kenmerken van de organisatiecultuur naar voren die in dit kader belangrijk zijn. Voor organisaties met een divers personeelsbestand is het waardevol om deze kenmerken te definiëren als kernwaarden van hun cultuur, om zo de inclusiviteit van de organisatie te bevorderen [zie ook Cox, 1994].

- Openheid voor diversiteit: Binnen een organisatie met een open cultuur is het voor alle werknemers mogelijk om hun eigen manier van werken te kiezen, ook als deze afwijkt van wat geldt als de huidige norm. Dit houdt ook in dat deze dergelijke verschillen in cultuur en gedrag geaccepteerd worden en dat het mogelijk is hier open over te communiceren.
- Waardering voor diversiteit: Een inclusieve cultuur kenmerkt zich door de gedachte dat diversiteit positief en waardevol is voor de organisatie als geheel. Verandering van een organisatiecultuur is geen eenvoudige opgave en dient zorgvuldig te worden aangepakt. Bovendien is het een traject van de 'lange adem' [voor meer informatie zie Straathof & Van Dijk, 2003].

**Waar moet u rekening mee houden om de interventie succesvol te maken?**

**Do's:**

- Integreer openheid en waardering, waar mogelijk, in bestaande documenten over de kernwaarden van de organisatiecultuur.
- Maak gebruik van bestaande literatuur rondom verandering van organisatiecultuur (zie meer informatie).
- Houd rekening met weerstand. Vooral als deze cultuurverandering gericht is op diversiteit, kan dit bij zittende werknemers het gevoel oproepen dat de bestaande normen en waarden van de organisatie zullen worden aangetast. Een organisatie die meer ruimte biedt aan gedrag dat afwijkt van de heersende norm, kan dus leiden tot negatieve reacties van de werknemers die juist veel waarde hechten aan de bestaande manier van werken. Creëer draagvlak voor de nieuwe kernwaarden, en verbind ze aan bestaande waarden binnen de organisatie.

**Don't:**

Zet niet te veel druk van bovenaf. Een organisatie die enkel benadrukt hoe cultuurverandering bereikt moet

worden, nodigt tegenstanders uit om de negatieve kanten te benoemen. Communicatie over het waarom nodigt eerder uit tot nadenken over de positieve kanten, waarbij de organisatieverandering sneller wordt gezien als een uitdaging voor de toekomst en niet als een aantasting van de huidige organisatie.

**Waar is de interventie gebruikt?**

Hoewel binnen sommige overheidsorganisaties wordt nagedacht over de invloed van organisatiecultuur op diversiteitsbeleid, worden de kernwaarden zoals hierboven geformuleerd nog nergens actief gebruikt.

**Waar vindt u meer informatie?**

Cox, T. (1994). Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice. San Francisco: BerreN-Koehler. Straathof, Alex & Rita van Dijk (2003). Cultuurverandering bij de Overheid; Sturen of Sleuren? Den Haag: Boom Juridische Uitgevers.