

“Genderdiversiteit is geen HR-feestje”

GENDERDIVER- SITEIT: MOET DAT NOU?

Genderdiversiteit op de werkvloer bevordert de bedrijfsprestaties; dat wordt steeds duidelijker. Toch is niet elke ondernemer bewust bezig met de man-vrouwverhoudingen in zijn of haar bedrijf. Gemiste kans of overtrokken maatstaf? Joeri van Uden (HR Manager bij MSD) en Alice Odé (projectleider van Diversiteit in bedrijf) geven antwoord.

DIVERSITEIT

Diversiteit op de werkvloer houdt in dat er bij een bedrijf mensen werken met verschillende achtergronden of uitgangspunten. Het is een zeer breed begrip. Dit artikel focust op genderdiversiteit: de verhouding tussen mannen en vrouwen. Maar wil je breder aan de slag met het thema? Dan moet je natuurlijk ook andere diversiteiten bekijken. Een paar voorbeelden: leeftijd, cultureel/etnisch, lhbt+ en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Alice: “Alle verschillen moeten de ruimte krijgen: gender, maar ook andere vormen van diversiteit. Hoe je dat aanpakt, verschilt per richting. Een organisatie aanpassen aan de lhbt+-gemeenschap houdt natuurlijk iets anders in dan een organisatie geschikt maken voor rolstoelafhankelijke mensen.”

Dat genderdiversiteit in het bedrijfsleven verschillende voordelen met zich meebrengt, weten de meeste mensen wel. Een van de belangrijkste plussen? Het verschil in perspectieven dat je creëert, vertelt Alice Odé. Als projectleider bij Diversiteit in Bedrijf, een project dat gefaciliteerd wordt door de Sociaal-Economische Raad, helpt ze bedrijven bij het opzetten en uitvoeren van hun diversiteitsplannen. “Verschillende mensen hebben verschillende ideeën. Daardoor kunnen teamleden elkaar aanvullen en wordt een team veerkrachtiger.”

BETERE DISCUSSIES

Volgens Alice kiezen managers doorgaans automatisch voor medewerkers die op hen lijken. “Als je aan een half woord genoeg hebt, zal het wel goed zijn, denken ze. Maar dat is juist níét het geval. Meer verschil op de werkvloer zorgt voor meer discussie. Dat dwingt je om naar elkaar te luisteren en om meerdere oplossingen te overwegen.”

Als HR Manager bij MSD heeft Joeri van Uden hier vaak mee te maken. “Man-vrouwperspectieven kunnen heel verschillend zijn, al is dat natuurlijk niet altijd het geval. Maar verschillen tussen mensen leiden tot individualiteit. En dat zorgt voor meer verschillende stemmen.” Discussies



en verschillen leiden volgens Joeri vaak tot betere resultaten. “Als je organisatie divers is, kun je beter inspelen op de verschillen binnen je doelgroep. Daardoor lever je betere producten of diensten, en bereik je meer klanten.”

VEREISTEN...

Genderdiversiteit kan dus grote voordelen met zich meebrengen. Maar dat gaat niet vanzelf. Alice: “Je moet diversiteit goed managen. Bijvoorbeeld door een open cultuur te creëren. Medewerkers moeten zich vrij voelen om elkaar aan te spreken. En iedereen moet respect hebben voor de onderlinge verschillen.”

...EN VALKUILEN

Maar pas op: er zijn ook valkuilen. Joeri: “Genderdiversiteit is geen HR-feestje. De visie moet breed gedragen worden. Bij MSD hebben we daarvoor diverse projecten opgesteld. Zo hebben we ons tien jaar geleden al aangesloten bij Talent naar de Top: een landelijk overheidsinitiatief om een door jezelf vastgesteld percentage vrouwen in de top te realiseren. En elke MSD-locatie in Nederland heeft een Women's Network, waarin vrouwen ervaringen uitwisselen en rolmodellen worden gepresenteerd.”

BINNEN DE ONDERNEMING HOUDEN

Die valkuil herkent Alice. Genderdiversiteit creëren is volgens haar geen korte inspanning. Je moet mens en systeem veranderen. Een mooi voorbeeld daarvan zag ze bij een ICT-bedrijf waar ze meer vrouwen wilden aannemen. “Hiervoor wilden ze meer opties bieden om thuis te werken, zodat vrouwen zorg en arbeid konden combineren. Die nieuwe maatregel legden ze eerst aan de medewerkers voor. Wat bleek? Er was behoorlijk veel weerstand. Niet omdat de mannelijke medewerkers hun toekomstige vrouwelijke collega's geen thuiswerkdagen gunden, maar omdat ze gelijkheid wilden. Waarom wel 'mama-dagen' maar geen 'papa-dagen'? Daaraan zie je hoe belangrijk het is om dit soort maatregelen eerst uitvoerig te bespreken binnen een organisatie.”

DIVERSITEIT INTEGRAAL TOEPASSEN

Een andere valkuil die Alice vaak ziet, is dat bedrijven aan de hand van één of twee activiteiten hun diversiteitsbeleid proberen in te voeren. “Dat werkt niet. Genderdiversiteit moet integraal opgenomen worden.

Alice Odé is projectleider van Diversiteit in Bedrijf, dat gefaciliteerd wordt door de Sociaal-Economische Raad. Met het project, gestart in 2015, helpt ze bedrijven bij het opzetten, uitvoeren en monitoren van hun diversiteitsplannen. Aanleiding hiervoor vormden de grote verschillen in arbeidsparticipatie. Het project moet bedrijven aanzetten om inclusiever te werken.



“HELAAS GELDT: HOE HOGER, HOE HOMOGENER”

Denk aan: kleedkamers voor mannen en vrouwen, foto's op de website die de verschillen tussen werknemers tonen, activiteiten voor iedereen, zorgdagen (voor moeders én vaders), een divers samengestelde sollicitatiecommissie, werving aanpassen aan mannen én vrouwen... De mogelijkheden zijn eindeloos.”

Een overkoepelende valkuil hierbij is dat genderdiversiteit nog te vaak als doel op zichzelf wordt gezien. “Ga vooral voor het beste resultaat”, vertelt Joeri. “Diversiteit is een middel, geen doel. Het zorgt voor betere resultaten, een betere bedrijfscultuur en een betere weerspiegeling van je doelgroep. Dáár moet je het voor doen, niet voor de fiftyfifty-verhouding die je in je rapporten kunt schrijven.”

GENDERDIVERSITEIT CREËREN

Bedrijven die meer genderdiversiteit willen creëren, kunnen volgens Alice het beste drie stappen volgen. “Bekijk allereerst je personeelsbestand. Ook in de top. Want die top bestaat vaak nog uit pijnlijk veel autochtone, mannelijke vijftigplussers. Helaas geldt: hoe hoger in de top, hoe homogener de verdeling... Daarna kun je het bedrijfsklimaat analyseren. Kijk hierbij naar geschreven én ongeschreven regels. Een geschreven regel is bijvoorbeeld dat medewerkers thuis mogen werken om arbeid en zorg te combineren. Maar als de ongeschreven regel is dat je

gewoon op kantoor moet komen om een gelijke kans te krijgen, dan heeft die geschreven regel weinig zin. Kijk dus zowel bij de geschreven als de ongeschreven regels op welke werknemers ze gebaseerd zijn. Tot slot kun je gaan veranderen: zijn er (on)geschreven regels die mannen of vrouwen kunnen tegenhouden om bij jouw bedrijf te komen werken? Pas die dan aan.”

Een mooi moment om aan diversiteit te werken, is bij openstaande vacatures, volgens Joeri. “Dat is hét moment om te kijken wie je aan je team wilt toevoegen. Haal bijvoorbeeld juist eens een tegenpool binnen de organisatie. Zie een vacature dus niet als een lastige situatie, maar als een unieke kans voor meer diversiteit.”

MAAR NIET ALTIJD

Bij MSD werken ze hard om op deze manier meer genderdiversiteit te creëren. Maar dat moet je niet te ver doortrekken, vindt Joeri. “Bij sommige beroepen is het lastiger. Neem fysiek zwaar werk of technische functies. Dat doen vooral mannen. Moet je dan koste wat kost vrouwen aantrekken voor meer diversiteit? Natuurlijk moet je je vacatures en werving zo opstellen dat mannen én vrouwen kunnen en willen solliciteren. Maar dat betekent niet dat je op iedere afdeling uiteindelijk fiftyfifty moet werken. Dat is niet haalbaar, en ook helemaal niet wenselijk.”

Joeri van Uden is HR Manager bij MSD. Binnen het geneesmiddelenbedrijf maakt hij de vertaalslag van de wereldwijde naar de Nederlandse organisatie. Joeri is daarbij themahouder diversiteit binnen het HR-team Nederland. Hij stelt onder andere het diversiteitsraamwerk op en spreekt met managers over de diversiteit binnen hun team.

ZELF AAN DE SLAG

Voor ondernemers die zelf (meer) aan de slag willen met genderdiversiteit, hebben Alice en Joeri verschillende tips. “Begin met bewustwording”, vertelt Alice. “Bekijk de samenstelling van je team of teams kritisch: hoe ziet het team eruit? Formuleer daarna een businesscase: wat heb je nodig voor je klantengroep en diensten? Op basis van die informatie kun je een plan maken om je team te veranderen of uit te breiden.”

“Denk dus in de eerste plaats goed na over wat je wil bereiken”, vult Joeri aan. “Want onthoud: diversiteit is geen doel, maar een middel. Bekijk hoe diversiteit kan bijdragen aan je bedrijfsdoelen. Maar vergeet vooral ook niet de dingen die je al doet. Breng die bij elkaar en communiceer ze naar buiten toe. Diversiteit begint namelijk met het omarmen van de verschillen die er al zijn. Van daaruit kun je gaan uitbreiden.”

DE TOEKOMST

Blijft die focus op man-vrouwverhoudingen nodig? Volgens Joeri niet. “Uiteindelijk is het zaak om genderdiversiteit dusdanig te integreren dat we het er niet meer over hoeven te hebben. Maar daarvoor moeten we nu juist wel de verschillen benoemen en leren waarderen.”

Dat beaamt Alice. “Eerst moeten we de verhoudingen gelijk proberen te krijgen, zodat we later gender los kunnen laten. Want uiteindelijk worden je sterke kanten niet bepaald door je geslacht, maar door jou als persoon.”

GEMISTE KANS OF OVERTROKKEN MAATSTAF?

Dus: is genderdiversiteit een gemiste kans of een overtrokken maatstaf? Alice is er duidelijk over: “Wil je toekomst hebben, dan moet je investeren in diversiteit. Bedrijven profiteren van de verschillende inzichten, individuen profiteren van de kansen die ze krijgen en de samenleving profiteert van een betere economie waar diversiteit voor kan zorgen.” Joeri is het daarmee eens. “Accepteer gewoon dat je niet allemaal gelijk bent. Verschillen maken je organisatie juist een stuk sterker.”