

Opleiding en diversiteit: Hoe kan de opleidingsafdeling bijdragen tot de realisatie van het diversiteitsbeleid in de organisatie?

De diversiteit in de Belgische werknemerspopulatie neemt met de dag toe. Het thema is daardoor een vaste waarde geworden in de gesprekken over tewerkstelling en bedrijfsvoering. Meer en meer organisaties erkennen het belang van het managen en waarderen van diversiteit als sleutel tot succes en als bron van vernieuwing. Met het opzetten van een diversiteitsbeleid hopen ze een vlottere instroom en een kleiner verloop te realiseren, een beter werkklimaat te creëren, een positief imago naar klanten toe uit te stralen, enz. De praktische uitwerking van een diversiteitsbeleid is echter een veel moeilijkere opdracht. Vele organisaties worstelen met de vraag hoe ze de theoretische concepten kunnen omzetten naar concrete en meetbare acties, die door medewerkers gedragen worden. Een diversiteitsbeleid kan immers enkel succesvol zijn wanneer alle actoren in een organisatie er achter staan en er zich voor inzetten. In deze nieuwsbrief spitsen we ons toe op de rol die de opleidingsafdeling kan spelen in het uitwerken en uitvoeren van een diversiteitsbeleid. We stellen een aantal concrete acties en maatregelen voor die de opleidingsafdeling kan ondernemen om het waarderen van diversiteit te stimuleren. Natuurlijk bekijken we daarbij ook zogenaamde 'diversiteitstrainingen' op een kritische manier en geven een aantal tips om ze maximaal te laten renderen.

Diversiteit integreren in het opleidingsbeleid

We gaan er in deze nieuwsbrief vanuit dat er bij u in de organisatie reeds een diversiteitsplan/beleid bestaat. Indien dit nog niet het geval is, is het voor de opleidingsafdeling een stuk moeilijker om een breed draagvlak voor haar initiatieven te creëren. Niets belet u echter om het management te stimuleren tot en te ondersteunen bij het opzetten van een dergelijk beleid. Het algemene organisatiebeleid rond diversiteit vormt vervolgens de basis voor een aantal acties die de opleidingsafdeling zelf kan ondernemen. Een eerste stap in het proces is een brainstorming met de medewerkers van de opleidingsafdeling, eventueel gecombineerd met een bevraging van leidinggevenden in de organisatie. Tijdens deze brainstorming dient er een analyse gemaakt te worden van de huidige situatie. Dit kan gebeuren aan de hand van volgende richtvragen:

- Krijgen alle medewerkers evenveel kansen om zich te ontwikkelen? Waaruit blijkt dit?
- Is er binnen het opleidingsbeleid ruimte om op verschillende manieren te leren? Wordt er rekening gehouden met de eigenheid, de mogelijkheden en/of de beperkingen van elke doelgroep? Zijn er bepaalde acties noodzakelijk?
- Welke houding verwachten we precies van onze medewerkers als het gaat om diversiteit? Kunnen we deze houding vertalen naar concrete gedragsindicatoren? Waar zitten momenteel de knelpunten? Hoe kunnen we het ontwikkelen van deze houding stimuleren?
- Welke diversiteitsbevorderende competenties vinden we noodzakelijk? Voor welke doelgroepen? Op welke manieren kunnen we het ontwikkelen van deze competenties stimuleren?
- Hoe kunnen we de inspanningen op gebied van diversiteit in de opleidingsafdeling afstemmen op die in het bredere HR-gebied binnen de organisatie?

De conclusies van deze analyse dienen geïntegreerd te worden in het strategisch opleidingsplan voor de organisatie. Concrete acties en maatregelen neem je dan weer op in het operationeel opleidingsplan. Een valkuil bij dergelijke oefeningen is dat men nogal snel uitkomt bij sterk doelgroepgerichte maatregelen (vb. 'we gaan taallessen aanbieden aan allochtone medewerkers'). Natuurlijk is die specifieke ondersteuning soms nodig, maar dergelijke doelgroepgerichte maatregelen hebben vaak een isolerend en soms zelfs stigmatiserend effect. Daarom is het belangrijk om het merendeel van je acties en

maatregelen te richten op alle medewerkers in de organisaties, en hierbij zoveel mogelijk de behoefte en minder de doelgroep centraal te stellen.

Opleidingen en workshops organiseren over diversiteit

Opleidingen en workshops rond diversiteit zijn zeker niet het enige zaligmakende middel om diversiteit in uw organisatie te promoten. Er zijn een aantal valkuilen aan verbonden die we hier ook zullen bespreken. Als u er in slaagt deze valkuilen te vermijden, geloven wij er echter sterk in dat opleidingen en workshops helpen om een dialoog rond het thema op gang te brengen. Je kan medewerkers sensibiliseren en hen uitrusten met een aantal competenties die het omgaan met diversiteit vergemakkelijken. Wij menen dat hierbij een gefaseerde aanpak, waarbij je van de top van de organisatie naar beneden toe werkt, de beste resultaten oplevert. Medewerkers op de werkvloer zijn immers sneller geneigd om het belang van het thema te onderschrijven als ze aan de top van de organisatie en bij hun directe leidinggevenden rolmodellen zien en de nodige steun ervaren. In wat volgt, stellen we daarom een aantal opleidingsacties voor, specifiek voor het management, eerstelijnsleidinggevenden en andere medewerkers in de organisatie:

Initiatieven voor het management van de organisatie

Voor het management van een organisatie is het in eerste instantie belangrijk dat zij een duidelijke visie rond diversiteit ontwikkelen en uitdragen. Daarnaast zijn zij natuurlijk rolmodellen wiens gedrag door medewerkers nauwlettend wordt bekeken. De opleidingsafdeling kan o.a. volgende initiatieven nemen om hen hierin te ondersteunen:

- Organiseer/faciliteer workshops rond het effect van de toenemende diversiteit in de werknemerspopulatie op het behalen van de bedrijfsdoelstellingen;
- Nodig gastsprekers uit op kadermeetings: dit kunnen specialisten zijn op het gebied van diversiteit, maar ook vertegenwoordigers uit andere bedrijven/organisaties die een aantal 'best practices' komen voorstellen.

Verder is het natuurlijk aan te raden dat het management ook deelneemt aan – of toch minstens op de hoogte is van – de opleidingsinitiatieven die voor de rest van de organisatie worden voorzien en die we hieronder meer in detail beschrijven.

Initiatieven voor de eerstelijnsleidinggevenden in de organisatie

Eerstelijnsleidinggevenden spelen een cruciale rol in het succes van een diversiteitsbeleid. Enerzijds dienen zij het goede voorbeeld te geven aan hun medewerkers. Anderzijds moeten zij in staat zijn om met moeilijkheden om te gaan en inbreuken op de diversiteitsrichtlijnen efficiënt aan te pakken. In het opleidingstraject voor deze groep van leidinggevenden neemt u bijgevolg best een module rond diversiteit op. In de literatuur spreekt men in dit kader vaak over '*Inclusive Leadership*'. Dit betekent dat leidinggevenden:

- Inzien dat divers personeel uiteenlopende wensen en verwachtingen heeft over leiderschap en aansturing;
- Begrijpen dat diversiteit pas toegevoegde waarde heeft als er ruimte is om deze diversiteit tentoon te spreiden (en bijgevolg een participatieve en coachende leiderschapsstijl hanteren);
- Over de nodige kennis en (communicatieve) vaardigheden beschikken om met diversiteit om te gaan en correct kunnen ingrijpen bij ongewenste groepsvorming, misverstanden en conflicten, pesten, discriminatie, klachten...

Initiatieven voor alle medewerkers in de organisatie

Het waarderen van en omgaan met diversiteit heeft natuurlijk in eerste instantie te maken met een bepaalde 'basishouding' die medewerkers zich eigen dienen te maken. Zoals u uit eigen ervaring weet, zijn opleidingen die erop gericht zijn om attitudes van medewerkers te veranderen steeds een hele uitdaging. Vandaar het belang van het vertalen van deze houding in representatieve gedragsindicatoren. Anderzijds is het aankweken van enkel de juiste houding bij medewerkers niet voldoende. Medewerkers dienen in een volgende fase te worden uitgerust met zogenaamde diversiteitsbevorderende competenties. Voorbeelden van dergelijke competenties zijn 'empathie, inlevingsvermogen, zelfwaardering en -reflectie, 'open' mind, zelfverzekerdheid, emotionele intelligentie en stabiliteit, communicatieve vaardigheden. Mogelijke opleidingsinitiatieven hiertoe zijn:

- Procesmatige en ervaringsgerichte opleidingen die gericht zijn op bewustwording van het eigen gedrag en op de subjectiviteit van het verschil. Tijdens deze opleidingen dient de medewerker te leren kijken naar zichzelf via de andere om op deze manier los te komen van zijn vooroordelen en het eigen referentiekader uit te breiden en flexibeler maken. In omgevingen waar diversiteit voor moeilijkheden zorgt op de werkvloer is het erg belangrijk om niet enkel de verschillen, maar ook de gelijkenissen tussen diverse medewerkers te benadrukken, zodat er wederzijds vertrouwen kan groeien.
- Vaardigheidstrainingen die gericht zijn op het verwerven van de hierboven beschreven diversiteitsbevorderende competenties
- Workshops met teams waarin een analyse wordt gemaakt van de uitdagingen voor het team en er een teamcharter met afspraken rond diversiteit wordt opgemaakt

Zoals we hierboven al aangaven zijn aan opleidingen rond diversiteit een aantal valkuilen verbonden. We sommen de belangrijkste kort voor u op:

- Een **louter reactieve aanpak** – Sommige organisaties organiseren pas opleidingen rond diversiteit naar aanleiding van daadwerkelijke problemen op de werkvloer. Op deze manier vertrek je al met een achterstand. Medewerkers hebben negatieve ervaringen, die je in een opleiding moeilijk kan ombuigen.
- **'one shot events'** – Indien opleidingen niet gekaderd zijn binnen een duidelijk beleid en een geïntegreerd traject, zijn de resultaten vaak miniem. Op deze manier worden opleidingsinitiatieven ook vaak vroegtijdig afgeblazen wegens tegenvallende resultaten.
- **Te sterke nadruk op verschillen** – In de traditie van opleidingen rond diversiteit is er een bepaalde methodologie ontstaan, die erop gericht is deelnemers op een erg confronterende manier bewust te maken van verschillen. Vaak worden in deze opleidingen verschillen zodanig benadrukt dat zij een polariserend of stigmatiserend effect hebben. Daarnaast haal je met een dergelijke methodologie ook vaak het zelfvertrouwen van de deelnemers onderuit. Uit onderzoek blijkt echter dat wanneer iemand zelfvertrouwen heeft, hij zich minder snel bedreigd voelt door anderen en dus gemakkelijker de dialoog wil aangaan.
- **Enkel werken aan sensibilisering** – Soms denken organisaties dat sensibiliserende opleidingen die gericht zijn op attitudeverandering voldoende zijn. Integendeel, op deze manier maak je medewerkers bewust van bepaalde uitdagingen, maar je geeft ze vervolgens niet de nodige competenties mee om effectief aan de slag te kunnen gaan. Op deze manier blijven ze achter met een verward en hulpeloos gevoel.
- Het **gebruik van standaard opleidingspakketten** – Bepaalde opleidingsverstrekkers bieden standaard opleidingspakketten rond diversiteit aan. Maar elke organisatie heeft haar eigen specifieke personeelsbestand, structuur en cultuur en bijgevolg ook haar eigen noden op vlak van opleidingen rond diversiteit. Zo zal de situatie in de productieafdeling van een grote autofabriek compleet anders zijn dan die van een groep medewerkers in een jong, internationaal, innovatief IT-bedrijf. Het gebruik van

hetzelfde standaardpakket in beide organisaties zal tot heel wat gemor en onbegrip leiden, waardoor een negatieve sfeer rond het thema kan worden opgewekt.

Integreer het thema diversiteit in bestaande opleidingsinitiatieven

Een groot deel van de maatregelen rond diversiteit, die door de opleidingsafdeling kunnen genomen worden, kan je integreren in de bestaande initiatieven en trajecten. Sterker nog, enkel door dit zo te doen, geef je een consistente boodschap aan medewerkers rond de visie van de organisatie op diversiteit. De opdracht is dus om het hele activiteitenpakket van de opleidingsafdeling te screenen en na te gaan of alles in lijn is met de visie op diversiteit, die in het strategisch opleidingsplan is vastgelegd. Je kan dit doen aan de hand van volgende checklist:

M.b.t. de trainers/coaches:

- Zijn al onze interne trainers vertrouwd met het diversiteitsbeleid? Beschikken zij zelf over de nodige diversiteitsbevorderende competenties? Weten zij waar ze terecht kunnen in geval van vragen rond diversiteit?
- Idem voor externe opleidingsverstrekkers + Kunnen zij aantonen hoe zij de visie op diversiteit integreren in hun opleidingen? (vooral belangrijk bij opleidingen rond soft skills)
- Beschikken trainers/coaches over een korte presentatie rond de visie op diversiteit die ze – wanneer toepasselijk – in hun opleidingen even kunnen tonen?

M.b.t. de opleidingsinhouden en de gebruikte aanpak:

- Zit er een module 'diversiteit' in het onthaalprogramma voor nieuwe medewerkers in onze organisatie?
- Weerspiegelen de cases en voorbeelden, gebruikt tijdens opleidingen, de diversiteit in de organisatie? (ook in cursusteksten, presentaties en hand-outs)
- Zijn de gekozen opleidingsinhouden en didactische werkvormen aangepast aan een divers doelpubliek? Wordt er rekening gehouden met verschillende leerstijlen en mogelijke beperkingen in het leervermogen van bepaalde doelgroepen?

M.b.t. de praktische omkadering van opleidingen:

- Weerspiegelen foto's en afbeeldingen i.v.m. opleidingen (vb. op de intranetsite, aan de muren van de opleidingslokalen, in de opleidingsbrochure, enz.) de diversiteit in de organisatie?
- Wordt er bij grote opleidingstrajecten naar gestreefd om een maximale diversiteit in de groepssamenstelling te voorzien?

U merkt het, de opleidingsafdeling kan heel wat bijdragen aan de uitvoering van het diversiteitsbeleid.

Misschien onderneemt de opleidingsafdeling in uw organisatie nog andere zaken? Zijn er best practices waar u heel trots op bent? Of misschien net minder succesvolle ervaringen die u wil delen? Graag horen wij dergelijke verhalen van u, om zo tot een actieve uitwisseling van ideeën te komen.

Tenslotte rest ons enkel nog u heel veel succes te wensen met uw inspanningen op het vlak van diversiteit. En u zal zien, deze inspanningen lonen echt!