

Kennisbijeenkomst Building Stones

Diversiteit & Personeel PriceWaterhouseCoopers Donderdag 14 februari 2008

Verslag door sander zweerts de jong

Inleiding

De Nederlandse erfgoedsector zou een afspiegeling moeten zijn van de samenstelling van de huidige Nederlandse samenleving, zowel in collecties en presentatie als in medewerkers en bestuur. Maar is de Nederlandse erfgoedsector, het collectief van musea, archieven, monumenten en archeologische instellingen, niet te 'Hollands', om aan bovenstaande missie te kunnen voldoen? Hoe is het gesteld met de culturele diversiteit binnen de erfgoedsector, waar zitten de knelpunten en op welke manier kan diversiteit verder ontwikkeld worden in deze sector?

Netwerk CS organiseert samen met Erfgoed Nederland en DIV-Management vier kennisbijeenkomsten voor de Erfgoedsector over diversiteitbeleid, onder de titel Building Stones. Building Stones is een mentortraject en kennisprogramma in één. Het kennisprogramma biedt vier bijeenkomsten aan directeuren, staf- en beleidsmedewerkers uit musea, monumenten, archief- en archeologische instellingen. Het programma wil aan de hand van praktijkvoorbeelden uit de culturele sector en het bedrijfsleven nieuwe inspiratie, kennis en zienswijzen aanreiken op het gebied van diversiteitbeleid.

De eerste bijeenkomst Building Stones werd op 14 februari gehouden bij organisatie- en adviesbureau PriceWaterhouseCoopers (PwC), die ook het eerste praktijkvoorbeeld presenteerde aan de afgevaardigden van de verschillende erfgoedinstellingen. Boris Dumfries was de moderator van deze middag.

PwC heeft een wereldwijd Netwerk en is actief in negentien landen. In Nederland werken er ongeveer 4500 mensen bij PwC. Een vrij groot bedrijf dus, maar tegelijkertijd vooral werkend in kleine businessunits. Enkele jaren geleden benoemde PwC diversiteit tot één van de strategische prioriteiten. Astrid Tebberman (director Diversity PwC) en Mohammed Essafi (senior advisor PwC, lid commissie Intercultureel Cultuurbeleid bij de Raad voor Cultuur) presenteerden aan het aanwezige gezelschap hun inspanningen om het diversiteitsproces binnen PwC op gang te brengen, te ontwikkelen en te borgen.

Presentatie PriceWaterhouseCoopers

Astrid Tebberman begint haar presentatie met de mededeling dat dit in principe een korte middag is, om echt het wezen van diversiteit en inclusie te kunnen doorgronden is een gemiddelde PwC-werknemer zo'n acht uur kwijt.

Een aantal jaren terug benoemde PwC diversiteit tot één van haar strategische prioriteiten. In eerste instantie lag de nadruk op genderdiversiteit binnen het bedrijf, maar sinds een jaar zijn ze nu ook bezig met het ontwikkelen van een breder diversiteitbeleid.

De missie is om binnen PwC een 'inclusieve' cultuur te creëren; *"een cultuur waarin alle medewerkers worden betrokken en zich betrokken voelen door optimaal gebruik en ontplooiing van uiteenlopende kwaliteiten. Hierbij staan kernwaarden als samenwerking, communicatie, respect, begrip voor elkaar en synergie voorop. 'Het uiteindelijke doel is dus inclusiviteit en diversiteit is de weg ernaar toe.'*

Belangrijk is om te constateren dat diversiteit binnen een organisatie geen capaciteitsvraagstuk is, maar wezenlijk gaat over de kwaliteit van het bedrijf. Meer vrouwen of mensen met een niet-Nederlandse achtergrond aannemen heeft als doel om de kwaliteit van het bedrijf te vergroten. Meer diversiteit leidt tot een betere kwaliteit en dienstverlening (van PwC), mits de diversiteit maar goed aangestuurd wordt.

Geert Hofstede, een Nederlandse organisatiepsycholoog die internationale bekendheid geniet op het gebied van interculturele studies ontwikkelde een cultuurmodel waarin hij verschillende dimensies onderscheidt, waaronder ook masculiene en feminiene waarden. Omdat de meeste bedrijven zijn opgezet en worden geleid door blanke mannen, zijn de normen en waarden binnen het bedrijf overwegend masculien. Eén van de belangrijkste veranderingsprocessen voor het bereiken van culturele diversiteit binnen het bedrijf is dat de organisatie inziet dat het iets op levert als het meer feminiene waarden toelaat. Voorbeelden van masculiene waarden zijn: focus op resultaten, respect voor hiërarchie, het belang van status, geen zwakte tonen en belang hechten aan 'winnen'. Feminiene waarden zijn bijvoorbeeld: streven naar perfectie in het geleverde werk, status is minder van belang, focus op teamwork en meer belang hechten aan gelijkwaardigheid. Voor een gezonde organisatiecultuur is het nodig dat er zowel masculiene als feminiene waarden aanwezig zijn in het bedrijf en de werknemers.

Wie als organisatie een inclusieve cultuur wil bewerkstelligen, doorloopt een aantal stadia, [zie presentatie PwC](#).

Een organisatie is:

1. *onbewust onbekwaam*: er heerst niet het gevoel dat diversiteit binnen de organisatie nodig is.
2. *bewust onbekwaam*: realiseringproces dat er binnen de organisatie wel iets mag gebeuren. Het is tijd voor actie. Hier zit het gros van de bedrijven op dit moment.
3. *bewust bekwaam*: de organisatie is ermee bezig, diversiteit staat hoog op de agenda en er zijn rolmodellen binnen de organisatie opgestaan die het voortouw nemen (leidinggevend).
4. *onbewust bekwaam*: de organisatie is een diverse en inclusieve organisatie, zonder dat men daar nog extra aandacht aan hoeft te besteden.

Concluderend, een inclusieve organisatie:

1. *heeft zich ontwikkeld naar een bewust of onbewust bekwaame organisatie.*
2. *realiseert zich dat het creëren van een organisatie met een diverse groep werknemers een meer competente organisatie oplevert, mits goed aangestuurd.*
3. *realiseert zich dat een diverse cultuur ook de normen en waarden binnen een organisatie verandert.*
4. *realiseert zich dat wanneer je aan de buitenkant iets wilt uitstralen betekent dat inclusiviteit eerst intern gerealiseerd dient te worden. (geen windowdressing).*

Het vijfpijlermodel

Na een korte film waar een aantal verschillen tussen mannen en vrouwen op een sociologische wijze werden onderzocht en gepresenteerd vertelt Mohammed Essafi ons over het Vijfpijlermodel, dat PriceWaterhouseCoopers ontwikkelde voor diversiteitsmanagement. PwC adviseert klanten op basis van het model en gebruikt het nu zelf om diversiteit op een integrale en duurzame manier binnen de eigen organisatie vorm te geven.

Het vijfpijlermodel voor diversiteitsmanagement bestaat uit vijf pijlers waarvan hieronder de pijler 'Leiderschap' nader is uitgewerkt. De pijlers zijn via de [toelichting Vijfpijlermodel](#), terug te lezen.

De vijfpijlers zijn:

- Leiderschap
- Beleid
- Organisationscultuur
- Organisationsstructuur
- Instrumenten

Leiderschap:

Bestuurders en managers moeten het belang van diversiteit werkelijk inzien en dat uitdragen. Zij kunnen op deze wijze fungeren als rolmodel. De 'leader of the pack' moet aanwezig in het debat zowel intern als extern.

De bestuursvoorzitter van PwC, Jos Nijhuis, neemt deze taak zeer serieus en draagt op veel plekken het belang van diversiteit uit. Markant daarin is dat hij door iemand van éénzelfde status op het idee gebracht is om met diversiteit aan de slag te gaan. In dit geval was het de directeur van Delta Lloyd die de bestuursvoorzitter op basis van zijn ervaring aansprak over het belang van een cultureel diverse organisatie. Kennelijk is er een 'trigger' nodig van een gelijkgestemde of een gelijkgeplaatste om het belang van dergelijke veranderingsprocessen te onderkennen want sindsdien is er een aantal concrete stappen gezet binnen PwC. Essafi noemt twee elementen die cruciaal zijn voor het welslagen van het diversiteitsproces:

1. *Wil niet teveel tegelijk. Veranderingsprocessen gaan geleidelijk. Medewerkers moeten vaak wennen aan het idee. Diversity-management is iets van de lange adem. Probeer dan ook de veranderingen stukje bij beetje door te voeren.*
2. *Het is zeer belangrijk om draagvlak te creëren door de gehele organisatie heen. Het is niet genoeg als alleen de leiding en vrouwen het belang inzien van een inclusieve organisatie. Iedereen moet mee.*

De praktijk bij PwC

Iedere werknemer ondergaat een training van een hele dag om vertrouwd te raken met het idee dat het goed voor een bedrijf kan zijn als het zich ontwikkelt tot een diverse en dus inclusieve organisatie. PwC heeft zich eerst toegelegd op genderdiversiteit en daar beleid op ontwikkeld. Inmiddels is men nu vier jaar bezig, maar ook nu nog is 96 % van de top in het bedrijfsleven en ook bij PwC een (witte) man. Het doorbreken van het 'Glazen Plafond' is een proces van lange adem en werknemers zijn niet makkelijk geneigd om mee te gaan in veranderingsprocessen. Immers, 'het gaat toch goed?' In de ontwikkeling van het beleid naar brede diversiteit gaat PwC ervan uit dat meer feminie waarden in de organisatie ook meer culturele diversiteit kan stimuleren. In de discussie die hierop ontstaat vragen de aanwezigen zich af of de modellen die zijn ontwikkeld voor genderdiversiteit ook toepasbaar zijn. De vraag blijft immers of de feminie waarden (Hofstede) ook gelden als je daar het plaatje van culturele diversiteit overheen legt. Welke waarden brengt een niet-westerse collega met zich mee? Zou daar niet nog een extra rijtje in het model en het beleid voor ingeruimd moeten worden? Dát je beleid moet ontwikkelen op culturele diversiteit vinden ze bij PwC belangrijk (zie ook vijfpijlermodel), maar het blijft onduidelijk welke resultaten men daarbij nastreeft.

De diversiteitpraktijk van de erfgoedsector

De culturele sector is een sector waar veel vrouwen werkzaam zijn, maar relatief weinig op de topfuncties. Dat is ook in de erfgoedsector het geval. Er zijn weinig vrouwen en mensen met een niet-westerse achtergrond werkzaam op topfuncties. Voor het Bijbels Museum is het juist moeilijk om geschikte mannen te vinden. In het museum werken overwegend vrouwen en de directeur is een man. Een andere deelnemer geeft aan wel gericht te werven maar onderkend dat in de praktijk de voorkeur vaak uitgaat naar een man. Dit gebeurde onlangs in de laatste fase van een sollicitatieprocedure waarbij één man en één vrouw overbleven voor de functie. Uiteindelijk is gekozen voor de man, omdat die beter geschikt was voor de specialistische functie. Toch had de deelnemer daar een vreemd gevoel bij en ging bij zichzelf toetsen waar dat gevoel vandaan kwam. Hij nam bij zichzelf een attitude waar. En, achteraf stelde hij zich de vraag op welke gronden er gekozen was. Werd er enkel naar de kwaliteiten gekeken, of bijvoorbeeld ook naar het team waar de persoon in kwestie binnen moest gaan functioneren.

Het plaatst ons voor het interessante dilemma op welke gronden keuzes worden gemaakt, en op welke basis je keuzes moet maken bij het ontwikkelen van een 'inclusieve' organisatie.

Kennisuitwisseling erfgoedsector

Na de presentatie van Astrid Tebberman en Mohammed Essafi werd de groep in tweeën gesplitst om in korte tijd van gedachten te wisselen over de mogelijkheden en belemmeringen van de eigen organisatie en de erfgoedsector als geheel. Hieronder een opsomming van de bevindingen.

Mogelijkheden voor meer diversiteit in de eigen organisatie en de erfgoedsector:

1. Educatie en participatie; Een grote kans ligt bij de educatieve programmering. Zowel aan de publiekscant als aan de personeelskant, maar ook bij de programmering is daar op korte termijn veel winst te boeken op het gebied van diversiteit.
2. Goede praktijkvoorbeelden; Winst kan geboekt worden als er meer rolmodellen ontstaan binnen de erfgoedsector. Dat kan een aantrekkingskracht uitoefenen op nieuwe groepen die zich kunnen gaan interesseren in de erfgoedsector.

3. Verankering van projectmatig opgedane kennis; Als er sprake is van een projectorganisatie, dan moet ervoor gezorgd worden dat de opgedane kennis omtrent diversiteitsbeleid gewaarborgd wordt in de gehele organisatie, en dat de specialistische kennis niet bij een kleine groep blijft zitten. Ook is het verstandig om te kijken of je kunt samenwerken met andere partijen. Zowel in het ontwikkelen van een gezamenlijke (educatieve) programmering als in het creëren van een diversiteitsvisie en -traject zou dat goed kunnen werken.
4. Maatschappelijke rol; Het kan interessant zijn om te kijken welke rol je als instelling vervult in de maatschappij. Het Bijbels Museum is zich op dit moment aan het herdefiniëren tot een museum waar meerdere religies een plek gaan krijgen, en daarmee wil het ook een rol gaan vervullen in het erfgoed en geloofsbeleving van nieuwe Nederlanders. Mavis Carrilho van stichting Sporterfgoed is wel 'getriggerd' door de visie van het Bijbels Museum en denkt dat er mogelijkheden zijn binnen haar stichting Sporterfgoed om te zoeken naar rolmodellen. Ook is het goed om te kijken naar een verbinding met het maatschappelijke debat.
5. Doorstroom van mensen en kennis in de erfgoedsector; In het algemeen zijn erfgoedinstellingen relatief kleine instellingen zonder veel verloop onder het personeel. Er is te weinig uitstroom om op korte termijn verandering in cultuur en het diversiteit van het personeel te ontwikkelen. Als erfgoedinstelling is het wel mogelijk te investeren in projecten en tijdelijke projectmedewerkers en een doorstroomfunctie te vervullen. Er kunnen op 'speciale projecten', waarbij culturele diversiteit een rol speelt, mensen van buitenaf aangetrokken worden. Deze extern aangetrokken projectmedewerkers doen specialistische kennis op en zorgen samen met de vaste medewerkers ervoor dat de opgedane kennis goed in het beleid en de reguliere activiteiten verankerd raken. Daarna vertrekken deze projectmedewerkers weer bij deze instelling en kunnen bij andere instellingen op andere projecten deze specialistische kennis weer gebruiken en verder uitbreiden. Zo blijven mensen en kennis behouden voor de erfgoedsector.

Zaken die belemmerend werken binnen de erfgoedsector:

1. De erfgoedinstellingen hebben een niet erg opwindend imago, en dat blijkt bij het aantrekken van nieuwe groepen een probleem. Omdat het veelal toch gaat om Nederlands erfgoed, voelen deze groepen zich niet erg verbonden met het product.
2. De erfgoedsector bestaat meestal uit vrij kleine organisaties met een gering verloop. Daardoor zijn veranderingsprocessen niet gemakkelijk te verwezenlijken. Functies zijn vaak vrij specialistisch.
3. De cultuursector is afhankelijk van de grillen van de politiek. Doordat een groot deel van de inkomsten vanuit gemeente en overheid komen, zijn zij ook afhankelijk van de prioriteitenagenda van de politiek.

Deelnemers:

1. Carolien van der Schoot (Carrières of Barrières)
2. Eva van Gils (Carrières of Barrières)
3. Marcel Duijghuisen (Regionaal Historisch Centrum Eindhoven)
4. Janrense Boonstra (Bijbels Museum)
5. Jacobus Trijsburg (Gelders Erfgoed)
6. Senna Bouteba (VSB Fonds)
7. Nadia Mabrouk (Euromed)
8. Carmen Halfhide (St. Papua Cultureel Erfgoed)
9. Cheyenne Lacroes (DIV-Management)
10. Tatiana Macic (freelance projectleider in culturele sector)
11. Mavis Carrilho (Netwerk CS, Stichting Sporterfgoed)
12. Aline Knip (Erfgoed Nederland)

Boris Dumfries, BMD Network (moderator)

Lisia Pires, Netwerk CS (organisatie)

Daniëlle de Jong, Netwerk CS (organisatie)

sander zweerts de jong (verslaglegging)

De tweede kennisbijeenkomst Building Stones vindt plaats op 18 maart bij het Onafhankelijk Toneel in Rotterdam.