

De keerzijde van diversiteit

Stigmatiserend, denigrerend, zinloos. Soms pakt diversiteitsbeleid totaal verkeerd uit. Werft & belicht de keerzijde van de goede bedoelingen.

- Annemarie Geleijnse -

Diversiteitsbeleid streeft ernaar het personeelsbestand een reële afspiegeling te laten zijn van de samenleving. Jong en oud, westers en niet-westers, man en vrouw, hetero- en homoseksueel, met en zonder handicap. Een pluriform personeelsbestand en een beleid dat de talenten van ieder individu tot recht doet komen; daar kan niemand tegen zijn. Maar zijn we met diversiteitsbeleid op de goede weg? Of is het middel erger dan de kwaal?

Doelgroepenbeleid gericht op etnische minderheden werkt niet, zo stelt dr. Juliette Schaafsma. Zij promoveerde aan de Universiteit van Tilburg op een onderzoek naar etnische diversiteit op de werkvloer. 'Je beoordeelt mensen in termen van groepslidmaatschap in plaats van op individuele kwaliteiten. Je maakt allerlei vooroordelen extra zichtbaar en focust op de verschillen. En je maakt zichtbaar dat dit een groep zou zijn die het op eigen kracht niet redt.'

Quota

Dat laatste is ook precies het bezwaar dat Jacolien Sok van Sokrates Recruitment heeft tegen het invoeren van verplichte quota om meer vrouwen aan de top te krijgen, zoals FNV-voorzitter Agnes Jongerius dat voor ogen heeft. 'Quota zijn goed voor visvangst en melkplassen, maar niet voor vrouwen', stelt Sok. 'Ik zie een quotum als een brevet van onvermogen, alsof vrouwen niet in staat zijn het zelf te regelen. Voor vrouwen is dat behoorlijk denigrerend.'

Door de overheid verplicht of zelf opgelegd, volgens Schaafsma kan positieve discriminatie hoe dan ook kwaad bloed zetten. 'Het zittend

personeel krijgt het gevoel dat het onrechtvaardig is dat iemand is aangenomen of doorstroomt naar een hogere functie op grond van dit soort maatregelen. Mensen blijken erg gevoelig voor procedurele onrechtvaardigheid.'

Als voorbeeld geeft Schaafsma de politie waar via positieve actie extra veel allochtone agenten doorstroomden naar hogere functies. Via de achterdeur stroomden zij weer vroegtijdig uit omdat de collega's het niet pikten.

Weerstand

Daar komt bij dat minderheden, en zeker de jongere generatie, volgens Schaafsma helemaal niet willen worden aangesproken op basis van etniciteit maar op basis van kwaliteiten.

'Het roept alleen maar weerstand op als je moet werken met een excuus-Truus of alibi-Ali', vindt ook adviseur Koos van Leeuwen van Invictus B.V. 'Niemand is bij zo'n klimaat gebaat en al helemaal niet de groep achtergestelden.'

Van Leeuwen, zelf overtuigd van het belang van een divers personeelsbestand, weet genadeloos de vinger op de zere plekken van goedbedoeld maar falend diversiteitsbeleid te leggen. Zoals de topbestuurders die diversiteit met de mond belijden maar zich er feitelijk niet voor inzetten. 'Bestuurders dromen 's nachts van fusies en winstcijfers, maar niet van diversiteit. Het blijft vaak bij een leuke mening.' Zonder steun van de top kan elk diversiteitsbeleid zo de prullenbak in, meent hij. Daarbij missen de uitvoerders op HRM volgens Van Leeuwen vaak de zeggingskracht, het niveau en de creativiteit om daadwerkelijk met goede plannen te komen en haalbare doelstellingen op te stellen.

Strefcijfers

Strefcijfers opstellen dan maar? Schaafsma denkt dat die wel nut hebben. Ook Sok denkt dat strefcijfers geen kwaad kunnen. Hoewel? 'Je moet het ook weer niet gaan *oversellen*, dat roept toch ook weer het idee op dat er *an sich* iets mis is met de doelgroep.'

In de praktijk zijn streefcijfers dun gezaaid, merkt Van Leeuwen op. ‘Goede bedoelingen kunnen de meesten nog wel verwoorden. Maar streefcijfers kom ik maar heel weinig tegen.’ En dan nog ontbreekt het veelal aan concrete plannen over hoe de gestelde doelen bereikt kunnen worden, denkt hij. Dat vermoeden ziet Van Leeuwen bevestigd wanneer hij de jaarverslagen van de 25 Nederlandse AEX-ondernemingen naslaat op diversiteitsbeleid. ‘Mooie woorden, maar nauwelijks concrete plannen en resultaten.’

Overambitieuus

Zijn er wél streefcijfers, dan zijn ze vaak weer overambitieuus. Dus worden ze gaandeweg drastisch bijgesteld, zoals de Krijgsmacht dat deed met het streefcijfer voor vrouwen in het personeelsbestand van 2010. Van Leeuwen: ‘In 2004 werd dat op dertig procent gesteld. Ze leken wel gek! Dat is inmiddels totaal niet reëel gebleken en naar twaalf procent bijgesteld.’ Halen vaardige recruiters wel de gewenste aantallen binnen, dan kan het gaan wrikken en knarsen in de organisatie. Nieuwkomers landen in een personeelsbestand dat nog is samengesteld volgens oudere merites. Van Leeuwen: ‘Doe je dat met te grote schokken dan levert dat ellende op. Je haalt mensen wel binnen, maar door te grote weerstand binnen de organisatie, verdwijnen ze via de draaideur weer naar buiten.’

Scheve ogen

Dat doelgroepenbeleid nu steeds meer verschuift naar een algemener diversiteitsbeleid vindt Schaafsma een goede ontwikkeling. ‘Je moet je organisatie zo inrichten dat er daadwerkelijk ruimte is voor ieder individu met zijn of haar specifieke wensen. Licht je er speciale groepen uit, dan krijg je scheve ogen. Je kunt een moslim best de gelegenheid bieden om te bidden, maar dan moet een moeder ook kunnen kolven en een roker af en toe kunnen roken.’

Het gevaar van het focussen op diversiteitsbeleid blijft dat alle aandacht naar soms averechts werkende voor de handliggende bijzaken gaat, en algemeen goed werkgeverschap vergeten raakt. Terwijl de oplossingen daar

juist kunnen zitten. Zo kwam Koos van Leeuwen lang geleden al tot de opmerkelijke ontdekking dat het aantal vrouwen onder de sollicitanten toeneemt als de selectieprocedure kort en zorgvuldig is. 'Je moet de sollicitant het gevoel geven dat hij in een warm bad komt. Vooral vrouwen blijken daar gevoelig voor.' Het percentage vrouwen onder de sollicitanten van KPN was toen hij daar 1989 hoofd recruitment werd 19 procent, bij zijn vertrek vijf jaar later was dat gestegen tot maar liefst 42 procent. Sollicitanten werden snel ontvangen en deden mee aan assessments waar ook topmanagers bij betrokken werden. Van Leeuwen: 'Heb je, zoals de krijgsmacht een sollicitatieprocedure van drie maanden, dan loopt iedereen weg; de vrouwen voorop.'

Energieverspilling

Gewoon je selectieproces goed op poten zetten, heeft volgens hem veel meer zin dan het specifiek benaderen van doelgroepen. Het tonen van diversiteit met voorbeelden op de website en in verslagen kan volgens hem geen kwaad, maar zoden aan de dijk zet het ook niet. 'Om maar weer bij de Krijgsmacht te blijven, op hun site word je overdonderd met plaatjes van vrouwen en allochtonen maar ondertussen komen ze niet in de buurt van hun eigen streefcijfers. Als je je bezig gaat houden met dat soort zaken, verspil je veel geld en energie. Het zijn bijzaken die maar afleiden van de hoofdzaak.'

En die hoofdzaak, zoveel is inmiddels duidelijk, heet geen diversiteitsbeleid, maar goed werkgeverschap!

-gepubliceerd in Werf&, vakblad arbeidsmarktcommunicatie