

INTERVIEW THIJS SMOORENBURG. HRM BUSINESSPARTNER BIJ UITVOERINGSORGANISATIE UWV, EEN ZELFSTANDIG BESTUURSORGAAN.

Het interview vindt plaats op een mooie vrijdagochtend in Arnhem.

HOE KIJK JIJ NAAR DIVERSITEIT BIJ EEN GROTE ORGANISATIE ALS UWV?

Vanuit verschillende perspectieven. Je kunt kijken naar diversiteit op basis van de zogenaamde Banenafpraak en het daarvan afgeleide Doelgroepregister (daarin zijn mensen opgenomen die moeilijk werk vinden of kunnen behouden door bijvoorbeeld een ziekte of handicap). Je kunt ook breder kijken bijvoorbeeld naar gender en etniciteit. Dat doen wij bij UWV.

Als je kijkt naar gender dan zie ik in mijn eigen organisatie dat er overwegend meer vrouwen dan mannen werkzaam zijn. Ook op leidinggevende posities. Ik vind dat een goed teken en een mooie ontwikkeling die gezonde mix van mannen en vrouwen. Vrouwen hebben net als mannen goede managementkwaliteiten en dat mag wel gezegd én gezien worden. In de strategische managementlaag zie ik ook een toename van vrouwen. Ik vind dat positief.

Als je kijkt naar etniciteit, ofwel is UWV op dit vlak een afspiegeling van de samenleving? Mijn antwoord is dat dit zeker het geval is in de grote steden. Niet in de strategische managementlaag maar in onze organisatie zijn allerlei nationaliteiten vertegenwoordigd.

EN DE OMGANGSVORMEN?

Ook op dit vlak zie ik weinig incidenten met een negatieve uitstraling zoals discriminatie en racisme. Dat komt omdat er in onze organisatie niet alleen aandacht is voor Christelijke feestdagen maar ook voor *niet* Christelijke feestdagen, zoals de Ramadan en het einde daarvan; 'Eid-al-Fitr' in de volksmond het 'Suikerfeest' genoemd.

Natuurlijk komt het wel eens voor dat er wel sprake kan zijn richting bepaalde groepen. Dit betreft zogenaamde 'onschuldige grapjes' die de ontvanger als discriminerend ervaart. Ik heb daar vanuit mijn als HRM Businesspartner een 'zero tolerance beleid' op. Ik heb dat wel eens meegemaakt dat als een medewerker werd aangesproken op het maken van dit soort 'onschuldige grapjes' hij daar oprecht van schrok, 'van de leg' was om het maar zo te zeggen. Ik zag dat deze medewerker daar ook echt mee zat. Hij was zich niet bewust van de impact van zijn 'grap'. De grap werd echter wél gemaakt echter hij had het effect van die grap verkeerd ingeschat. In de leefwereld wordt het maken van zo'n grap waarschijnlijk meer geaccepteerd dan in de systeemwereld van UWV.

Het voeren van een serieus gesprek daarover leverde inzicht op bij de 'grappenmaker' en leidde en ook tot excuses aan de ontvanger van de grap. De laatste jaren investeren wij hier als organisatie veel op, wij proberen hiervan te leren en deze zaken bespreekbaar te maken.

STRUCTUUR OP ORDE

Op het vlak van discriminatie en racisme is het van belang om een helder beleid daarop te ontwikkelen én uit te voeren als organisatie. Het is namelijk belangrijk om dit beleid te faciliteren door effectieve interventies én een goede structuur. Een interventie die ik persoonlijk nuttig vind is het voorlichten van medewerkers op het moment dat zij in dienst komen. Hoe kijken wij als organisatie naar diversiteit en inclusie? Het in samenhang organiseren van deze interventies, in balans met het HRM-beleid, dát is waar je jezelf als organisatie op zal moeten richten in deze tijd. Dat beleid begint aan de top en wordt zichtbaar bij de indiensttreding, de onboarding, van nieuwe medewerkers. Medewerkers krijgen leermodules aangeboden die zij moeten doorlopen. Zo leren en ervaren zij direct wat wél en níet wordt getolereerd om dit vlak.

In het beleid en de uitvoering daarvan zit ook verwerkt dat de leidinggevendenden hier aandacht aan blijven besteden om dit onderwerp levend houden. Zo krijgen ook de 'zittende' medewerkers regelmatig herhaaltrainingen.

LUISTEREND OOR

Als medewerkers, in vertrouwen, over incidenten willen praten dan zijn er ook vertrouwenspersonen die hiervoor kunnen worden benaderd. Wij noemen dit 'het luisterend oor'.

Naast dit 'luisterend oor' hebben wij ook een professionele organisatie hiervoor opgericht, genaamd 'Bureau Integriteit'. Deze afdeling biedt hulp bij integriteitsvraagstukken, dat helpt, is belangrijk én waardevol qua adviezen en interventies. Het Bureau heeft veel kennis in huis en volgt ook de maatschappelijke ontwikkelingen. Zowel managers als medewerkers kunnen bij het Bureau Integriteit terecht voor advies en/of hulp.

Ik ben tevreden met ons beleid maar niet 'berustend'. Het beleid moet levend worden gehouden om zo een gemeenschappelijk kader met elkaar te blijven ontwikkelen. Dat betekent dat medewerkers een gedeeld beeld krijgen wat wél en niet toelaatbaar is in de systeemwereld van UWV.

Maatschappelijke normen veranderen namelijk door de tijd heen dus je kunt niet anders dan met elkaar het gesprek te blijven voeren over waarden en normen. Twintig jaar geleden kon je het bijvoorbeeld nog maken om een hand op de schouder van een collega te leggen. Nu wordt dat eenvoudigweg minder geaccepteerd en ik vind dat volkomen begrijpelijk. Wij moeten als mens en organisatie daarin *mee* ontwikkelen.

Als organisatie zul je met deze maatschappelijke normverschuiving mee moeten gaan zodat iedereen zich ook in onze systeemwereld veilig blijft voelen en gewaardeerd wordt in zijn/haar eigenheid en talenten.

DE INTENTIE IS BELANGRIJK

Feedback geven op onze waarden, normen en daarvan afwijkend gedrag is belangrijk met oog voor de intentie. Daarmee bedoel ik dat, als de intentie van een persoon niet *slecht* is of *onbewust kwetsend* is, je daar in jouw feedback rekening mee moet houden. Dat is veel constructiever én veiliger dan personen meteen af te schrijven. Wél moet centraal blijven staan dat degene die de opmerking als discriminatoir en/of kwetsend ervaart de graadmeter is. *Dat* is en blijft het uitgangspunt.

Als grote organisatie ontkom je er nu niet aan om een stevig beleid te hebben op diversiteit en inclusie. Wat ik vervolgens van belang vindt is dat de hele managementlaag uitstraalt – *én* in hun voorbeeldgedrag laat zien – dat discriminatie en racisme niet worden getolereerd. Het is krachtig én effectief om te laten zien dat diversiteit en inclusie wordt omarmd.

Jaren geleden toen ik bij een andere organisatie werkte hadden wij een personeelsfeest waar twee jongens samen op de dansvloer dansten. De directeur van het bedrijf ging met zijn vrouw naast deze twee jongens dansen. Daarmee gaf hij een duidelijk signaal dat hij meende waar hij en de organisatie voor stond. Hij gaf invulling aan het papieren beleid; 'iedereen is hier gelijk en dat laat ik ook zien'.

Dat had impact.