

# Assessment en diversiteit

**Effectief om kunnen gaan  
met diversiteit als  
beoordelingscriterium**

In één van de grootste zorginstellingen van Nederland is de afgelopen jaren hard en met succes gewerkt aan de interculturalisatie van de organisatie. Visie, beleid en actiepunten zijn duidelijk. Het aantal medewerkers van niet-Nederlandse oorsprong is gestegen tot ruim 25% (hoog opgeleide professionals, veelal HBO+). Desondanks verloopt het interactieproces op de werkvloer niet probleemloos. Er is sprake van een gespannen werksfeer en openlijke conflicten met als gevolg een grote uitstroom en een hoog ziekteverzuim.

Uit onderzoek naar de ontstane situatie bleek, dat de mate waarin leidinggevendenden over de kwaliteiten beschikken om aan diversiteit op de werkvloer leiding te geven, van doorslaggevend belang is bij het tot stand brengen van een positief interactieproces in een divers samengesteld team.

Interessant is nu dat geen van de managers, zelfs niet degenen die recent in de organisatie waren binnengekomen, in hun assessment waren beoordeeld op hun vermogen diversiteit te hanteren. Dit terwijl de organisatie, zowel in het cliënten- als in het personeelsbestand, structureel en in toenemende mate te maken heeft met diversiteit en het meer divers worden van de organisatie zelfs een speerpunt is in het beleid.

## Aandacht voor diversiteitsvraagstukken

Binnen organisaties is er in toenemende mate aandacht voor diversiteit in de eigen organisatie en aan de klantzijde. Daarbij wordt het begrip diversiteit nog wel eens exclusief gebruikt voor alleen de dimensie culturele diversiteit (allochtonen/autochtonen). Dit terwijl verschillen in leeftijd, gender (man/vrouw) arbeidsvaliditeit, life style, enzovoort ook tot het domein behoren. Diversiteit roept vragen op als: Hoe kunnen we onze klanten met een niet-Nederlandse cultuur en etniciteit zo goed mogelijk bedienen? Wat betekent de vergrijzing voor de toekomst van onze organisatie? Worden in de nabije toekomst andere eisen aan onze producten en diensten gesteld? Wat betekent de meer diverse personeels-samenstelling en hoe kunnen we daar een meerwaarde aan onttelen?

Steeds vaker dringt ook het besef door dat dit soort vragen niet de verantwoordelijkheid van één functionaris kan zijn. Alle managers krijgen binnen hun werk te maken met diversiteitsvraagstukken. Het kunnen omgaan met en het kunnen inspelen op diversiteit zullen een integraal onderdeel moeten worden van het uitoefenen van hun functie en zullen daarom ook meegenomen moeten worden in de beoordeling van nieuw aan te nemen of zittende medewerkers.

## Consequenties voor de selectie en ontwikkeling van medewerkers

Uit de verschillende trajecten die wij doen op het gebied van 'management van diversiteit' blijkt dat steeds meer organisaties zich de vraag stellen hoe zij in de beoordeling van (nieuwe) medewerkers ook rekening kunnen houden met de competenties die te maken hebben met het omgaan met en het inspelen op de diversiteit. Vragen die organisaties daarbij stellen zijn: Waar moet je op letten? Om welke competenties gaat het eigenlijk? Hoe beoordeel je deze?

Van de Bunt, adviseurs voor organisatie en beleid en Functie-Mediair hebben de handen ineengeslagen om op deze vragen antwoord te geven. Van de Bunt met haar ervaringen specifiek op het terrein van diversiteitsmanagement en Functie-Mediair met haar specifieke ervaringen op het terrein van werving & selectie en assessment centers. Onze diversiteitsbenadering wordt daarbij gekenmerkt door de ene vorm van diversiteit niet belangrijker te achten dan de andere vorm,

stigmatisering van bepaalde groepen te voorkomen en het hanteren van verschillen centraal te stellen in plaats van een oordeel te vellen over het anders zijn.

## Profiel op hoofdlijnen

Het op een effectieve manier omgaan met diversiteit gaat primair om de juiste attitude en vaardigheden. Concreet betekent dit dat een manager over de volgende kenmerken beschikt:

- is zich bewust van de eigen normen en waarden;
- heeft een positieve, onderzoekende grondhouding jegens diversiteit en denkt niet in uitersten (idealiseren of juist afwijzen);
- is in staat om op een tactvolle manier anderen te bevragen over bijvoorbeeld religieuze en culturele aspecten of andere verschillen;
- is duidelijk over de eigen opvattingen ten aanzien van diversiteit en durft daarnaar te handelen;
- heeft het vermogen de eigen opvattingen te onderzoeken en mogelijk bij te stellen;
- heeft het vermogen dit proces ook bij anderen teweeg te brengen.

Hoewel kennis niet het belangrijkste is, is het toch van belang dat (potentiële) managers zicht hebben op discussies in de media en de belangrijkste kenmerken en achtergronden van verschillende religies en culturen, weten wat diversiteit in de praktijk kan inhouden, wat de meerwaarde kan zijn, maar ook wat de problemen kunnen zijn. Kortom, het gaat erom dat de desbetreffende persoon aantoonbaar over diversiteit heeft nagedacht en er een visie op heeft ontwikkeld.

## Competenties voor diversiteit

Valt er uit de benoemde kenmerken één aparte competentie voor diversiteit te herleiden? Wij denken dat het zo eenvoudig niet ligt. Aangezien diversiteit een veelomvattend thema is, lijkt het ons zinvoller om een set competenties vast te stellen die met elkaar bepalen of een (potentiële) medewerker op een goede manier met diversiteit kan omgaan. Door de eerder genoemde kenmerken te vertalen, ontstaat de volgende set van competenties:

## Competenties ten aanzien van het effectief omgaan met diversiteit

### Interpersoonlijke sensitiviteit

Meet de interesse in andere mensen en de gerichtheid op de beweegredenen en behoeften van anderen. Dit uit zich onder andere in de wil en het vermogen om naar anderen te luisteren, een tolerante en begripvolle opstelling ten opzichte van anderen.

### Flexibiliteit

Meet zowel flexibiliteit in denken als in aanpak. Dit uit zich in lenigheid van denken en in het vermogen om een aanpak of strategie te wijzigen als de oorspronkelijke aanpak niet of minder goed werkt. Ook meet het aanpassingsvermogen, de mate waarin iemand zich weet te voegen naar veranderende omstandigheden en nieuwe werkwijzen.

### Sociaalabiliteit

Meet de behoefte en het vermogen om op een natuurlijke en ontspannen manier met mensen om te gaan. Dit uit zich in het initiëren van nieuwe contacten en het makkelijk aanknopen van een gesprek met verschillende mensen in situaties van uiteenlopende aard.

### Durf, moed

Meet het durven staan voor eigen opvattingen, principes en idealen en de durf om hier ook naar te handelen. Dit uit zich onder andere in het hebben van een ondernemende instelling en het authentiek kunnen zijn.

### Visie op diversiteit

Meet de mate waarin iemand beschikt over een heldere visie op diversiteit. Dit uit zich in weten wat het inhoudt, wat de meerwaarde kan zijn, welke kansen het biedt, maar ook wat mogelijke knelpunten zijn.

## Diversiteit als onderdeel van een assessment center

Het effectief omgaan met diversiteit, vormt slechts één aspect van het succesvol uitoefenen van een functie. Wij zijn dan ook van mening dat in de beoordeling van (potentiële) medewerkers het omgaan met diversiteit een integraal onderdeel moet zijn van een assessment waarin *alle* voor de functie relevante aspecten aan bod komen.

Van de Bunt en FunctieMediair bieden een assessment-programma op maat aan waarin kandidaten, naast andere relevante competenties voor de functie, ook beoordeeld worden op hoe zij omgaan met diversiteit in de organisatie en in klantgroepen.

## Stappen en activiteiten

### Ontwerp assessment center

- context- en taakanalyse;
- bepalen van (kern)competenties ten behoeve van de functie en de positie van diversiteit daarin;
- ontwerp gedragssimulaties (directe relatie met werksituatie, (taak)conflicten, problemen die om actie en niet om beschouwing vragen);
- bepalen en opstellen onderzoeksprogramma;
- training assessoren (indien de opdrachtgever zelf betrokken wordt in de beoordeling).

### Uitvoering assessment center

- **gedragssimulaties**: rollenspellen (praktijkproblemen zoals interculturele conflicten op de werkvloer), presentatie en discussie (waarin de kandidaat gevraagd wordt om zijn of haar visie op diversiteit uiteen te zetten en hierover te discussiëren met de assessoren), eventueel aangevuld met een managementsimulatie, fact-finding of postbak;
- **criteriumgericht interview**: waarin de kandidaat geconfronteerd wordt met en bevraagd wordt op dilemma's rondom diversiteit;
- **persoonlijkheidsonderzoek**: waarin het voorkeursgedrag ten aanzien van de relevante competenties wordt onderzocht;
- **capaciteitenonderzoek**: waarin het werk- en denkniveau (en cognitief leervermogen) in kaart worden gebracht;
- **eindgesprek**: waarin de resultaten aan de kandidaat worden teruggekoppeld en hij/zij de gelegenheid krijgt hierop te reflecteren.

### Rapportage

- heldere, objectieve en gefundeerde weergave van de bevindingen;
- matrix en score van de competenties;
- conclusie en advies.

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met drs. A. (Ila) Kasem, Van de Bunt 020-6421134 of drs. D.S. (Douwe) Wijbenga, FunctieMediair 020-5042020

