

EVA
ONDERNEEMT
IN
DIVERSITEIT



VOORWOORD	1
I. INLEIDING	2
1. Historiek	3
2. Samenwerking EVA-Flora	3
3. Inventarisatie diversiteit	4
4. Extra impuls via het Positief Actieplan	5
II. VOORSTELLING VAN VZW EVA	6
1. Brusselse context	7
2. Ontstaan	8
3. Missie van EVA	9
4. Solidaire economie	10
5. EVA's projecten in de kijker	11
6. Diversiteit in de personeelsploeg	13
III. WAT IS ONDERNEMEN IN DIVERSITEIT?	16
1. Belangengroepen en hun normen	18
2. Belang van interculturele communicatie	18
3. Het vast/flexibel dilemma	19
4. Grenzen aan flexibiliteit	19
5. Groepssolidariteit en loyauteit	20
6. Participatie als hefboom	20
IV. MEERWAARDE	21
1. Weloverwogen keuze voor de werkgever	22
2. Betere werksfeer en hogere betrokkenheid	22
3. Meer creativiteit	22
4. Marktopportunities	22
5. Maatschappelijk engagement	23
V. DIVERSITEITSVISIE EN -BELEID	24
1. EVA's basisprincipes rond diversiteit	25
2. EVA's intentieverklaring	26
3. EVA's diversiteitsvisie en beleid in de praktijk	27
VI. STRUIKELBLOKKEN	37
1. Tokenisme	38
2. Weerstand	38
2.1. weerstand tegen het benoemen van / omgaan met verschillen	38
2.2. weerstand tegen 'positieve actie'	39
2.3. weerstand tegen 'te veel variatie'	39
2.4. gevaar voor eenzijdige variatie	40
2.5. weerstand door persoonlijke bagage	40
3. Bijkomende eisen aan leidinggevende capaciteiten	41
3.1. Leider als coach	41
3.2. Leider als communicator	41
3.3. Leider als leider	42
VII. TOEKOMSTPLANNEN	43
1. Intentieverklaring	44
2. Diversiteitsaudit	44
3. Personeelsvorming	45
4. Versterken van communicatievaardigheden	46
5. Informatie aan de hand van statistieken	46
6. Sociale verkiezingen	46
VIII. BESLUIT	47



VOORWOORD

EVA vzw¹ koos ervoor om diversiteit te zien als een meerwaarde in de organisatie. In de voorliggende brochure wordt de visie en het beleid van EVA op vlak van diversiteit nader toegelicht. De inhoud is het resultaat van een denkproces waarbij de medewerkers van de verschillende niveau's van de organisatie betrokken waren.

Met deze bijdrage willen we alle werkgevers, in het bijzonder de kleine en middelgrote ondernemingen en de sociale economiebedrijven, stimuleren om bewust aan de slag te gaan met die diversiteit en de verschillen tussen mensen te erkennen.

“Diversiteit in economisch perspectief is een nieuwe manier van kijken. Zij beschouwt de sociale en culturele verschillen in de samenleving als een economische bron. Door deze verschillen te waarderen en te benutten creëren bedrijven toegang tot nieuwe talenten, nieuwe markten en nieuwe netwerken.” (Ivo Opstelten - Burgemeester van Rotterdam).



INLEIDING



1. HISTORIEK

Begin 2001 ging EVA van start met het uitwerken van een participatief en kwalitatief personeelsbeleid. Een plan dat op diverse terreinen van het personeelsmanagement verbeteringen wou voorzien, werd opgesteld, dit met de bedoeling om de kwaliteit van de tewerkstelling nog te verhogen en bovenal om ervoor te zorgen dat de slaagkansen van de medewerkers zo groot mogelijk zouden zijn. Het globale plan betrof acties op het niveau van de personeelsadministratie en het personeelsbehoefteplan, de personeelsselectie en het onthaal van nieuwe medewerkers. Eveneens werden gerichte ondersteuningsinitiatieven ten behoeve van de medewerkers uitgewerkt. Bovendien is het uitdrukkelijk de bedoeling om stimulerende factoren in de werkomgeving in te bouwen en de betrokkenheid van de medewerkers te vergroten door ervoor te zorgen dat alle medewerkers op de plaats waar zij werken volwaardig kunnen deelnemen aan en betrokken worden bij de uitbouw van de dienstverlening.

Medewerkers moeten zich thuis kunnen voelen in de organisatie. Om het optimaal functioneren van de medewerker mogelijk te maken, moet het werk zo realistisch mogelijk op de diverse levensomstandigheden van de medewerkers afgestemd worden. Om hiervoor een kader te scheppen werd op zoek gegaan naar een aantal basisregels en werkafspraken waar niet aan te tornen valt. Deze moeten toelaten om een maximale flexibiliteit voor alle medewerkers te bekomen.

Al snel kwam men tot de vaststelling dat deze manier van werken niet eenvoudig is: met een zo gediversifieerd personeelsbestand als dat van EVA, kun je niet vasthouden aan regeltjes die in alle omstandigheden werken. Er moest m.a.w. op het terrein telkens opnieuw worden afgetast wat nu "flexibel" was aan de toe te passen regel of procedure, en wat nu "vast" lag en waaraan dus niet getornd kon worden. Bovendien waren er heel wat situaties waarvoor geen procedures of regels vastlagen. Die situaties werden als onbevredigend ervaren: het telkens opnieuw aftasten van de grenzen maakte dat men moeizaam vooruit kwam. Niet alles kan altijd in vraag gesteld worden.

2. SAMENWERKING EVA – NETWERK FLORA

Tegelijkertijd met deze uitwerking van het personeelsbeleid, kwam er een aanbod van het netwerk Flora² om door hun genderconsultant een analyse te laten uitvoeren die eventueel later tot een veranderingsproces zou kunnen leiden. In onderling overleg werd besloten om die analyse te laten aansluiten bij de verdere uitwerking van het participatief personeelsbeleid. EVA koos ervoor niet enkel vanuit het concept gender te werken, maar onmiddellijk de analyse open te trekken naar andere diversiteitsvariabelen zoals etniciteit en scholingsgraad. Bovendien werd duidelijk dat diversiteitsmanagement niet alleen met personeelsbeleid te maken heeft, maar alle aspecten van de organisatie betreft. Het proces ging van start onder de naam 'Ondernemen in Diversiteit'.

² Flora Netwerk voor vorming en werkcreatie met vrouwen - vzw

3. INVENTARISATIE DIVERSITEIT

Intussen is er een lange weg afgelegd, met een grondige analysefase binnen de verschillende geledingen van EVA. De inventarisatie van hoe het nu met diversiteit bij EVA gesteld is, werd uitgevoerd door een consulente van het netwerk Flora. Zij contacteerde en observeerde de verschillende projecten, verzamelde en las relevante documenten, en organiseerde interviews met de stafleden en het begeleidend personeel. Al deze gegevens werden verwerkt tot een globaal verslag van de stand van zaken van het ondernemen in diversiteit bij EVA vzw. Het geheel wordt gedragen door de raad van beheer die volmondig achter het proces staat.

Beknopt worden hierna de kernelementen van deze analyse weergegeven.

De dubbele doelstelling van EVA, waarbij de zorg voor kwaliteitsvolle dienstverlening samengaat met de ambitie om duurzaam werk te bieden aan risicogroepen, veronderstelt ook een dubbele doelgroep van enerzijds klanten en anderzijds personeelsleden. Er bestaat een voortdurend spanningsveld. Evenwicht brengen tussen de belangen van beide groepen is geen sinecure. Zo is het bijvoorbeeld nodig dat De Buiteling tot na 18 uur kinderopvang organiseert, terwijl dit net ook de drukste momenten zijn voor het gezin van de medewerker. Die evenwichtsoefening verloopt niet in alle projecten even vlot. EVA vzw organiseert de verantwoordelijkheden strikt hiërarchisch en daarbinnen wordt een maximale participatie nagestreefd. De participatie in de besluitvorming krijgt vorm in de zin van teamvergaderingen en groepsoverleg, die in de eerste plaats gericht zijn op het organiseren en verbeteren van de dagelijkse dienstverlening. De analyse gaf bijkomend aan dat er weinig mannen tewerkgesteld zijn bij EVA en dat er geen medewerkers van allochtone herkomst tewerkgesteld waren op het niveau van de staf en het begeleidend personeel. Andere diversiteitsvariabelen zijn echter wel voldoende aanwezig op staf- en begeleidend niveau, vb. alleenstaande ouders. Vastgesteld werd dat een aantal beslissingen die in het verleden genomen werden in het kader van het streven naar een maximale flexibiliteit, niet als dusdanig benoemd werden en tot hiertoe op zo'n manier gecommuniceerd werden dat de intentie ervan verloren ging. Aan de andere kant was het duidelijk dat EVA al voor heel wat zogenaamde randvoorwaarden zorgde die bij een diversiteitsaanpak een belangrijke rol spelen, maar er zich vaak niet van bewust was. Het onbenoemd laten van de visie en het engagement, zorgt voor onduidelijkheid en vooral voor een zekere kwetsbaarheid. De zorg voor diversiteit mag niet afhankelijk zijn van een toevallige verantwoordelijke, maar moet verankerd zitten in de gehele organisatie.

Kortom, EVA was op diverse terreinen goed bezig, maar tegelijkertijd beseften we dat we nog een hele weg af te leggen hadden en dat een aantal verbeteracties noodzakelijk zouden zijn.



4. EXTRA IMPULS VIA HET POSITIEF ACTIEPLAN

De vaststellingen uit de vorige paragraaf en de ambitie om daarmee verder te gaan, lagen aan de basis van onze aanvraag in het kader van het Positief Actieplan- "Diversiteit en evenredige arbeidsdeelname"³.

Deze aanvraag werd goedgekeurd en voor de uitvoering van het actieplan kreeg EVA een beperkte financiële injectie.

Zo ging EVA aan de slag om haar manier van Ondernemen in Diversiteit uit te klaren. Denk- en reflectiemomenten op het niveau van zowel de staf en de verantwoordelijken, als op het niveau van de projectteams en de raad van beheer werden hiertoe georganiseerd, dagelijkse praktijkvoorbeelden dienden hierbij als uitgangsbasis.

In het najaar van 2002 organiseerde EVA een reflectiedag voor alle personeelsleden rond het thema diversiteit. Deze dag werd begeleid door Bob Peeters van South Research samen met Katlijn Demuynck, gender consulente van Flora.

Nadien werd ijverig gewerkt om al deze bevindingen en reacties te bundelen en te verwerken tot een globale visietekst als tastbaar resultaat van een langdurig proces.

O.a. om EVA's visie kenbaar te maken aan een ruimere groep, kreeg EVA voor de periode september 2002 tot voorjaar 2004 een erkenning als Beste Praktijk, dit eveneens in het kader van de Vesoc akkoorden "Diversiteit en evenredige arbeidsdeelname". Deze visietekst is één van de actiepunten in het kader van de erkenning als "Beste Praktijk".

³ VESOC Actieplan 2001 "Diversiteit en evenredige arbeidsdeelname"

VOORSTELLING VAN VZW EVA



1. BRUSSELSE CONTEXT

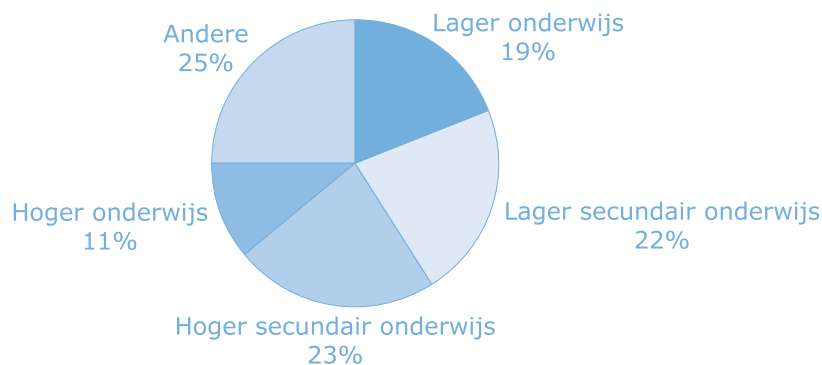
Op 1 januari 2000 telde Brussel bijna 960.000 inwoners.

In Brussel bevinden zich in verhouding meer personen met andere etnische achtergronden dan in de rest van Vlaanderen: zowat 40% van de Brusselse bevolking is van vreemde origine.

Volgens de statistieken van de Brusselse Gewestelijke Dienst voor Arbeidsbemiddeling telde Brussel in mei 2003 81.842 niet-werkende werkzoekenden. 60.455 personen waren uitkeringsgerechtigde werkzoekende. Ten opzichte van mei 2002 telde Brussel 5.743 uitkeringsgerechtigde werkzoekenden meer, wat een stijging is van 10,5 %.

In mei 2003 telde het Brussels Hoofdstedelijk Gewest in totaal 24.494 personen die langer dan 2 jaar uitkeringsgerechtigde werkzoekende zijn. Dit betekent een stijging van 844 personen ten opzichte van mei 2002.

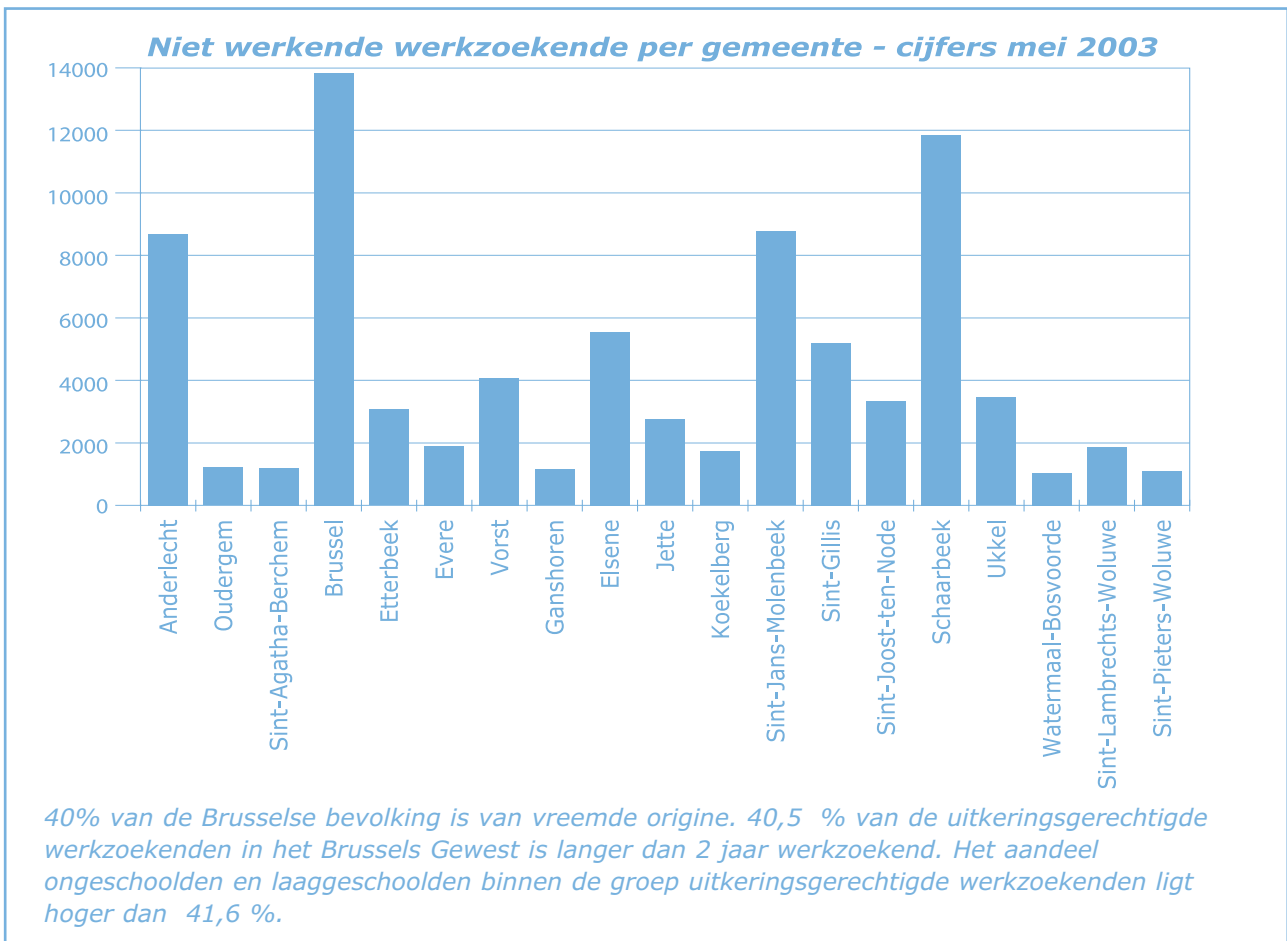
Het scholingsniveau van de groep uitkeringsgerechtigde werkzoekenden wordt in volgende tabel weergegeven.



De rubriek "Andere" omdat de studies die niet beantwoorden aan de vereisten opgelegd aan het in België georganiseerde onderwijs (Gemeenschappen – Provincies- Gemeenten – Vrij); hieronder vallen bijgevolg alle diploma's van vreemde scholen en dit voor om het even welk scholingsniveau. Het kunst-, muziek- en toneelonderwijs in de conservatoria en de muziekacademies maakt eveneens deel uit van deze rubriek.

Het aantal uitkeringsgerechtigde werkzoekenden die de Belgische nationaliteit bezitten bedroeg 42.009 personen of 69,5% ten opzichte van 30,5 % uitkeringsgerechtigde werkzoekenden met vreemde nationaliteit.

Onderstaande tabel geeft het aantal niet-werkende werkzoekenden weer per gemeente van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest. De werkloosheid is het hoogst in Brussel-Centrum, Schaarbeek, Anderlecht en Sint-Jans-Molenbeek.



2. ONSTAAN

Met de forse stijging van de werkloosheid in de jaren 80-90 is ook de socioprofessionele inschakelingssector ontstaan, die specifieke opleidings- en werkervaringsinitiatieven opzet voor kansengroepen. Deze privé initiatieven, de zogenaamde derde sector, garandeert een aanbod aan opleidingstrajecten complementair aan het bestaande aanbod van de publieke partners. Het aanbod aan opleidingstrajecten richt zich expliciet naar laaggeschoolde en moeilijk bemiddelbare werkzoekenden.

EVA werd opgericht op 1 juli 1995 vanuit de vaststelling dat, ondanks de vele inspanningen die geleverd worden op diverse terreinen, het voor een aantal groepen uiterst moeilijk blijft om een duurzame plaats te verwerven op de arbeidsmarkt. Barrières aan de kant van de werkzoekende én aan de kant van de werkgever stonden een duurzame beroepsinschakeling, althans voor een aantal groepen en individuen, in de weg. De bij hen aanwezige potentie bleef onbenut.

Tewerkstellingscreatie is het objectief van EVA. De keuze voor tewerkstelling wordt bepaald door de visie van EVA en de maatschappelijke analyse die de organisatie maakt.

Tewerkstelling is de voornaamste bron van inkomsten voor een huishouden. Arbeid is een zeer belangrijke, zo niet de belangrijkste hefboom tot emancipatie en maatschappelijke participatie een (betaalde) baan biedt mogelijkheden tot zelfontplooiing en via arbeid worden allerlei sociale contacten opgebouwd.

Betaalde arbeid is binnen onze samenleving van groot belang. We willen echter niet blind blijven voor discriminerende maatschappelijke mechanismen, zoals de uitgesproken voorliefde van werkgevers voor goed opgeleide, autochtone mannen, alsook niet voor de realiteit van de werkloosheidsvallen.

Vanuit een pluralistisch mensbeeld wil EVA bijdragen aan meer sociale gelijkheid. EVA koos ervoor om zelf werk te creëren door de nood aan bijkomende arbeidsplaatsen voor kansengroepen te linken aan onvervulde behoeften in achtergestelde Brusselse buurten.

EVA ontstond vanuit het OOTB (Overleg Opleidings- en Tewerkstellingsprojecten Brussel). Het OOTB is de erkende Nederlandstalige coördinerende partner voor de socioprofessionele inschakelingsacties voor risicogroepen in het Brusselse.

3. MISSIE VAN EVA

De missie van EVA werd destijds als volgt omschreven en is nog steeds actueel:

“EVA bevordert de socio-economische integratie van maatschappelijk achtergestelde groepen, door het creëren van aangepaste duurzame tewerkstelling.”

Om die missie te kunnen waarmaken, gaat EVA op zoek naar projectideeën die tegelijkertijd een meerwaarde realiseren op diverse terreinen:

- Socioprofessionele inschakeling van risicogroepen door het creëren van aangepaste duurzame tewerkstelling, waarbij zowel begeleiding op de werkvloer als expliciete opleiding en/of het volgen van een kwalificatietraject garant staan voor het verhogen van de socioprofessionele competenties van de werknemer.
- Sterke dienstverlening die beantwoordt aan belangrijke maatschappelijke noden en behoeften, zoals kinderopvang, buitenschoolse opvang, runnen ICT⁴ atelier, en die de bedoeling heeft om duurzame tewerkstelling te genereren.
- Door een aanpak die steunt op lokale samenwerking van zowel klanten, buurtbewoners, werkers, verenigingen als overheden, worden de sociale banden verstevigd.

Deze drie aspecten, die onlosmakelijk aan elkaar gekoppeld zijn, vormen de pijlers van een buurtdienst.

De zorg voor de buurt en de leefomgeving wordt vertaald in tewerkstelling voor kansengroepen. Zo zien we dat sociale stadsontwikkeling en aangepaste, duurzame tewerkstelling hand in hand kunnen gaan.

EVA is een Nederlandstalige organisatie die gevestigd is in Brussel en die Brussel als actieterrein heeft. De taal op de werkvloer is het Nederlands.

EVA organiseert in principe zelf geen opleidingen, maar doet hiervoor een beroep op bestaande opleidingsverstreckers.

4. SOLIDAIRE ECONOMIE

De projecten van EVA situeren zich binnen een beweging van meer solidaire economie. Het gedachtengoed van de solidaire economie heeft EVA in 1999 voor de eigen werking geconcretiseerd⁵ op drie terreinen: de productie of de dienstverlening, de bedrijfsorganisatie en de plaats van de consument.

Op elk van deze gebieden worden een aantal objectieven geformuleerd waaraan de voorliggende projecten voldoen of trachten te voldoen.

De **productie of dienstverlening** moet toegankelijk zijn voor kansengroepen. Deze toegankelijkheid heeft zowel te maken met de financiële als met de sociaal culturele toegankelijkheid. Het moet gaan om kwaliteitsvolle producten of diensten die bovendien duurzaam zijn en blijf geven van respect voor het milieu.

Ook op het vlak van de **bedrijfsorganisatie** en het personeel werden objectieven vooropgesteld. Zo is het de uitdrukkelijke bedoeling om de medewerkers op duurzame wijze tewerk te stellen en dus te zorgen dat we hen na een bepaalde opstartperiode contracten van onbepaalde duur kunnen aanbieden. De jobs die aangeboden worden, hebben een zinvolle inhoud die het gevoel van eigenwaarde van de medewerkers versterkt. Van bij het begin was het de bedoeling om ervoor te zorgen dat betaalde arbeid en gezinsleven zo goed mogelijk gecombineerd konden worden. Bij de operationele organisatie wordt rekening gehouden met de ontwikkelingsmogelijkheden op het gebied van kennis en kunde van de personeelsleden. Personeelsleden moeten kunnen groeien in het dragen van verantwoordelijkheid en het teamoverleg vervult hierin een belangrijke rol.

EVA wil een eerlijke en correcte relatie opbouwen met de gebruikers van de geleverde diensten en producten en gelooft in de waarde van dialoog.

Ter ondersteuning van haar projecten werkt EVA met een beperkte centrale kernstructuur die een drievoudige opdracht heeft :

- het ontwikkelen van nieuwe projectmogelijkheden
- het ondersteunen van projecten, en hiertoe een aangepaste dienstverlening aanbieden
- het formuleren van beleidsaanbevelingen

⁵ Volgens de conclusies van het strategie vormingsproces binnen EVA vzw, 1999

5. EVA'S PROJECTEN IN DE KIJKER



Elmer biedt flexibele kinderopvang aan ouders die niet of niet onmiddellijk in de reguliere kinderopvang terecht kunnen. De ouders van de opgevangen kinderen volgen een opleiding, hebben plots werk gevonden, solliciteren of hebben om sociale of medische redenen nood aan kinderopvang. De begeleiding van de kinderen gebeurt door een gemengd team van gekwalificeerde en (nog) niet-gekwalificeerde medewerkers. De opleiding Jeugd- en Gehandicaptenzorg wordt hiertoe gevolgd in het CVO van Anderlecht. Elmer heeft twee vestigingen met elk een capaciteit van 14 kinderen: Elmer Noord in de Paviljoenwijk in Schaarbeek en Elmer Zuid in Kuregem te Anderlecht.

Elmer bouwde sinds de start in 1997 verder op de oorspronkelijke fundamenten: het aanbieden van kwalitatieve, buurtgerichte kinderopvang, waar aandacht is voor het stimuleren van de ontwikkeling van de kinderen en voor de ondersteuning van de ouders in hun rol van opvoeder.



www.KureghemNET is een digitaal kansenproject in de vorm van een buurtdienst die zich situeert in de Kuregemwijk te Anderlecht. De dienstverlening baseert zich op toegankelijkheid en laagdrempeligheid. Door ICT voor de bewoners van de buurt meer toegankelijk te maken, tracht [www.KureghemNET](http://www.kureghem.net) een bijdrage te leveren aan het dichten van de informatiekloof en dit door materiaal en begeleiding ter beschikking te stellen. De dienstverlening is erop gericht een zo groot mogelijke groep bewoners toegang te geven tot ICT.

De medewerkers vervolmaken hun computervaardigheden en trachten het Europees computerrijbewijs te behalen.

De gebruikers of bezoekers van het ICT atelier hebben thuis zelf geen computer ter beschikking. De overgrote meerderheid van de bezoekers is van allochtone origine.

Vooraf jongeren maken gebruik van de vrije inloophmomenten van het atelier, zij spelen spelletjes of verrichten opzoekwerk voor huistaken. Door bijzondere inspanningen te leveren om vrouwen te bereiken, nam het aantal vrouwelijke bezoekers aan de vrije ateliers toe. Specifieke initiatieven worden genomen om senioren uit de wijk kennis te laten maken met de informatica-technologie.



Elan is een sociaal horecaproject van EVA. Elan is gelegen in de Vooruitgangstraat in Schaarbeek. De medewerkers kunnen er gedurende een twee jaar durend werkervaringsprogramma tewerkgesteld worden.

De maaltijdbereiding en de organisatie van de dagelijkse maaltijdbedeling is een uitstekend oefenterrein voor de tewerkgestelde medewerkers.

Een aantal onder hen volgt tijdens de tewerkstelling bijkomend de opleiding tot (hulp)kok. Voor anderen krijgt het leren van de Nederlandse taal de absolute prioriteit.

Dagelijks bereidt de ploeg medewerkers van Elan een aantal maaltijden en snacks, alsook worden twee vergaderzalen uitgebaat. De klaargemaakte gerechten bevatten verse groenten en producten. De klanten van Elan zijn voornamelijk personeelsleden van de nabijgelegen kantoorruimten. Elan serveert zowel vegetarische schotels als vlees dat ritueel geslacht werd en dus ook door Moslimmedewerkers gegeten kan worden.



De Buiteling vangt dagelijks kinderen op vóór en na schooltijd. De opvang wordt georganiseerd in drie Brusselse scholen. De leeftijd van de kinderen die opgevangen worden, schommelt tussen de 3 jaar en 12 jaar. Tijdens de vakantieperiode worden speelweken georganiseerd die eveneens toegankelijk zijn voor kinderen die niet ingeschreven zijn in die drie bepaalde scholen.

De Buiteling biedt tegelijkertijd tewerkstellingsmogelijkheden aan een groep medewerkers die zich verder kwalificeren als animator in de buitenschoolse opvang.

De activiteiten worden voorbereid door de animatoren en zijn gericht op het activeren van vrij spel en het stimuleren van de creativiteit van de kinderen. De Buiteling stimuleert de sociale vaardigheden van kinderen en biedt hiertoe de nodige experimenteerruimte. Via de Buiteling leren de kinderen de activiteiten kennen die in de buurt aangeboden worden. De Buiteling maakt zelf veelvuldig gebruik van het aanbod dat in de buurt aanwezig is.



Aksent is het jongste project van EVA en situeert zich hoofdzakelijk in de Brabantwijk in Schaarbeek. Aksent baat een dienstencentrum uit en biedt aanvullende thuiszorg voor senioren en zorgbehoevenden. De activiteiten in het dienstencentrum zijn zowel van recreatieve, informatieve als educatieve aard en worden voorbereid en begeleid door de medewerkers van Aksent. Alle activiteiten zijn specifiek gericht naar de inwoners van de Brabantwijk.

De senioren en zorgbehoevenden die bereikt worden, zijn van diverse origine. Tot hiertoe viel op dat het dienstencentrum vooral autochtone en Europese senioren bereikt. Diensten aan huis worden daarentegen meer gevraagd door senioren van niet-Europese oorsprong.

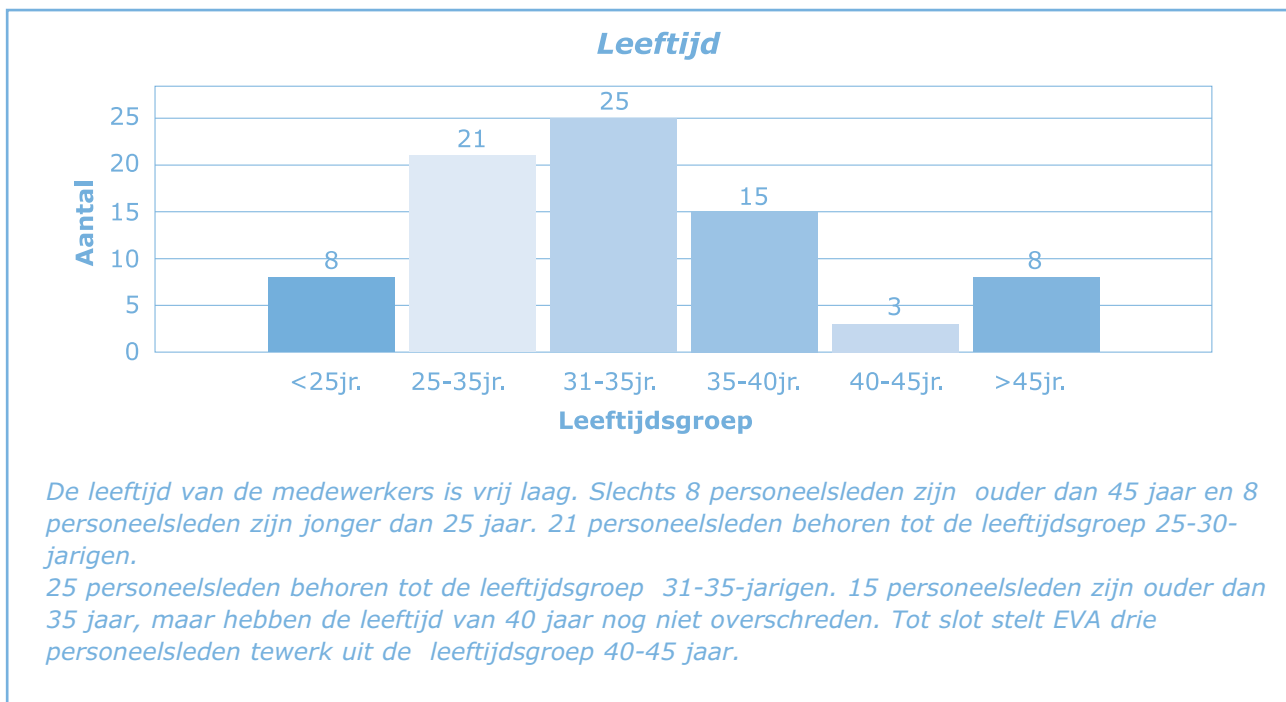
De diverse projecten van EVA hebben als actieterrein buurten die een hoge werkloosheidsgraad kennen. De klantengroepen vormen een weerspiegeling van de buurtbewoners (met uitzondering van Elan). Het gaat vooral om klanten uit de lagere arbeidersklasse en ze zijn in grote mate van allochtone herkomst.

6. DIVERSITEIT IN DE PERSONEELSPLOEG

Op 1 september 2003 had EVA 80 arbeidscontracten afgesloten en bood zij zelf tewerkstelling aan 77 verschillende personeelsleden⁶. Bijkomend kreeg vzw EVA nog 3 medewerkers ter beschikking die tewerkgesteld zijn via het Artikel 60 van de OCMW wet⁷ (in alle verder vermelde personeelscijfers zittende deze medewerkers vervat). De medewerkers worden tewerkgesteld via allerlei statuten en dankzij diverse subsidiemogelijkheden, in beperkte mate aangevuld met inkomsten uit eigen omzet.

43 personeelsleden zijn tewerkgesteld via een Gesco⁸ statuut, 16 medewerkers met een DSP⁹-contract, via de Sociale Maribel van de socio-culturele sector van de Vlaamse Gemeenschap zijn 4 medewerkers aan de slag en ten slotte hebben 17 medewerkers een regulier arbeidscontract. Zij kunnen tewerkgesteld worden dankzij subsidiëring afkomstig van de Vlaamse Gemeenschap (zowel Stedenfonds als Departement Welzijn), het Fonds voor Collectieve Uitrustingen en Diensten, en projectfinanciering van Kind en Gezin. Om het geheel financieel draaiend te houden is EVA verplicht jaarlijks bijkomende middelen te zoeken via diverse private of publieke projectfinancieringen. Zo kregen we in het verleden al middelen van Oever, Welzijnszorg, Hewlett Packard, Microsoft, SD Worx, Impulsfond, Gemeente Schaarbeek en Gemeente Anderlecht, Cera Bank, Fortis Foundation en Lotto.

EVA telt 66 vrouwelijke medewerkers en 14 mannelijke medewerkers.



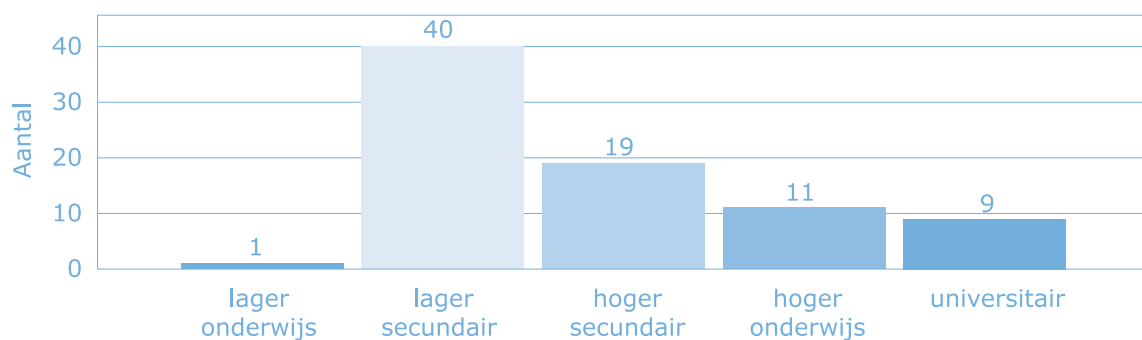
6 Het verschil tussen het aantal contracten en het aantal personeelsleden is te verklaren door het feit dat 3 personeelsleden twee deeltijdse contracten hebben.

7 Een tewerkstelling in het kader van artikel 60§7 is een vorm van maatschappelijke dienstverlening waarbij het OCMW een persoon een baan bezorgt met een welbepaald doel. In het merendeel van de gevallen zal het hier om leefloners of steungerechtigden gaan. Het OCMW krijgt een verhoogde staatstoelage voor een tewerkstelling via artikel 60§7, indien de persoon ter beschikking gesteld wordt van een erkend sociaal-economisch initiatief.

8 Gesubsidieerde contractuele tewerkstellingsmaatregel van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest.

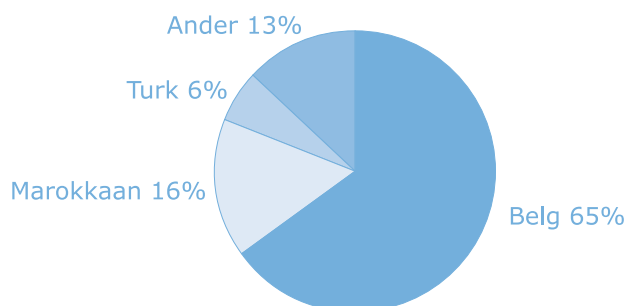
9 Doorstromingsprogramma, werkervaringsprogramma van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest.

Diploma

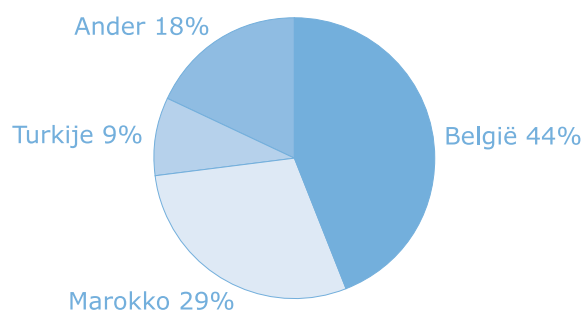


De personeelsgroep van EVA telt 1 medewerker die enkel een attest bezit van lager onderwijs. 40 medewerkers behaalden het diploma van lager secundair onderwijs. Het diploma van hoger secundair onderwijs werd behaald door 19 medewerkers. 11 medewerkers liepen school in het hoger onderwijs buiten de universiteit en 9 medewerkers bezitten een universitair diploma. Het gaat hier telkens om diploma's die in België erkend zijn.

Nationaliteit

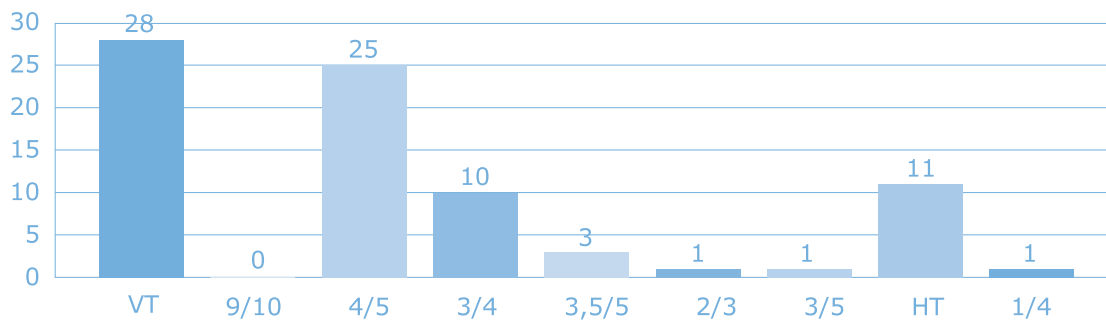


Origine



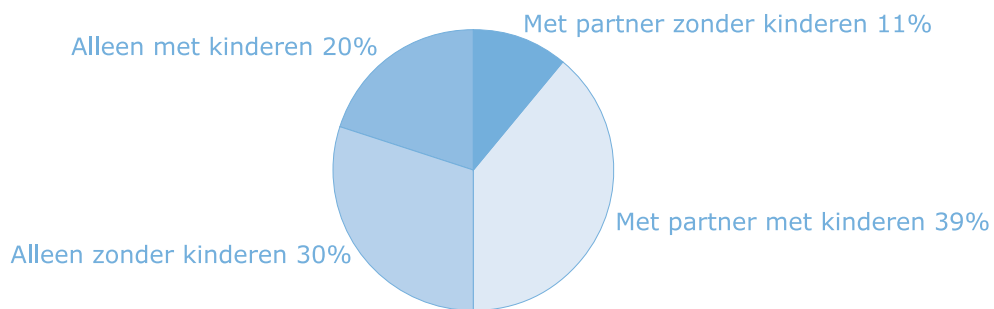
De medewerkers van EVA zijn van zeer diverse origine. 34 medewerkers zijn van oorsprong Belg. Er worden 22 medewerkers tewerkgesteld van Marokkaanse herkomst en 7 medewerkers zijn van Turkse herkomst. De overige medewerkers zijn afkomstig uit Spanje, Iran, Ghana, Burundi, Congo, Syrië, Pakistan, Rwanda, Kenia, Sierra Leone, Suriname en India.

Tewerkstellingsbreuk



De medewerkers van EVA werken met diverse tewerkstellingsbreuken, gaande van een halftijdse tot een voltijdse tewerkingstelling. Het overgrote deel van de medewerkers werkt deeltijds.

Gezinstoestand



44 personeelsleden hebben kinderen. De meeste van hen dragen de zorg voor de kinderen alleen.

EVA heeft een zeer diverse personeelsploeg. Verschillende factoren zoals scholing, gezins-situatie, etnische afkomst, tewerkstellingsverleden, ... bepalen hoe eenvoudig het is om uit werken gaan te combineren met gezins- en andere (zorg)taken.

WAT IS ONDERNEMEN IN DIVERSITEIT?



Diversiteit is het thema van alle hedendaagse debatten. Dit heeft als gevolg dat de term diversiteit te pas en te onpas wordt gebruikt. Het loont o.i. de moeite om even stil te staan bij wat wij verstaan onder 'diversiteit' en enkele algemene principes rond 'ondernemen in diversiteit' toe te lichten.

Diversiteit staat voor 'verscheidenheid'. Verscheidenheid is onlosmakelijk met mensen verbonden. Deze verscheidenheid situeert zich immers op verschillende gebieden: andere levensgeschiedenis, unieke ervaringen, verschillende herkomst. Diversiteit is dan een interactie tussen meerdere variabelen: etnische afkomst, gender, leeftijd, beroepservaring, scholingsniveau, religieuze of zinsovertuiging, gezinssamenstelling, andersvaliditeit, seksuele voorkeur, ...

Het omschrijven van diversiteit op deze manier houdt in dat al deze variabelen worden benoemd en als gelijkwaardig worden beschouwd. Het begrip diversiteit wordt a.h.w. gebruikt om mogelijke verschillen op een neutrale manier op te sommen.

Deze variabelen bepalen de identiteit van een persoon en het is belangrijk om te erkennen dat – in een economisch context – deze kenmerken eveneens de levensloop van een persoon beïnvloeden en bepalen. De kansen en mogelijkheden van een persoon in onze samenleving worden immers voor een groot stuk bepaald door een combinatie van deze variabelen. Diversiteit speelt in deze betekenis vooral een rol op het gebied van de groepskenmerken van mensen en de stereotiepe beelden die in de samenleving over deze groepen gangbaar zijn.

'Ondernemen in diversiteit' bestaat bijgevolg uit verschillende componenten: het (h)erkennen van verscheidenheid in al haar facetten, het bewust zijn van de (on)rechtstreekse invloed van diversiteit op maatschappelijk vlak en vooral het omgaan met verschillen in de context van een organisatie of onderneming.

Bij dit laatste is het van belang om op de hoogte te zijn van de processen die meespelen. Hieronder wordt opgesomd welke elementen voor EVA vzw een rol spelen bij het ondernemen in diversiteit.



1. BELANGENGROEPEN EN HUN NORMEN

Personen vinden dikwijls aansluiting bij anderen op basis van etnische afkomst, gender, scholingsniveau, religieuze of zinsovertuiging, andersvaliditeit, seksuele voorkeur, ... Bijgevolg ontstaan door gemeenschappelijke kenmerken verscheidene homogene groepen. Het feit dat diversiteit groepen van mensen verenigt, zorgt ervoor dat deze groep een belangengroep wordt: een groep mensen met een gemeenschappelijk belang.

Als een bepaalde groep in een werkomgeving een meerderheid vormt, dan gaat deze groep, al dan niet bewust, heel snel de eigen normen opleggen aan de andere groepen. Een dominante groep is evenwel niet altijd de grootste groep binnen een organisatie, maar de groep die het meest in de pap te brokken heeft. Dit betekent echter niet dat de normen van deze groep relevant zijn voor het geheel. Diversiteit wordt hierdoor net gefnuikt. De stem van andere groepen wordt niet gehoord of niet in rekening gebracht.

2. BELANG VAN INTERCULTURELE COMMUNICATIE

Een van de grote moeilijkheden bij het werken met een zeer heterogene groep mensen, is communicatie. Om te communiceren (2-richtingsverkeer) is er een **gemeenschappelijke taal** nodig en een **gemeenschappelijke context** waarbinnen het gecommuniceerde begrepen kan worden. Beide aspecten zijn minder haalbaar naarmate een groep diverser wordt.

Het vinden van een **gemeenschappelijke taal** is van cruciaal belang. Dit is een voor de hand liggende eerste stap die veel inspanning vraagt van de betrokken partijen: de anderstalige medewerker die eventueel extra lessen moet volgen en de werkgever die zich voldoende flexibel moet opstellen en ruimte moet laten voor het volgen van die lessen.

Naast de technische taalkennis moet er een **gemeenschappelijke context** bestaan of gecreëerd worden om de communicatie te kunnen begrijpen en juist te interpreteren, m.a.w. begrijpen wat er werkelijk bedoeld wordt. Om woorden de juiste betekenis te kunnen geven, is het belangrijk om zich ervan bewust te zijn dat mensen verschillen in de manier waarop ze communiceren: iedereen heeft zijn eigen specifieke manier om boodschappen over te brengen. Dat gaat over woordgebruik, lichaamstaal, de momenten waarop je spreekt en de momenten waarop je zwijgt, ... Een aantal van die verschillen zijn cultureel bepaald en iemands etnische afkomst, opleidingsniveau, maatschappelijke positie, ... spelen eveneens een rol.

Een gemeenschappelijke context wordt opgebouwd door die verschillen te (h)erkennen en door ze zelfs als een verrijking te beschouwen. Dit heeft op termijn een conflictvoorkomend effect. De diversiteit die soms onzichtbaar is of wordt ontweken, wordt zichtbaar gemaakt en kan pas dan worden gevaloriseerd. In een context waar vragen en opmerkingen over verschillen niet worden gesteld, blijven deze desalniettemin aanwezig; ze leven onderhuids verder en zorgen onder de oppervlakte voor verwarring, wrevel of inefficiëntie.

Een gemeenschappelijke context vormt een bindmiddel tussen mensen. Bijgevolg is het eveneens van belang om de gelijkenissen en overeenkomsten tussen (groepen van) mensen te benadrukken. Communicatie tussen personen wordt vooral bemoeilijkt door een indruk van té grote verschillen. Elke persoon richt zich in eerste instantie tot die persoon waarvan hij/zij



veronderstelt dat die op hem/haar gelijk is. Een diversiteitsaanpak die enkel de verschillen in de verf zet, verhoogt de drempel om met 'anderen' te communiceren. Hoe 'gelijker' de andere beschouwd wordt, hoe groter de motivatie om contact te leggen.

3. HET VAST/FLEXIBEL DILEMMA

Aandacht voor specifieke behoeften van een heterogene groep houdt in dat er een zekere flexibiliteit aan de dag moet worden gelegd. Dit vraagt een vertaling van de organisatievisie in vaste richtlijnen. Deze basis kan dan beschouwd worden als een vast kader dat dient als richtsnoer voor gelijkaardige gevallen.

Er blijft op deze manier altijd een marge die flexibel is en die in een specifieke context of voor een specifieke persoon aangepast kan worden, zonder te raken aan de kern van vaste richtlijnen/doelstellingen. Precies door deze marge in te bouwen, kan diversiteit beter uitgedrukt worden; zonder deze flexibiliteit kan diversiteit niet aan de oppervlakte komen en is ze niet aanwezig. Het wordt dan ook onmogelijk om ze te erkennen en naar waarde te schatten.

'Ondernemen in diversiteit' betekent bijgevolg investeren in een manier van zoeken: hoe kan er een oplossing gezocht worden die ruimte laat voor verschillen. Het kan dan ook niet geïsoleerd bekeken worden en moet deel uitmaken van alle lagen van het organisatiebeleid.

4. GRENZEN AAN FLEXIBILITEIT

Bovengenoemde flexibiliteit is erop gericht om de eigenheid van medewerkers te respecteren en hen de mogelijkheid te geven om hun arbeidssituatie te combineren met andere verantwoordelijkheden, hun levensovertuiging, hun gezinssituatie, ... Ook mag die flexibiliteit een efficiënt functioneren op de werkvloer niet in de weg staan.

Flexibiliteit en variatie kennen ook beperkingen. Zowel de werkgever als de werknemer moeten aanvaardbare eisen en grenzen kunnen stellen aan flexibiliteit. De grens die wij stellen aan flexibiliteit, is drievoudig:

- 1 de maatregel mag het functioneren van andere medewerkers niet in het gedrang brengen
- 2 de maatregel mag de kwaliteit van de dienstverlening en de financiële draagkracht van het project niet in het gedrang brengen
- 3 de maatregel mag niet in strijd zijn met het engagement van de organisatie en de filosofische uitgangspunten die hiervan aan de basis liggen.

5. GROEPSSOLIDARITEIT EN LOYAUTEIT

Niet alle maatregelen zullen in ieders voordeel zijn, daar ligt net de grootste moeilijkheid. Het gevolg van een vaste/flexibele benadering betekent dat er impliciete aanvaarding nodig is door alle medewerkers, ook wanneer de maatregel in hun persoonlijk nadeel spreekt.

Dat veronderstelt een hoge mate van groepssolidariteit en loyauteit. Het opbouwen van vertrouwen tussen de medewerkers en het bestendigen van dat vertrouwen in het dagelijkse functioneren, is een proces van lange duur. Vandaar dat het interessant is om richtlijnen in groep te bespreken; op deze manier kan de solidariteit in de groep opgebouwd worden.

Deze aanpak is tijdrovend en de resultaten worden pas op lange termijn zichtbaar. Bovendien moeten maatregelen die in het verleden zijn genomen vanuit een bepaalde diversiteitsoptiek, blijvend gecommuniceerd worden aan nieuwe medewerkers.

6. PARTICIPATIE ALS HEFBOOM

Uit voorgaande bevindingen vloeit automatisch voort dat een diversiteitsaanpak niet gecreëerd kan worden zonder de participatie van de medewerkers.

EVA vzw is hiërarchisch gestructureerd, wat niet betekent dat er geen participatie van de medewerkers mogelijk is. Participatie kan immers op verschillende manieren worden georganiseerd: medewerkers kunnen niet enkel inspraak hebben in de invulling van de eigen functie, maar ook inspraak krijgen op alle beslissingsniveaus van de organisatie.

Tot hiertoe uit de participatie van de medewerkers bij EVA zich vooral op de eerste manier: inspraak gericht op de eigen functie.

Bij EVA wordt iedereen, via zijn of haar team, bij de organisatie en de diversiteitsaanpak betrokken, aangezien elke medewerker een potentieel element van diversiteit is.



MEERWAARDE



Een bedrijfspolitik die condities wil creëren waarin elke medewerker alle relevante aspecten van zichzelf tot uiting kan brengen, vraagt een duidelijk engagement van de leiders om diversiteit hoog op de agenda te zetten. De meerwaarde¹⁰ die een diversiteitspolitiek oplevert, wordt hier besproken:

1. WELOVERWOGEN KEUZE VOOR DE WERKGEVER

Een organisatie kan door haar diversiteitspolitiek precies die mensen aantrekken die zich aangesproken voelen door dit beleid en deze organisatie dan ook verkiezen boven een andere.

Omdat de waarden duidelijk worden gemaakt en bovendien uitdrukking vinden in alle richtlijnen en procedures, werkt een degelijke diversiteitsaanpak ook bindend naar de interne groep toe. Een hogere loyaliteit is hiervan het gevolg.

2. BETERE WERKSFEER EN HOGE BETROKKENHEID

Als medewerkers zich fundamenteel gerespecteerd voelen, zijn er minder spanningen op de werkvloer of worden deze in elk geval sneller geuit en wordt er op een open manier naar oplossingen gezocht. Van medewerkers die zich gewaardeerd voelen en een duidelijke plaats hebben in hun werkomgeving, kan een hogere inzet worden verwacht. Dit leidt tot een beter werkklimaat, meer werktevredenheid en een hogere productiviteit.

3. MEER CREATIVITEIT

Een homogene groep houdt, bewust of onbewust, vast aan gekende denkkaders. Deze kunnen enkel verruimd worden door de inbreng van 'anderen'. Een heterogene groep kent andere invalshoeken en komt bijgevolg tot andere, creatievere resultaten. Het 'anders zijn' van de medewerker is een verrijkend effect dat een stimulerend effect heeft.

4. MARKTOPPORTUNITeiten

Klanten vormen vandaag een divers publiek. Indien men diensten wil verlenen aan een publiek dat meestal anderstalig is of een diverse culturele achtergrond heeft, dan is het een groot voordeel dat er medewerkers zijn die de taal van de klanten spreken en/of de culturele achtergrond van hun publiek kennen. Hierdoor wordt de dienstverlening beter afgestemd op de klanten.

¹⁰ Diversiteit op de bedrijfsagenda. Vlaams Economisch Verbond. P.9-13.



5. MAATSCHAPPELIJK ENGAGEMENT

Als een organisatie een succesvolle manier heeft gevonden om met verscheidenheid om te gaan, creëert ze hierdoor tewerkstellingskansen voor mensen die anders misschien moeilijk aansluiting vinden bij de arbeidsmarkt.

Door doelbewust af te stappen van stigmatiserende labels die in de samenleving gangbaar zijn en die mensen reduceren tot de 'afwijkende' kenmerken die hen door heersende maatschappelijke normen worden toegeschreven, geeft de organisatie een duidelijk signaal dat het ook anders kan.



DIVERSITEITSVISIE EN -BELEID



1. EVA'S BASISPRINCIPES ROND DIVERSITEIT

EVA's visie op diversiteit is volledig ingebed in de globale visie en missie van EVA: ze vindt haar oorsprong in haar doelstellingen en activiteiten. EVA is een organisatie die heel duidelijk en heel bewust kiest voor verscheidenheid, dit vanuit de overtuiging dat dit de meest succesvolle manier is om kwaliteitsvolle arbeid én dienstverlening uit te bouwen.

De visie is gestoeld op de volgende 5 basisprincipes:

1. Elke mens is uniek

In geen geval wil EVA de eigenheid van haar medewerkers reduceren tot groepskenmerken: elke persoon is meer dan een optelsom van variabelen. Bovendien heeft elke persoon ook een eigen levensloop en eigen aspiraties. Diversiteit wil voor EVA zeggen dat elk individu haar of zijn eigenheid en intrinsieke waarde heeft en dat die individuele diversiteit maximaal aan bod moet kunnen komen in de organisatie.

Elke persoon is het waard om gerespecteerd te worden. EVA pleit bijgevolg voor respect en verdraagzaamheid.

2. Bijdrage tot sociale gelijkheid

EVA wil bijdragen tot meer sociale gelijkheid. Daarom wil EVA in haar werking diversiteit weerspiegelen op alle vlakken: de samenstelling van het personeelsbestand, de interne manier van werken, de arbeidsvoorwaarden, het klantenaanbod, het kwaliteitsbeleid, het vormingsbeleid. Op elk vlak zijn er vragen rond diversiteit waarvoor bewust naar een antwoord wordt gezocht. EVA ziet ook hoe arbeid leidt tot een betere plaats in de eigen organisatie en werking, maar ook indirect naar de samenleving ondermeer vanuit de voorbeeldfunctie die EVA als tewerkstellingsorganisatie en dienstverlenende instantie vervult.

3. Kwalitatieve dienstverlening aan een divers publiek

Voor EVA is diversiteit ook een noodzaak: zonder een degelijke diversiteitsaanpak zou EVA niet in staat zijn om tot dezelfde kwaliteitsvolle dienstverlening te komen. De dienstverlening wordt in stand gehouden door diverse mensen en is ook gericht op een divers publiek.

4. Evenwichtsoefening

EVA wil diversiteit als een kracht voor de organisatie uitwerken en zich flexibel opstellen naar haar medewerkers en haar klantenpubliek toe, zodanig dat de kwaliteit van de arbeid en die van de dienstverlening er op vooruit gaan. Voor EVA is het belangrijk om diversiteit te erkennen zonder dat het optimale functioneren van een project gehinderd wordt. Bijgevolg tracht EVA een evenwicht te vinden tussen flexibiliteit naar de medewerkers toe en een kwaliteitsvolle dienstverlening.

5. Continu en open proces

De diversiteit in een samenleving is veranderlijk. Ook voor een organisatie als EVA is diversiteit geen vaststaand gegeven waar een eenmalig antwoord op kan worden geformuleerd. Ondernemen in diversiteit is een continu proces waarbij telkens opnieuw andere vragen worden gesteld die elke keer een creatief antwoord vergen.

EVA positioneert zich in dit proces als een lerende organisatie, naar binnen en naar de buitenwereld toe. Intern gebeurt dit door informatie rond de verschillende diversiteitsprojecten uit te wisselen en zo een en ander van elkaar op te steken. Extern wordt ernaar gestreefd de visie van EVA en haar diversiteitsbeleid in een netwerk van organisaties en in een bredere sociale en politieke context steeds weer te communiceren en te actualiseren.



2. EVA'S INTENTIEVERKLARING

Deze basisprincipes leiden tot de volgende intentieverklaring van EVA vzw:

De medewerkers van EVA zijn allemaal verschillend.

EVA wil op een respectvolle en verdraagzame manier met deze verschillen omgaan.

Want EVA beschouwt elke medewerker als uniek en gelijkwaardig.

EVA beschouwt diversiteit als een bron van kracht voor een goede dienstverlening en een aangename werksfeer.

EVA wil sociale gelijkheid bevorderen door mensen kansen te geven.

EVA wil voortdurend op zoek gaan naar mogelijkheden om haar medewerkers én haar klanten tevreden te stellen.

Voor de realisatie van deze intenties, rekent EVA op al haar medewerkers.



3. EVA'S DIVERSITEITSVISIE EN BELEID IN DE PRAKTIJK

Diversiteit is geen randfenomeen voor EVA. EVA gaat immers in al haar projecten met verschillende diversiteitsvariabelen om: er werken laag- en hogergeschoolde medewerkers, mannen en vrouwen, van verschillende etnische afkomst en met een verschillende geloofsovertuiging, met of zonder kinderen,

EVA's basisprincipes en intentieverklaring geven reeds de belangrijke pijlers van EVA's houding weer. Diezelfde houding vindt ook haar uitdrukking in EVA's visie op diversiteit. Die visie geeft op een algemene manier weer hoe EVA met deze verschillende diversiteitsvariabelen wenst om te gaan.

Deze visie wordt concreter gemaakt in het beleid en vindt ook haar vertaling in operationele procedures, organisatiemethodes en het arbeidsreglement. EVA's globale diversiteitsvisie wordt op deze manier stap voor stap concreet gemaakt, op elk niveau en op elk gebied is diversiteit een aandachtspunt.

Hieronder wordt de visie van EVA m.b.t. bepaalde diversiteitsvariabelen voorgesteld. De algemene visie wordt aangevuld met beleidsmaatregelen. Bovendien worden telkens concrete toepassingen ter illustratie vermeld.



EVA wil kansen geven aan mensen op basis van hun intrinsieke kwaliteiten

Beleid:

- EVA richt zich naar laaggeschoolden die reeds meer dan één jaar geen werk hebben.
- Er kan ook overwogen worden om mensen die minder dan een jaar werkloos zijn tot de doelgroep te rekenen, wanneer er specifieke sociaal-economische factoren zijn die hun integratie op de arbeidsmarkt bemoeilijken: mensen met weinig of geen werkervaring, personen van niet-Belgische oorsprong, alleenstaande vrouwen (met kinderen, mensen met een precair arbeidsstatuut en oudere werkzoekenden).
- Selectiemethoden peilen niet alleen naar parate kennis en kunde, maar peilen vooral naar het potentieel dat in mensen aanwezig is, hun motivatie tot werken en hun bereidheid tot het volgen van een opleiding.
- Tijdens de tewerkstelling moeten de socio-professionele competenties van medewerkers aantoonbaar uitbreiden.
- De projecten van EVA werken met gemengde teams van laaggeschoolde en hogergeschoolde medewerkers.
- Binnen de tewerkstelling wordt uitdrukkelijk tijd voor opleiding en bijscholing voorzien, waar mogelijk wordt een kwalificatietraject afgelegd.
- Volgen van (en slagen in) bijkomende opleiding en bijscholing binnen de tewerkstelling is soms zelfs een must en een voorwaarde om verder te kunnen doorgroeien naar een duurzame tewerkstelling.
- De medewerkers worden ondersteund en opgevolgd tijdens het hele traject dat ze afleggen, waar nodig wordt studiebegeleiding georganiseerd, zodat de leerstof kan worden verwerkt en examens kunnen worden voorbereid.

Praktijkvoorbeelden:

Kandidaat medewerkers voor een werkervaringsprogramma bij Elmer bv. bezitten meestal geen werkervaring. Zij twijfelen aan de eigen mogelijkheden. Er wordt dan teruggegrepen naar de capaciteiten die deze kandidaat in de thuisomgeving heeft ontwikkeld: vb. omgaan met kinderen, organiseren van het huishouden, budgetbeheer. Al deze ervaringen en capaciteiten komen van pas in de werking en geven de kandidaat ook al snel een verhoogd gevoel van eigenwaarde.

In het computeratelier www.KureghemNET worden ook mensen zonder enige computerkennis aangeworven, er wordt gepeild naar hun potentieel en niet naar hun diploma. Na een grondige opleiding en training zijn het die mensen die ingeschakeld worden als begeleider in het atelier. De begeleiders assisteren de klanten - atelierbezoekers bij het computergebruik, zij geven instructies over internet, een software programma, ...

Het behalen van het Europees computerrijbewijs (EDCL¹²) is voor de verschillende medewerkers van www.KureghemNET de volgende uitdaging.

In de Buiteling volgden 7 animatoren minimaal de opleiding "animator in de Buitenschoolse Opvang". Daarenboven stimuleert de Buiteling de animatoren om verder te gaan en het diploma Jeugd- en Gehandicaptenzorg te behalen bij een CVO¹³.

11 Uit conclusies strategievormingsproces binnen EVA vzw, 1999

12 European computer driving licence is een Europees erkend certificaat dat afgeleverd wordt na een examen dat computerbasisvaardigheden test op de volgende terreinen: Word, Excel, PowerPoint, Windows, Access, Internet en Outlook

Elmer heeft op dit ogenblik 4 medewerkers die tijdens hun tewerkstelling het diploma van kinderverzorgster behaalden. 5 medewerkers doorlopen nog het kwalificatietraject.

Een aantal medewerkers van Elan volgen de opleiding tot hulpkok.

Gemiddeld wordt ongeveer 20% van de arbeidstijd gespendeerd aan opleiding en bijscholing. Meerdere projecten hebben een pedagogisch begeleider in dienst, die de medewerkers tijdens het afleggen van het kwalificatietraject opvolgt en hen helpt bij het verwerken van de leerstof.

De ene medewerker heeft weinig problemen met het verwerken van de leerstof, voor een andere kan dit hard zwoegen zijn. Zo kreeg bijvoorbeeld een medewerkster een onvoldoende voor de opleiding die zij volgde wegens een beperkte kennis van het Nederlands. Nu volgt zij eerst bijkomende lessen Nederlands, zodat zij later een tweede kans kan wagen.



**Nederlands is de gemeenschappelijke taal tussen medewerkers.
Het kennen van het Nederlands wordt gezien als een troef in de samenleving en bij het zoeken naar werk.**

Beleid:

- De voertaal op de werkvloer is het Nederlands. De personeelskrant van EVA wordt uitgegeven in het Nederlands.
- De teamvergaderingen worden gehouden in het Nederlands. Indien nodig wordt echter wel vertaald of geholpen.
- Anderstalige medewerkers kunnen tewerkgesteld worden bij EVA. Een minimum aan basiskennis van het Nederlands is echter vereist.
- Tijdens de tewerkstelling moet elke werknemer het Nederlands voldoende onder de knie krijgen.
- Voldoende kennis van het Nederlands is een basisvereiste om een kwalificatietraject te kunnen afleggen en om op duurzame wijze tewerkgesteld te kunnen worden bij EVA.

Praktijkvoorbeelden:

Medewerkers die onvoldoende Nederlands kennen moeten bijkomende lessen Nederlands volgen. Het volgen van Nederlandse les wordt gezien als werktijd.

Het teamoverleg verloopt in het Nederlands, maar omdat het belangrijk is dat iedereen elkaar begrijpt en hetzelfde begrijpt, wordt er vertaald indien dit nodig blijkt. De verslagen zijn in het Nederlands.

Bij Elan wordt voor elke medewerker individueel een Nederlandse taalles gezocht op basis van het niveau dat reeds wordt beheerst. De verschillende medewerkers volgen dan ook lessen in verschillende scholen, volgens een ander ritme, in dag- of avondonderwijs. Elan zoekt naar een gepaste opleiding en betaalt ook het inschrijvingsgeld voor deze cursussen.

EVA organiseerde een thema-dag diversiteit voor alle medewerkers. Omdat dit thema van groot belang is, werd gekozen voor vertaling naar Frans en Engels om te verzekeren dat elke medewerker zich kon uitdrukken.

www.KureghemNET legt tijdens teamvergaderingen alles uit in het Nederlands. Men zorgde voor vertaling naar het Frans wanneer dit nodig was. Momenteel werkt www.KureghemNET samen met NT2 Brussel een lesprogramma uit waarbij begrippen die veelvuldig aan bod komen in de teamvergaderingen, vooraf door de medewerkers worden uitgelegd en besproken.



De producten of diensten die geleverd worden moeten toegankelijk zijn voor een divers klantenpubliek

Beleid:

- Toegankelijkheid kan zowel te maken hebben met financiële toegankelijkheid als met het toegankelijk zijn voor diverse etnisch culturele groepen die deel uitmaken van onze samenleving.
- Specifieke aandacht voor taalstimulering en opvoedingsondersteuning.
- Het multiculturele karakter van de dienstverlening wordt zichtbaar gemaakt.
- De participatie van de klanten/buurtbewoners bij de uitbouw van het dienstenaanbod.

Praktijkvoorbeelden:

Bij Elmer worden middelen ingezet om de dagelijkse communicatie tussen de medewerkers van het project en de kinderen en hun ouders zo optimaal mogelijk te laten verlopen. Dit is veeleer een bepaalde houding dan een praktisch punt: de wil om elkaar te verstaan is aanwezig. Er wordt dankbaar gebruik gemaakt van de meertaligheid van de medewerkers (zo kan het gebeuren dat een Afrikaanse ouder in het Russisch terecht kan bij een Armeense medewerker). Indien er geen gemeenschappelijke taal beschikbaar is, communiceert men desnoods met handen en voeten. De houding van de medewerkers op dit vlak nodigt ouders en kinderen ook uit om, al is het maar met een paar woorden, een gemeenschappelijke taal te creëren om elkaar beter te kunnen verstaan. Elmer is een Nederlandstalig initiatief, maar de talenkennis van de ouders en de kinderen die gebruik maken van de dienstverlening is zeer divers. In Elmer heeft men geleerd dat de essentie niet is elkaar taaltechnisch te verstaan, maar dat een goede communicatie in de eerste plaats is gebaseerd op het vertrouwen tussen de klant en het project.

De diversiteit van de personeelsploeg bij www.KureghemNET weerspiegelt in zekere mate de diversiteit van het doelpubliek: de personeelsploeg die instaat voor de begeleiding van de atelierbezoekers, bestaat uit vrouwen en mannen van diverse origine die variëren in leeftijd en levenservaring, in scholingsniveau en computerkennis. Dezelfde variatie kun je terugvinden bij het doelpubliek. Dit maakt dat er een grote kans is op een constructieve "matching" van de verwachtingen van de atelierbezoeker met de capaciteiten van de begeleiders.

Bij Elmer en bij Aksent wordt hallal-voeding aangeboden aan de kinderen en de senioren; er wordt aandacht besteed aan het vlees en alle dierlijke vetten worden om die reden geweerd uit hapjes en snacks.

Bij ELAN is er een gevarieerde keuze aan snacks. Een vegetariër kan er eveneens terecht.

De kinderen die in de Buiteling opgevangen worden na schooltijd, worden gestimuleerd om eigen grenzen te verleggen en nieuwe mogelijkheden en interesses te ontdekken. Activiteiten georganiseerd in de omgeving van de school zijn voor hen ofwel onbekend ofwel niet toegankelijk genoeg. Via de samenwerking in het kader van het XYZ-project wordt het activiteiten aanbod voor de kinderen verruimd en worden in groep drempels overschreden.

In de Elmer-kribbe laat men elk nieuw kind tijdens de eerste dagen geleidelijk aan "wennen". Dit gebeurt om de overgang van thuis naar de kribbe zo soepel mogelijk te laten verlopen. Elmer houdt expliciet rekening met de (andere) gewoontes van de ouders. Er wordt bijgevolg aan de ouders gevraagd om te tonen hoe ze hun kind(eren) te slapen leggen, hoe ze hen troosten, welke taal ze



praten, ... Zo kan het gebeuren dat een medewerkster gedurende een bepaalde periode een kind op haar rug laat slapen, omdat het niet gewend is om een dutje te doen in een bed. Verder worden troostwoordjes opgeschreven in de taal die de ouders gebruiken en worden deze ook gebruikt door de kinderverzorgsters. Amuletten worden wegens veiligheidsredenen tijdens het slapen uitgedaan en aan de pijlers van het bed gehangen.

De Brabantwijk is qua inwoners een zeer diverse wijk met mensen van onder meer de volgende origine: Marokkaans, Turks, Italiaans, Afrikaans, Belgisch, ... Aksent waakt erover niet steeds mensen van dezelfde origine aan te werven. Dit betekent echter in geen geval dat we mensen louter selecteren op basis van hun origine. Het uitgangspunt blijft de motivatie en het potentieel van de kandidaten. Alle mensen uit de buurt moeten bij ons terecht kunnen en van onze diensten gebruik kunnen maken.

Ouders worden uitgenodigd om op vrijwillige basis een activiteit te organiseren met de kinderen in de kribbe. Het gaat om activiteiten waar ze zelf een band mee hebben of waar ze zelf goed in zijn. Een aantal voorbeelden van dergelijke activiteiten zijn: haar vlechten op Afrikaanse wijze, henna-handschilderen, knutselen met papier-maché, een CD-rom opnemen met liedjes van overal. Dit is een illustratie van de openheid van de kribbe en werkt valoriserend naar de persoonlijke capaciteiten van de ouders: wat ook hun profiel of afkomst is, alle bijdragen zijn welkom.

In bepaalde omstandigheden kan het aangewezen zijn dat de animatoren van De Buiteling een gesprek kunnen aanknopen met de ouders en zich kunnen verstaanbaar maken in hun moedertaal. Bij het afleggen van een huisbezoek is dit een extra troef en worden drempels geëffend.

De kinderen krijgen bij De Buiteling een boeiend aanbod aan activiteiten en gaan op uitstap, zonder dat dit een meerkost met zich meebrengt; ouders hoeven hiervoor geen extra bijdrage te betalen.

In de verschillende projecten van EVA wordt gewerkt met systemen van sociale tarifiëring waarbij rekening gehouden wordt met zowel kinderlast als gezinsinkomen. De prijs voor een uur computergebruik bij www.KureghemNET is bewust zeer laag gehouden. Aksent heeft afzonderlijke tarieven voor WIGW of niet WIGW¹⁴.

14 Weduwen, invaliden, gepensioneerden en wezen



Vrouwen en mannen moeten gelijke kansen krijgen om zich te ontplooien en zinvolle functies op te nemen binnen de organisatie.

Beleid:

- EVA bekijkt flexibiliteit ook vanuit het oogpunt van de werknemers en niet louter in functie van de werkgever. (Flexibiliteit: vb. uurroosters, regeling sociaal verlof,...)
- Er wordt bewust omgegaan met de taakverdeling tussen de vrouwelijke en mannelijke collega's. Er bestaat niet zoiets als een uitsluitend vrouwelijke of mannelijke taak.
- Bij de operationele organisatie van het werk wordt rekening gehouden met de combinatie van een gezinsleven met betaalde arbeid.
- De gecreëerde jobs hebben een zinvolle inhoud, zodat ze de personeelsleden versterken en jobfierheid geven.
- Verschillende tewerkstellingsbreuken zijn mogelijk en worden bekeken in functie van de werknemer én in functie van de werkorganisatie.

Praktijkvoorbeelden:

Het werk in een keuken omvat heel wat taken die al te gemakkelijk aanleiding zouden kunnen geven tot een traditioneel "vrouwelijke" en "mannelijke" taakverdeling: voor je het weet staan de vrouwen aan de afwas en moeten de mannen de vuilniszakken buiten zetten. In Elan is het de bedoeling dat alle taken opgenomen worden volgens een roulatiesysteem. Iedereen wordt op die manier verplicht om op zijn beurt alle taken uit te voeren.

www.KureghemNET voorzag in het verleden bepaalde toegangsuren die enkel bestemd waren voor vrouwelijke gebruikers, dit na de vaststelling dat er in mindere mate meisjes en vrouwen het atelier kwamen opzoeken. Het vrouwenuurtje in het atelier trok wel vrouwen aan, maar had niet zo'n groot succes. Vanaf dit jaar werkt www.KureghemNET een afzonderlijk aanbod voor vrouwen uit: Femin@.

In De Buiteling ravotten zowel de vrouwelijke als de mannelijke animatoren met de kinderen, bij de peuters worden kleine kwetsuren als gevolg van ongelukjes verholpen door alle animatoren. Het sociale leren van de kinderen wordt ook door zulke feiten beïnvloed.

Voor kandidaat medewerkers wordt regelmatig berekend wat zij als nettoloon kunnen verwachten. Het verdienen van een loon dat hoger ligt dan de werkloosheidsuitkeringen, rekening houdend met de bijkomende kosten die een tewerkstelling met zich meebrengt, is immers voor iedereen een belangrijk gegeven dat best niet uit de weg gegaan wordt.

In De Buiteling wordt gepuzzeld met contracten met de bedoeling om iedereen zoveel mogelijk volgens de arbeidsbreuk te laten werken die voor hem/haar het best combineerbaar is met de gezinssituatie, maar ook andere persoonlijke motieven kunnen aan de basis liggen van de keuze voor een bepaalde arbeidsbreuk.



EVA gaat uit van pluralisme en houdt niet vast aan één cultuur, één godsdienst of zinsovertuiging

Beleid:

- Geloofsovertuigingen maken deel uit van de privé sfeer.
- Elke medewerker moet de kans krijgen om mijlpalen in cultuur te kunnen vieren en gedenken.
- Feestdagen worden ingepland in de jaarkalender zodat de leidinggevenden met deze momenten rekening kunnen houden bij het opstellen van een werkplanning.
- Een open houding wordt van iedereen verwacht, het gaat hier zowel over de verstandhouding tussen de medewerkers onderling als over die tussen de medewerkers en de klanten.

Praktijkvoorbeelden:

EVA heeft 4 Katholieke en/of Belgische (niet officiële)feestdagen geliberaliseerd en medewerkers nemen deze vrij op.

Vrouwen die ervoor kiezen om een hoofddoek te dragen kunnen bij EVA en haar projecten tewerkgesteld worden zonder dat hier problemen over gemaakt worden.

Een medewerker van de Buiteling organiseert tijdens een feestje van het project een atelier henna schilderen als één van de keuzemogelijkheden. De activiteit bestaat uit het beschilderen van handen met de hennatechniek. Daarbij hoort ook een woordje uitleg over de herkomst en de betekenis ervan. Deze praktijk zorgt voor een demystificering van de traditie van het henna handschilderen in de moslimcultuur: eindelijk kunnen klanten en collega's eens vragen wat die tekeningen op de handen van moslimvrouwen betekenen en zien ze hoe het gedaan wordt. Tegelijkertijd kan het bijdragen tot een betere waardering voor de allochtone animator en collega, doordat men die persoon in de eigen rijke culturele context ziet.

Bidden wordt toegestaan indien dit op een discrete manier past binnen de werkplanning.

In de lokalen van EVA en haar projecten worden geen godsdienstsymbolen aangebracht.

De animatoren van het initiatief buitenschoolse opvang krijgen de kans om tijdens de ramadan iets te eten, op het werk. Vaak is dit een moment in nauw contact met de ouders die soms voedsel meebrengen en dit samen met de animatoren opeten.



Alle medewerkers moeten zich veilig voelen om hun mening uit te drukken

Beleid:

- De projecten van EVA organiseren op regelmatige tijdstippen werkoverleg. Het werkoverleg wordt georganiseerd voor alle medewerkers van het team.
- EVA wil de participatie van haar medewerkers op de eerste plaats organiseren rond de eigen functie en de dagelijkse werking.
- Jaarlijks is een denk- of reflectiemoment voorzien dat georganiseerd wordt per team.
- De werkgroep welzijn komt driemaal per jaar samen, zodat het preventiebeleid dat uitgewerkt is door de medewerkers opgevolgd kan worden. Het is de uitdrukkelijke bedoeling dat niet enkel verantwoordelijken deel uitmaken van de werkgroep welzijn.
- Verlofplanningen worden zeer tijdig binnen het team besproken.

Praktijkvoorbeelden:

Van bij de opstart werd www.KureghemNET gevolgd door een werkgroep waarin naast teamleden ook actieve buurtbewoners zetelen. Deze werkgroep heeft een adviserende functie.

Zo sprak de werkgroep zich ondermeer uit over de vraagprijs voor een computeruur bij www.KureghemNET, en voor de beperkte deelname van vrouwen aan het atelier werd samen naar mogelijke maatregelen gezocht. In de loop van vorig jaar werd opgemerkt dat veel jongeren het 'Counter Strike spel'¹⁵ ontdekt hadden waardoor er een andere sfeer ontstond in het atelier. Samen met buurtbewoners, de jongeren en met jeugd-en straathoekwerkers werd nagedacht hoe met dit nieuwe gegeven in het atelier het best omgegaan kon worden. Dit resulteerde in duidelijke (werk) afspraken.

Elke vrijdagmiddag houdt het team met de verantwoordelijke een uitgebreid werkoverleg en wordt de dienstverlening tot een minimum herleid. Naast de dagelijkse en veelvuldige informele contacten, is dit het formele moment waarop de collega's systematisch informatie uitwisselen over alle aspecten van het werk in Elmer Noord. De medewerkers krijgen hier maximale inspraak in de beslissingen die de werking direct aangaan. Verder wordt er maximaal rekening gehouden met hun vragen en opinies over beslissingen die elders genomen moeten worden.

De ingrediënten voor een geslaagd participatief werkoverleg zijn: voldoende tijd om alle agendapunten door te praten, een rustige open atmosfeer waar alles op tafel kan worden gelegd, een bondig maar volledig verslag van elke vergadering, een systematische opvolging van alle afspraken, een terugkoppeling van beslissingen die op andere niveaus worden genomen, duidelijkheid wat betreft de vraag welke beslissingen door het team zelf genomen kunnen worden en voor welke beslissingen andere niveaus verantwoordelijk zijn.

De medewerkers van Elan konden hun eigen vakantieplanning inkleuren. De dagen dat zij absoluut niet konden werken, werden in het rood gekleurd. De dagen dat het moeilijk maar niet onmogelijk zou zijn om te komen werken, kregen een oranje inkleuring en de dagen waarop de medewerker zonder een enkel probleem zou kunnen komen werken, kregen een groene kleur. Op die manier werd de vakantieplanning ineengepuzzeld en werd in samenspraak met de medewerkers een week vaste sluiting verplaatst¹⁶.

¹⁵ Counter Strike is een gewelddadig computerspel gespeeld op een netwerk van computers waarbij elke speler een personage aanneemt om te vechten tegen een andere speler op het net.

¹⁶ Wij ontleenden deze idee aan vzw ISIS Limburg.

Het aanbod van het dienstencentrum Aksent komt tot stand dankzij de inbreng van zowel de klanten-senioren als de medewerkers. Medewerkers halen hun creatieve talenten naar boven bij het voorbereiden van een activiteit. De sterke kanten van de medewerkers worden maximaal benut.

De animatoren in de Buiteling komen samen in een algemeen team maar eveneens in een team per school. De animatoren maken op dat niveau onderlinge afspraken.

Medewerkers van Elmer mogen om de vier jaar een vakantie nemen die langer dan 4 weken duurt.

Het diversiteitsverhaal van EVA is echter niet louter en alleen een succesverhaal. Ook moeilijke momenten maken deel uit van het leren als organisatie. In een volgend hoofdstuk staan we stil bij de barrières of aspecten die belemmerend werken.



STRUIKELBLOKKEN



De beleidsbeslissing om verscheidenheid te beschouwen als een meerwaarde en diversiteit na te streven, brengt ook enkele moeilijkheden met zich mee. Een diversiteitsbeleid vraagt om een integrale aanpak en men moet zich bewust zijn van de implicaties van een dergelijke keuze.

Diversiteit is een realiteit in onze samenleving; voldoende cijfermateriaal is voor handen om dit te staven. Ondernemen in diversiteit is bijgevolg uitdrukkelijk kiezen voor de realistische maar soms moeilijke weg. Dit voegt een meerwaarde toe, maar roept ook weerstanden op. Hieronder worden dergelijke kwetsbare punten en struikelblokken opgesomd.

1. TOKENISME

Het fenomeen van tokenisme is een valkuil verbonden aan diversiteit: een persoon die zich in een minderheidspositie bevindt, wordt behandeld als algemene vertegenwoordiger van die groep. Men verwacht bijgevolg van deze persoon allerlei stereotiep gedrag. Dit kan gebaseerd zijn op ervaringen uit het verleden, algemeen verspreide inzichten, vooroordelen of gepriviligeerde kennis over en ervaring met een bepaalde cultuur of groep mensen.

Medewerkers moeten erkend worden als individuen: vanuit de organisatie kan men hen niet beschouwen als vertegenwoordiger van een gemeenschap en de organisatie kan evenmin toelaten dat een minderheid zich opwerpt als representatief voor een grotere gemeenschap.

Tijdens een functioneringsgesprek vroeg een medewerker dat hij zou behandeld worden als een individu en niet meer vergeleken zou worden met de (enige) andere medewerker uit hetzelfde land van herkomst, die het project eerder al tewerkgesteld had.

2. WEERSTAND

Een beslissing genomen door de leiding is niet altijd geschraagd op de volledige overtuiging van alle medewerkers. Niet iedereen is het onvoorwaardelijk eens met richtlijnen en beslissingen. Veranderingsprocessen stoten onvermijdelijk op weerstand. Het omgaan met die weerstanden is een belangrijk element in het realiseren van de visie rond diversiteit. Om te vermijden dat medewerkers afhaken wegens een weerstandsreactie, helpt het om de volgende reflexen te voorzien:

2.1. WEERSTAND TEGEN HET BENOEMEN VAN/OMGAAN MET VERSCHILLEN

Het gebeurt soms dat medewerkers minder over de verschillen praten dan over de onderlinge gelijkenissen. Tenslotte zijn mensen op veel vlakken veeleer gelijk dan dat ze van elkaar verschillen. Een te grote nadruk op de gelijkenissen kan er echter toe leiden dat verschillen niet (meer) benoemd worden en dat de organisatie blind blijft voor de vooroordelen die iedereen meedraagt. Bijgevolg wordt er ook niet ingespeeld op deze verborgen verwachtingen en vooroordelen.

Er is een spanningsveld tussen discreet omgaan met verschillen en de verschillen niet (meer) zien.



Bij het voorbereiden van een seminarie vond de projectverantwoordelijke gemakkelijk 20 voorbeelden ter illustratie van de diversiteitspolitiek van EVA. Een medewerkster vond 5 voorbeelden.

Een opleiding Nederlands voor nieuwe anderstalige medewerkers met een arbeidersstatuut werd voor iedereen automatisch in scholen of opleidingscentra voor laaggeschoolden geboekt.

De doelstellingen van de organisatie en de contracten zijn zo opgesteld dat er gepraat wordt over 'laaggeschoolden', 'langdurig werklozen', 'DSP-ers', Categorieën worden snel gebruikt om te verwijzen naar medewerkers.

EVA geeft kansen aan vrouwen in leidinggevende posities. Voor sommige medewerkers is dit niet altijd even makkelijk om te aanvaarden.

Na een personeelsfeest werd door sommigen het hoge gehalte aan Westerse muziek aangeklaagd. Anderen vonden net dat er te veel Arabische muziek werd gedraaid.

De eenheidsverantwoordelijke van De Buiteling vertelt dat er reacties komen van ouders die opmerkingen maken over bv. de hoofddoek die een aantal animatoren dragen. De klant krijgt dan steevast de opmerking dat die mevrouw een personeelslid is van De Buiteling waar de Buiteling ook uitdrukkelijk voor gekozen heeft. Het dragen van een hoofddoek doet op zich geen afbreuk aan de waardigheid van die animator en de kwaliteit van het geleverde werk.

2.2. WEERSTAND TEGEN 'POSITIEVE ACTIE'

Soms voelen medewerkers zich onzeker als gevolg van de extra inspanningen die gedaan worden naar de 'andere' medewerkers toe. Rekening houden met de verscheidenheid kan bedreigend overkomen. Vooral als een voormalige meerderheidsgroep zich plots in een minderheidspositie bevindt, kan bij hen het gevoel ontstaan dat de 'andere' groep bevoorreed wordt en dat de eigen positie beknot wordt. Vragen over toekomstige persoonlijke ontwikkelingskansen steken dan de kop op. Een klimaat van "exotisme" werpt echter geen vruchten af. De doelstelling is en blijft een evenwicht vinden tussen stimuleren en gelijk behandelen.

2.3. WEERSTAND TEGEN 'TE VEEL' VARIATIE

Verscheidenheid wordt niet altijd als een meerwaarde of een verrijking ervaren. Dit geldt op maatschappelijk vlak en eveneens binnen de context van een organisatie. Hoe meer verschillen toegelaten worden, hoe meer verwacht wordt van medewerkers. De samenwerking verloopt immers niet zo vlot en vanzelfsprekend als anders misschien het geval zou zijn. Een extra inspanning wordt gevraagd op vlak van communicatie en flexibiliteit. Er wordt verwacht dat iemand zichzelf in vraag stelt en openstaat voor andere manieren van denken en handelen. Dit kan niet beschouwd worden als een aangeboren vaardigheid of kan niet automatisch verwacht worden van alle medewerkers. Sommige medewerkers hebben hierbij meer ondersteuning nodig dan andere. Een gepaste ondersteuning is bijgevolg aan de orde. Een gedeelde visie en aanpak die de algemene visie op ondernemen in diversiteit uitwerken, zijn onontbeerlijke middelen.



Een medewerkster van een EVA- project merkte op dat er volgens haar te veel nieuwe mensen op de werkvloer bijkwamen. Het project moest op korte termijn een paar medewerkers vervangen en bood op hetzelfde moment ook plaats aan stagiaires die een kwalificatietraject aflegden. De van de medewerkster gevraagde inspanningen om zich telkens opnieuw aan te passen aan nieuwe collega's werden onvoldoende ingeschat en dit werd pas duidelijk nadat de medewerkster ons erop wees.

2.4. GEVAAR VOOR EENZIJDIGE VARIATIE

Wanneer er met een bepaalde groep uitdrukkelijk rekening wordt gehouden, kan dit verschillende gevolgen hebben: de andere aanwezigen voelen zich uitgesloten en de 'bevoordeelde' groep ziet zich bevestigd in haar positie en verwacht nog meer. Er heerst een voortdurend spanningsveld tussen 'inspanningen leveren' en 'normen bewaken'.

Tijdens het opstellen van de jaarkalender werd geopperd om ook de moslim-mijlpalen op deze kalender weer te geven. Nadien merkte men op dat hierdoor andere godsdiensten werden miskend en werden andere feestdagen eveneens aan de kalender toegevoegd.

Toen bij Elmer een kerstfeestje werd georganiseerd, bleek dat er was rekening gehouden met de data van de ramadan-periode, maar een protestantse medewerkster zag haar vastenperiode door het personeelsetentje gedwarsboemd.

Bij de Buiteling probeert men, in de mate van het mogelijke, het werk te combineren met de zorg thuis. Voor het personeel met kinderen is de avondopvang immers het moment dat ook de drukte thuis begint: de kinderen komen van school, het eten moet klaargemaakt worden, ... Daarom werd beslist dat de animatoren, als er minder kinderen zijn, vroeger naar huis kunnen. Het precieze aantal kinderen werd niet gepreciseerd. Iedereen maakte zich een andere voorstelling van wat al of niet toegestaan kan worden. De andere medewerkers van de ploeg voelen zich tekort gedaan en zeggen dat bepaalde animatoren meer voordelen krijgen dan anderen.

2.5. WEERSTAND DOOR PERSOONLIJKE BAGAGE

Iedereen brengt zijn/haar geschiedenis met zich mee naar de werkplaats. Deze wordt meestal niet expliciet uitgedrukt, maar is niettemin aanwezig en kan een grote invloed hebben op het werkklimaat en de prestaties.

Tijdens de recrutering van een nieuwe medewerker vraagt een EVA-medewerker telkens naar de nationaliteit en naam van de kandidaat om in te schatten wat de religie van deze persoon is. Door negatieve ervaringen in het land van herkomst gaat de voorkeur immers uit naar iemand met dezelfde godsdienst.

Aksent stuitte op weerstand bij een klant die protesteerde tegen de nationaliteit van een helpster; in het verleden werd hij overvallen door iemand van die bepaalde nationaliteit. De helpster werd de huid volgescholden en kreeg geen kans om haar taken uit te voeren.

Een Marokkaanse medewerkster vermeldde dat ze ondanks haar initiële vrees en achterdocht onverwachts merkte dat ze heel goed opschoot met haar Armeense collega.



3. BIJKOMENDE EISEN AAN LEIDINGGEVENDE CAPACITEITEN

De bovengenoemde weerstanden brengen reeds aan het licht dat er heel wat verwacht wordt van de leidinggevende verantwoordelijken. Niet alleen worstelen ze zelf immers in hoge of beperkte mate met deze weerstanden, ze moeten ook nog eens een manier vinden om de weerstanden bij hun medewerkers om te buigen.

Hier worden enkele leidinggevende vaardigheden onderlijnd die bij ondernemen in diversiteit van cruciaal belang zijn. Diversiteit werkt als een katalysator en vraagt om sterk uitgebouwde vaardigheden op de volgende vlakken:

3.1. LEIDER ALS COACH

Een leidinggevende medewerker begeleidt medewerkers in zijn/haar team bij hun professionele ontwikkeling. Bij een keuze voor een diversiteitsaanpak wordt deze begeleiding uitgebreid; de leider ziet zich dan ook geconfronteerd met de uitdaging om het denkkader van een medewerker te bespreken en deze medewerker te begeleiden bij de aanvaarding van een eventuele omschakeling. Dit breidt de rol van een leider opmerkelijk uit en brengt een leider heel dicht bij gevoelige en delicate onderwerpen.

Medewerkers identificeren zich immers sterk met hun identiteitsbepalende kenmerken en een verandering op dit gebied is een fundamentele wijziging. De leider als coach moet een weg vinden tussen begrip voor de medewerker en stimuleren van verandering.

Een Elan-medewerkster zegt op een bepaald ogenblik dat zij in geen geval nog de bediening in de zaal wil verzorgen. Nochtans werden planning en taakverdeling nog maar net opgemaakt en ging iedereen daarmee akkoord. Na een grondig gesprek waarin de medewerkster geconfronteerd werd met haar strakke houding, kwam tot uiting dat zij een opmerking gekregen had over haar huidskleur en dat ze het heel gênant vindt tussen de tafels te moeten doorsukkelen. Met de dame werd een nieuwe afspraak gemaakt. Zij verzorgt wel nog de bediening in het restaurant, maar zal niet meer moeten bedienen aan tafels die eigenlijk te dicht bij elkaar staan.

3.2. LEIDER ALS COMMUNICATOR

Aan de basis van een goed leiderschap in een verscheiden omgeving ligt niet alleen interesse en openheid maar ook actieve kennis over culturen, waarden en uitdrukkingen. Deze houding en kennis zijn de basisvoorwaarden voor communicatie.

Bij diversiteitsaangelegenheden bestaat het risico om verscheidenheid een overkoepelend belang te geven of om de zaken te persoonlijk aan te pakken. Bij communicatie is het bijgevolg belangrijk om de verschillende componenten te scheiden en op een neutrale manier aan te kaarten.

Het belang van de leider als goede communicator speelt zowel bij het formele als het informele overleg een bepalende rol. Omgaan met verschillen vergt een klimaat van verregaande openheid, waar iedereen zichzelf kan zijn en ook tijdens pauzes op een veilige manier zijn/haar mening kwijt kan.

Het gebrek aan een gemeenschappelijke taal waarin er met elkaar gecommuniceerd kan worden, zorgt voor heel wat moeilijkheden en werpt barrières op.



Een anderstalige medewerker spreekt nogal straffe taal en gaat verwijtend tekeer. Tijdens een gesprek wordt duidelijk dat de medewerker over een zeer beperkt aantal woorden beschikt en bijgevolg veel minder of geen nuances kan leggen in zijn communicatie.

Een medewerker zonder kinderen klaagde het feit aan dat er met zijn werkuren weinig flexibel wordt omgesprongen, terwijl voor zijn collega's met kinderen de regels van sociaal verlof wel vlot worden toegepast. Dit werd duidelijk tijdens een gesprek dat moeizaam verliep door de beperkte taalbeheersing van de medewerker. De verantwoordelijke legde vervolgens het onderscheid uit tussen het dwingende karakter van sociaal verlof in tegenstelling tot het flexibelere element bij zijn aanvraag. Dit deel 'actief luisteren' nam geruime tijd in beslag. Pas toen werd duidelijk dat er nog een achterliggende boodschap was: de medewerker begreep niet waarom er niet meer inspanningen werden gedaan om zijn aanvragen in te willigen.

3.3. LEIDER ALS LEIDER

Het vast/flexibel schema verwacht dat leiders duidelijk aangeven wat de grenzen zijn van flexibiliteit en dat deze consequent worden gerespecteerd.

Het is zeker eenvoudiger om te werken met een vast reglement bestaande uit standaard antwoorden. Indien men op een flexibele manier wil omgaan met de vragen van medewerkers, vergt dat heel wat van de leidinggevende; die moet telkens opnieuw in dialoog treden met de medewerkers om voldoende te kunnen inschatten wat de volledige betekenis van hun vragen is.

Transparantie door vragen en antwoorden gezamenlijk te bespreken, is een goede manier om dit proces zo objectief mogelijk te laten verlopen en tegelijkertijd medewerkers inzicht te geven in wat kan en wat niet kan en waarom. Een leider moet dan ook in staat zijn om dergelijke open discussies te modereren en moet dus richting kunnen geven.

Bij een nieuw project kennen de nieuwe medewerksters onvoldoende Nederlands om een opleiding te kunnen volgen. Zij volgen bijgevolg allen een intensieve cursus Nederlands en zijn 4 halve dagen per week afwezig. Na het afronden van deze taallessen kunnen ze allen onmiddellijk beginnen aan de beroepsopleiding. Nieuwe medewerkers die na hen gestart zijn, moeten zorgen voor de dienstverlening. Hun beroepstraject kan dus pas later beginnen. De verantwoordelijke moet verschillende elementen in balans trachten te brengen: opleiding van medewerkers èn dienstverlening, oplettend dat de doelstellingen voldoende duidelijk worden gecommuniceerd naar klanten en personeelsleden toe.





TOEKOMSTPLANNEN

Werken aan diversiteit is nooit af. EVA heeft geenszins de pretentie om te beweren dat ze op alle terreinen goed bezig is. Regelmatig worden we bij EVA geconfronteerd met aspecten of situaties waar het nog niet goed zit, en die voor verbetering vatbaar zijn. Tijdens de voorbije zomerperiode maakte een klant van Elan de kritische bedenking dat het eigenlijk niet strookt met ons diversiteitsbeleid dat een medewerker met een duidelijk zichtbare tatoeage op de onderarmen een werkpak met lange mouwen droeg terwijl de andere medewerkers een werkpak met korte mouwen droegen. Het ging hier om een terechte opmerking en het is een voorbeeld dat duidelijk maakt hoe reëel de valkuilen soms kunnen zijn.

Het is belangrijk dat we er ons als organisatie van bewust zijn dat we een lerende organisatie zijn en dit ook erkennen. Ondernemen in diversiteit is innovatief ondernemen en betekent verandering en vernieuwing toelaten. Het is echter in geen geval de bedoeling om voortdurend alles in vraag te stellen, bestaande normen en praktijken moeten wel kritisch geëvalueerd kunnen worden, maar kunnen niet op elk ogenblik aan de kant geschoven worden. Ondernemen in diversiteit vraagt om duidelijke beleidslijnen.

Vanuit dit bewustzijn plant EVA een aantal acties waar zij in de toekomst prioritair in wil investeren. Hierna wordt een beeld gegeven van de bijkomende engagementen van EVA als organisatie.

1. INTENTIEVERKLARING

Een concreet tussentijds resultaat van het opgezette proces rond het thema van diversiteit, is de intentieverklaring die opgesteld werd. De uitgewerkte intentieverklaring wordt aan alle huidige medewerkers overhandigd als bevestiging van de wil van EVA om te ondernemen in diversiteit. Voor alle toekomstige medewerkers wordt deze intentieverklaring een onderdeel van heel de aanwervingsprocedure. Zo wordt bij de ondertekening van het contract de volledige intentieverklaring doorgenomen met de toekomstige medewerker en tijdens de onthaalvoormiddag voor nieuwe medewerkers wordt dit nogmaals toegelicht. Bovendien wordt de intentieverklaring toegevoegd aan het arbeidsreglement van EVA. Onze medewerkers kunnen ons hierop dan ook aanspreken, maar aan de andere kant verwachten we van de medewerkers toch minimaal een zekere loyaleiteit ten aanzien van deze intentie.

2. DIVERSITEITSAUDIT

EVA's diversiteitsbeleid groeit vanuit de praktijk. De visie van EVA is de algemene beleidslijn, maar moet verder geconcretiseerd worden in de verschillende projecten. Elk project van EVA gaat op een eigen manier, aangepast aan de specificiteit van de werkrealiteit, om met deze richtlijnen. Uitwisseling en kritische bevraging van deze groeiende praktijk tussen de verschillende niveaus binnen de projecten en tussen de projecten onderling is nodig, niet alleen om van elkaars praktijk te kunnen leren, maar ook om de praktijk en de toepassing van de zes pijlers van EVA's visie te monitoren, te evalueren en zonodig bij te sturen.

Uiteraard veronderstelt een goed diversiteitsbeleid een geïntegreerde aanpak en een goede wisselwerking tussen de verschillende organisatieaspecten: het formeel beleid van de organisatie, het personeelsbeleid, de inhoudelijke invulling van taken en de dagelijkse gang van zaken op de werkvloer.



Ook uitwisselingen met andere organisaties en bedrijven zijn waardevol. Een opbouwende kritische reflectie over de concrete praktijk stimuleert het innovatief denken en handelen binnen de organisatie en laat toe dat knowhow gedeeld kan worden. vb. Elmer werkte onder andere actief mee aan de concretisering van de diversiteitsgedachte binnen de kinderopvang.

We hebben de bedoeling om op een duurzame wijze opvolging te geven aan de diversiteitsdag van 24 oktober 2003. Dit kan onder meer gebeuren door op regelmatige tijdstippen een uitwisseling te organiseren tussen bedrijven en organisaties die hun diversiteitsbeleid bespreekbaar stellen en het verder willen verfijnen.

Het is zeker aangewezen om de organisatie op regelmatige tijdstippen te laten doorlichten met betrekking tot het diversiteitsbeleid dat ze wil voeren. In de nabije toekomst moet nagegaan worden of het instrument DIVA¹⁷ diversiteitsaudit hier een middel toe kan zijn en op welke terreinen dit instrument eventueel bijwerkt moet worden om de specifieke klemtonen die EVA bewust wil leggen ook te bevragen. Mogelijk schuilen hierin ook mogelijkheden tot verdere samenwerking met het onderwijs.

3. PERSONEELSVORMING

EVA investeerde tijdens het voorbijgaande jaar in de bijscholing van verantwoordelijken en leerde het model Dynamische oordeelsvorming® kennen. De methodiek Dynamische oordeelsvorming is ontwikkeld door de organisatie Dialogue Learning Centre. Het stimuleert een grotere objectiviteit in het proces van oordeelsvorming. Kort gezegd komt de methodiek van Dynamische oordeelsvorming neer op een bewust (om)vormen van het spontane oordeelsvormingsproces. Dynamische oordeelsvorming laat toe elke persoon in zijn specifieke context te situeren en zo neutraal te oordelen over de meest gepaste handelingswijze. De eigen subjectiviteit van de beoordeler wordt geverifieerd door de eigen spontane reacties bewust in te houden en de andere te bevragen. De vragen proberen de feitelijke waarneming te scheiden van de opvattingen erover. Het resultaat is een neutraler oordeel over de situatie, die een betere inzet van middelen toelaat om een gemeenschappelijk doel te bereiken.

Deze methodiek werd als zeer bruikbaar ervaren, maar tegelijkertijd legde die methodiek eveneens een vinger op de wonde: om op een dynamische manier te kunnen omgaan met vragen moeten er in de eerste plaats ook duidelijke grenzen zijn. De leidinggevenden in de organisatie zijn degenen die de beleidslijnen in de praktijk moeten brengen en tegelijkertijd de grenzen moeten aangeven en bewaken. De manier van leidinggeven is van uitzonderlijk belang. Tijdens het werkjaar 2003-2004 zet EVA een vorming op voor de verantwoordelijken, met de bedoeling hen verder te bekwamen in het leidinggeven.

17 DIVA (Diversiteitsaudit) is een handig instrument om ondernemingen en organisaties door te lichten op de huidige stand van zaken van hun diversiteitbeleid en op de mogelijkheden om dat beleid te optimaliseren. Het instrument werd oorspronkelijk ontwikkeld door het Nederlandse communicatie- en adviesbureau "De Beuk" en werd in het kader van de Trivisie pioniersgroep "Diversiteit" aangepast aan de Vlaamse situatie.



4. VERSTERKEN VAN COMMUNICATIEVAARDIGHEDEN

Ondernemen in diversiteit vergt sterke (interculturele) communicatievaardigheden. Diverse projecten investeerden al in trainingen door externe experts. Aanscherpen van (interculturele) communicatievaardigheden kan zowel op individuele basis gevolgd worden als georganiseerd worden voor alle teamleden. Dit thema moet meer dan nu het geval is onderdeel uitmaken van het vormingsbeleid in de projecten.

Misverstanden en verschillen in de manier van communiceren zullen er wellicht altijd zijn, maar zich ervan bewust zijn dat er zich communicatieverschillen kunnen voordoen, is alvast een eerste stap in het slaan van een brug. Bijkomend speelt het formele en informele overleg binnen de projecten een belangrijke rol. Omgaan met verschillen vergt een klimaat van verregaande openheid (maar evenzeer luisterbereidheid), waar iedereen zichzelf kan zijn, op een veilige manier haar of zijn mening kwijt kan en vragen kan stellen over het anderszijn van de collega's, zonder dat de vraagsteller zich moet schamen en zonder dat de vraag als bedreigend overkomt of als nieuwsgierigheid ervaren wordt.

5. INFORMATIE AAN DE HAND VAN STATISTIEKEN

Via het bijhouden van statistieken wil EVA een permanent beeld krijgen van de aanwezigheid van de diverse diversiteitsvariabelen op de verschillende niveaus van de organisatie. Deze gegevens worden bovendien telkens opgenomen in het jaarverslag van de organisatie.

6. SOCIALE VERKIEZINGEN 2004

In het voorjaar 2004 organiseert EVA voor de eerste maal sociale verkiezingen. Bij geheime stemming worden werknemersvertegenwoordigers verkozen die nadien zullen plaatsnemen in een comité voor preventie en bescherming op het werk (CPBW). EVA zal in de toekomst ook blijven investeren in een goede communicatie met haar werknemers en de aangestelde afgevaardigden.





BESLUIT

Bij EVA vzw is er geen discussie over het feit dat diversiteit deel uitmaakt van het mensdom; mensen hebben verschillen en dat aanvaarden we als een evident gegeven. Ondernemen in diversiteit voor EVA vzw is openstaan voor die evidentie en er mee aan de slag gaan.

Diversiteit mag dan een vast gegeven van de realiteit zijn; deze realiteit is constant in beweging. Een veranderende maatschappij vraagt bijgevolg om een veranderende organisatie. Een dynamisch beleid hoort hier op in te spelen binnen het kader van een visie met een permanent karakter.

Dit proces van voortdurende reflectie vraagt om een houding van openheid bij alle medewerkers. Om dit proces te stimuleren, is een open en duidelijke communicatie van cruciaal belang. Bovendien is die communicatie levensnoodzakelijk wanneer het er op aankomt om uit te leggen waar de beperkingen van diversiteit liggen. Werken rond diversiteit mag de doelstellingen van de organisatie immers niet in de weg staan.

Ondernemen in diversiteit is voortdurend balanceren tussen idealisme en realisme.





Deze brochure kwam tot stand met steun van Flora vzw, Vlaamse Gemeenschapscommissie, Vlaamse Gemeenschap, SD Worx en Welzijnszorg.

Verantwoordelijke uitgever: EVA vzw (Emancipatie Via Arbeid) - Linda Struelens - Coördinator - Vooruitgangstraat 331 - 1030 Brussel - telefoon: 02.274.01.90 - e-mail: secretariaat.evavzw@yucom.be

Vormgeving: Frank Somers

