

Hoe diversiteit binnen organisaties in te zetten voor betere prestaties en meer kwaliteit?

Diversiteit en kwaliteit: een uitdagende relatie

Annemieke van Beek en Anneke van Doorne-Huiskes

Dat diversiteit binnen organisaties tot verbetering van de kwaliteit leidt, lijkt een logische veronderstelling. Een meer divers samengesteld personeelsbestand zou borg staan voor een diversiteit aan ervaringen en inzichten en zou tot een beter begrip van de wensen van klanten leiden, tot meer creativiteit en innovatie, tot betere afzetmogelijkheden en dus betere bedrijfsresultaten. Zo is althans de redenering en als hypothese klinkt dit aannemelijk. Hoe is het daadwerkelijk gesteld? Is het inderdaad zo dat diversiteit binnen arbeidsorganisaties een meerwaarde vormt voor de kwaliteit van organisaties? De auteurs onderzoeken de invloed van diversiteit binnen organisaties.

Is het zo dat arbeidsorganisaties die een divers personeelsbestand kennen – naar bijvoorbeeld sekse, etnische herkomst, leeftijd – en die deze diversiteit goed weten te benutten, betere resultaten halen dan organisaties met een meer eenzijdig samengesteld personeelsbestand? En als dat het geval is, kunnen de condities worden gespecificeerd waaronder deze kwaliteitswinst van diversiteit kan worden geboekt? Kan ook worden aangegeven hoe deze mogelijke relatie tussen diversiteit en kwaliteit in de dagelijkse praktijk kan worden georganiseerd? Hoe kun je er als organisatie voor zorgen dat een potentiële relatie tussen diversiteit en kwaliteit ook daadwerkelijk ‘tot leven wordt gebracht’? Welke mechanismen bemiddelen die relatie en hoe vertaalt zich dat in de personeelspraktijk van alledag? Welke negatieve ervaringen met diversiteit in relatie tot kwaliteit van organisaties zijn vanuit de literatuur bekend en wat valt daar van te leren? Deze vragen komen in dit artikel onder meer aan de orde.

Als eerste wordt ingegaan op recente onderzoeksbevindingen betreffende mogelijke relaties tussen diversiteit en kwaliteit van organisaties.¹ Dan volgt aandacht voor empirische evidentie betreffende de condities die een relatie tussen diversiteit en kwaliteit van organisaties mogelijk maken. Vervolgens wordt in praktische zin ingegaan op de vraag hoe in de personeelspraktijk van alledag mogelijke relaties tussen diversiteit en

Drs. A. van Beek is directeur-eigenaar van het in diversiteit gespecialiseerde adviesbureau VanDoorne-Huiskes en partners. Prof. dr. A. van Doorne-Huiskes was hoogleraar Arbeid, Organisatie en Emancipatie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, en hoogleraar sociologie aan de Universiteit Utrecht. Nu is zij met emeritaat.

kwaliteit daadwerkelijk kunnen worden georganiseerd. Hoe breng je in de HRM-praktijk die relatie tot leven?

Actuele organisatievraagstukken

De kwaliteit van producten en diensten staat bij organisaties altijd hoog in het vaandel. Het verhogen van de afzet, het opbouwen van een solide klantenkring en het voorblijven van de concurrentie zijn processen die dat kwaliteitsstreven sturen. De stelling dat willen in de 21e eeuw organisaties overleven het streven naar kwaliteit hoog op de prioriteitenlijst dient te staan, lijkt allerm minst een overdreven voorstelling van zaken.

Naast kwaliteit heeft ook het perspectief van diversiteit in arbeidsorganisaties een hoge actualiteitswaarde. Verschillende maatschappelijke ontwikkelingen liggen hieraan ten grondslag. Organisaties willen en moeten zich aanpassen aan veranderingen die zich op de arbeidsmarkt voordoen. De arbeidsmarkt vergrijs, ontgroent, individualiseert en kent een toename in deelname van vrouwen, van mensen van allochtone herkomst, van ouderen. Daarnaast nemen globalisering en internationalisering, ook in nationale economieën, toe in belang. De competitie neemt toe, er bestaat binnen de EU een vrij verkeer van werknemers en Nederland wordt geconfronteerd met een nog groeiend getal aan niet-westerse en westerse allochtonen.

*Het perspectief van
diversiteit heeft een hoge
actualiteitswaarde*

Hoewel markten en economie problematisch zijn op dit moment, zal naar verwachting de arbeidsmarkt in de nabije toekomst weer krapper worden. Hieraan liggen met name demografische ontwikkelingen ten grondslag: een vergrijzende bevolking en beroepsbevolking die zal krimpen. Wellicht zal krapte in personeel zich niet overal of in dezelfde mate manifesteren. Maar zeker in belangrijke sectoren als de zorg, het onderwijs, de techniek, ambachtelijke beroepen, zal de vraag naar arbeidskrachten substantieel blijven en worden. Dit betekent dat niet alleen het aantrekken van geschikt personeel een opgave zal zijn, maar ook het binden van mensen aan de eigen organisatie. Op dat vlak is veel sociale innovatie nodig. Hoe kunnen organisaties zorgen voor een aantrekkelijk werkklimaat voor hun medewerkers? Een klimaat waarin medewerkers hun beste krachten willen geven, waarin zij zich bereid tonen tot verdere scholing en ontwikkeling, waarin employability een belangrijk kenmerk is zowel van medewerkers als van organisatiebeleid, waarin talent van medewerkers wordt herkend en gebruikt. En waar medewerkers op hun verantwoordelijkheden voor kwaliteit, vernieuwing, ontwikkeling worden aangesproken en uitgedaagd.

*De arbeidsmarkt vergrijsst,
ontgroent en
individualiseert*

In zo'n toekomstperspectief is aandacht voor diversiteit uitermate belangrijk. Aandacht die alleen al vanwege het divers aanbod aan arbeidskrachten – zoals hierboven genoemd – is geboden. Maar dat niet alleen.

Een belangrijke opgave voor goed ondernemerschap zal zijn om die toegenomen diversiteit positief te gebruiken. Om processen van innovatie en verhoging van de kwaliteit van organisaties een ruime kans te geven. Diversiteit in achtergronden van personeel, diversiteit in inzichten zouden naar verwachting het innoverend gedrag van organisaties positief kunnen beïnvloeden. Daarnaast zou diversiteit tot een betere benutting van al het aanwezige potentieel kunnen leiden. Ook het argument van afzetmarkten speelt een rol (SER, 2009).

Organisaties moeten en willen inspelen op de behoeften van een divers wordend klantenbestand. Om dat goed te kunnen doen, is diversiteit in het personeelsbestand een belangrijke voorwaarde.

Hoe realistisch is dit alles? Om te beginnen: heeft diversiteit binnen organisaties inderdaad een meerwaarde? Wat zegt de empirie hierover?

Meerwaarde van diversiteit? Empirische bevindingen

Genderdiversiteit

Laten we ons eerst concentreren op vrouwen. Brengen vrouwen andere zaken in bij het besturen van ondernemingen dan mannen? En draagt dat bij aan de kwaliteitsverhoging van de organisatie? Feit is dat vrouwen in de regel een andere socialisatie achtergrond hebben dan mannen. Een observatie is ook dat vrouwen in hoge posities rechter op hun doel afgaan, zich niet met allerlei machtsspelletjes willen bezighouden, meer in resultaten zijn geïnteresseerd dan in hun eigen record en scoringsresultaten (zie bijvoorbeeld Fischer et.al., 2000; Fels, 2008). Een dergelijke houding kan in managementteams heel verfrissend werken en een klimaat van al te grote behoedzaamheid of gangbare gewoonten en gebruiken doorbreken. Leidt dit ook tot betere prestaties van de onderneming? Doen bedrijven zichzelf te kort door nog zo weinig te werken met naar sekse gemengde teams in de top?

Catalyst, een Amerikaanse expertorganisatie, deed in 2005 bij 350 organisaties een studie naar de samenhang tussen genderdiversiteit in raden van bestuur en de financiële prestaties van die bedrijven (Catalyst, 2005). Men constateerde een positieve samenhang: bedrijven met gemengde besturen deden het beter. Natuurlijk waarschuwde men voor methodologische valkuilen: een correlatie is nog geen causale samenhang. Waarschijnlijker is wellicht dat het samengaan van diversiteit en economische prestaties eerder door een achterliggende derde factor wordt verklaard, zoals een innoverende bedrijfscultuur, openheid voor

moderne ontwikkelingen, gevoeligheid voor omgevingsfactoren, bereidheid om risico's te nemen.

Lückerath-Rovers en Van Zanten (2008) wijzen ook op de moeilijkheid om te 'bewijzen' dat de aanwezigheid van vrouwen in de top bijdraagt aan de bedrijfsprestaties. De auteurs gaan kort in op de methode Catalyst. Catalyst rangschikte in 2007 opnieuw 520 ondernemingen naar het gemiddelde aantal vrouwen in het bestuur en deelde de groep vervolgens in vier kwadranten in van elk 130 ondernemingen (Catalyst, 2007). De vier kwadranten lopen op van geen tot nauwelijks vrouwen in de raad van bestuur tot relatief veel vrouwen, drie of meer. De financiële prestaties van de bedrijven in het vierde kwadrant blijken het hoogst. Natuurlijk blijft ook hier het argument van correlatie versus causaliteit bestaan. Lückerath-Rovers en Van Zanten geven aan dat deze kwadrantenmethode in Nederland niet bruikbaar is, vanwege het grote aantal bedrijven met geen tot nauwelijks vrouwen in het bestuur. De spreiding op de onafhankelijke variabele is te gering, om het in methodologische termen te zeggen. Als je de vergelijking in prestaties van bedrijven dan beperkt tot ondernemingen zonder en met vrouwen in het bestuur, dan kan het volgende worden gezegd. Ook uit dit Nederlandse onderzoek blijkt dat ondernemingen met vrouwen gemiddeld beter scoren dan ondernemingen zonder vrouwen in het bestuur. Het gemiddeld rendement op eigen vermogen is hoger in bedrijven met vrouwen, het gemiddeld rendement in geïnvesteerd vermogen eveneens. Bij een splitsing van bedrijven in vier sectoren, blijkt bijvoorbeeld in de sector Dienstverlening een gemiddeld rendement op eigen vermogen van 15,3 procent, terwijl dit voor de bedrijven met vrouwen in het bestuur binnen die sector 24,8 procent is. Ook bij het aandeelhoudersrendement doen zich binnen deze sector dergelijke verschillen voor (26,9% versus 34,5%). Wat betreft rendement op eigen vermogen, gelden deze verschillen ook binnen de sectoren Financieel, Industrie en Transport/Communicatie. Wat het aandeelhoudersrendement betreft, scoren alleen in de sectoren Dienstverlening en Financieel de bedrijven met vrouwen in het bestuur hoger (Lückerath-Rovers & Van Zanten, 2008).

*Diversiteit kan het
innoverend gedrag van
organisaties positief
beïnvloeden*

Een recente empirische studie naar mogelijke relaties tussen genderdiversiteit en prestaties van ondernemingen is die van Marinova, Plantenga en Remery (2010). Bij dit onderzoek zijn 102 Nederlandse en 86 Deense beursgenoteerde bedrijven betrokken. Over de aard van de bedrijven worden geen nadere uitspraken gedaan. De auteurs gaan eerst in op een aantal andere onderzoeken naar de relatie prestaties en genderdiversiteit. Formele literatuur en evidentie op dit punt blijken dun (Becht et

Bedrijven met gemengde besturen deden het beter

al., 2002). Een aantal empirische studies uit de Verenigde Staten geeft positieve resultaten. Zo constateren Erhardt et.al., (2003) dat genderdiversiteit in de Raad van Bestuur samengaat met hogere rendementen op investeringen. Dwyer et.al., (2003) wijzen bij een mogelijk samengaan van genderdiversiteit en hoger rendement op de bemiddelende rol van strategische focus en organisatiecultuur. In een studie betreffende 535 Amerikaanse banken vonden zij positieve effecten van genderdiversiteit in organisaties die sterk op groei waren georiënteerd. Ook de Catalyst studies zoals hierboven weergegeven noteren positieve resultaten bij genderdiversiteit. Resultaten van Europese studies geven een meer gemengd beeld. Rose (2007) vond in een onderzoek naar beursgenoteerde bedrijven op de Copenhagen Stock Exchange in de jaren 1998-2001 geen relaties tussen genderdiversiteit in de top en prestaties van de ondernemingen. Dit zelfde geldt voor een studie onder de grootste bedrijven binnen Denemarken, Noorwegen en Zweden (Randøy, Thomsen en Oxelheim, 2006). Vervolgens geven de auteurs (Marinova et. al., 2010) na een zorgvuldige analyse de uitkomsten van hun eigen onderzoek weer. Ook binnen dit onderzoek onder Nederlandse en Deense bedrijven wordt geen relatie tussen bedrijfsprestaties en genderdiversiteit in de top gevonden.

Genderdiversiteit wordt niet alleen met een mogelijke direct zichtbare financiële meerwaarde in verband gebracht. Ook in termen van retentie, van behoud van personeel, kan het een belangrijk gezichtspunt zijn. Een voorbeeld.

Retentie in de accountancy als strategie

Een van de meest dominante thema's binnen de beroepssituatie van accountants is de vraag naar voorwaarden voor retentie: hoe slagen organisaties er in talent aan hun bedrijf voor langere tijd te binden. De professe brengt retentie in toenemende mate in verband met thema's als: stimulerend en coachend leiderschap; het streven naar een gezonde balans tussen werk en privé-situatie; een sfeer van transparantie en open communicatie; nadruk op diversiteit binnen arbeidsorganisaties.

Het behoud van goede vrouwelijke en mannelijke accountants is een strategische kwestie. Belangrijke gezichtspunten daarbij zijn culturen van organisaties en het voorkomen van uitsluiten van vrouwelijke accountants. Mensen behouden voor de accountancy is een business case. Mensen voortijdig laten gaan kost immers veel geld. De vraag 'hoe bind ik voor langere tijd de goede mensen aan

mijn organisatie?’ heeft aan urgentie gewonnen. Hoofden HRM van accountancykantoren hebben behoud van (vrouwelijk) talent nadrukkelijk op de agenda staan.

Het vergroten van het aantal vrouwen in de accountancy is niet primair of in elk geval niet alleen een zaak van sociale rechtvaardigheid. Het gaat ook om zakelijke belangen.

Bron: Beter in Balans, Vrouwen in de accountancy, 2007.

Diversiteit naar etnische herkomst

We gaan nader in op diversiteit naar etnische herkomst. Interessant in het denken over de meerwaarde van diversiteit in het algemeen en etnische diversiteit in het bijzonder, is de aandacht voor sociaal-psychologische fenomenen als groepsdruk en afwijkende meningen. Binnen groepen, teams treden vaak processen op die conformiteit aan bepaalde groepsnormen niet zo zeer beogen, als wel tot resultaat hebben. Afwijkende meningen worden vaak minder gewaardeerd en krijgen minder kans. De druk tot conformeren heeft in het algemeen een nadelig effect op de kwaliteit van de besluitvorming (Van der Zee & Van Oudenhoven, 2006). Homogene groepen, zo wordt aangenomen, lijden vaker dan heterogene groepen aan ‘groupthink’, aan één richting van denken, aan verlies aan creativiteit en reflectie op alternatieven. Binnen heterogene groepen is, als gevolg van bijvoorbeeld een grotere verscheidenheid in etnische herkomst, waarschijnlijk een groter aantal verschillende visies aanwezig (Van der Zee & Van Oudenhoven, 2006). Dit leidt er toe dat meer alternatieve oplossingen te berde worden gebracht en in hun consequenties worden geëvalueerd (Collins & Guetzkow, 1964). Verschillende perspectieven die teamleden inbrengen, leiden tot meer creativiteit aan ideeën. Afwijkende meningen bevorderen innovaties in teams (De Dreu & West, 2001).

*Het rendement op eigen
vermogen is hoger in
bedrijven met vrouwen*

Is er in de praktijk van alledag evidentie dat etnische diversiteit tot meerwaarde voor de organisatie leidt? Een aantal casestudies binnen het midden- en kleinbedrijf laat de volgende resultaten zien (DIV; SZW; TNO, 2009). Aan deze casestudies deden 12 mkb-bedrijven mee: uit de bouw, metaal/elektro; transport; detailhandel; zakelijke dienstverlening; horeca; creatief en architecten. De focus van het onderzoek was vooral welke vormen van ervaren meerwaarde zijn te benoemen. Dit betekent dat niet systematisch is gekeken of zich in de ervaring van betrokkenen ook negatieve effecten voordeden. Gegeven die beperking, is via interviews met directeuren en/of HR-functionarissen en medewerkers

*Er werd geen relatie
tussen bedrijfsprestaties
en genderdiversiteit
in de top gevonden*

getracht deze mogelijke meerwaarde in beeld te brengen. In termen van bedrijfseconomische gezichtspunten wijzen de deelnemende bedrijven vooral op groei in personeel en (daarmee) groei in winst, een grotere afzetmarkt. Ook worden besparingen gemeld, zoals minder wervingskosten, minder ziekteverzuim en meer rendement in termen van opleidingen, omdat mensen minder snel vertrekken. Belangrijke argumentaties betreffende de meerwaarde van diversiteit, zo meldt dit onderzoek, liggen ook in de kans om voldoende mensen met de juiste kwalificaties te kunnen aantrekken. Bij klantencontacten kan een naar etniciteit gemengd personeelsbestand een voordeel zijn. Daarnaast zijn er intrinsieke baten. Het mogelijk maken van diversiteit binnen het eigen bedrijf geeft een vorm van voldoening. En een beter maatschappelijk imago, geen gering voordeel vandaag de dag in een situatie van concurrerende markten.

Deze mkb- studie maakte ook duidelijk dat een mogelijke meerwaarde van diversiteit niet zo maar tot stand komt. Een aantal voorwaarden is cruciaal. Zo wordt gewezen op de noodzaak van een open werkcultuur. Men moet elkaar durven aanspreken als zaken niet goed lopen, overigens zonder iedere keer het verschil in cultuur te benadrukken. Regels en normen moeten duidelijk zijn, bijvoorbeeld ten aanzien van het gebruik van de Nederlandse taal. Aandacht en zorg voor het personeel is ook een voorwaarde die wordt genoemd. Zoals vaker het geval is bij een diversiteitbeleid, gaat het om voorwaarden waarbij iedereen gedijt, van welke afkomst men ook is. Dit sluit aan bij een belangrijke conclusie uit dit mkb-onderzoek: een goed human resources beleid voldoet/volstaat bij het succesvol kunnen werken met etnische diversiteit. Daaraan kan worden toegevoegd: dit geldt ook voor diversiteit naar sekse en leeftijd. Een goed HR-beleid klinkt echter eenvoudiger dan het is. Dat is in veel organisaties niet zonder meer vanzelfsprekend.

In het advies *Diversiteit in het personeelsbestand* (2009) gaat ook de Sociaal-Economische Raad (SER) in op mogelijke effecten van diversiteit, positieve zowel als negatieve. In positieve zin noemt men creativiteit, het ontsnappen aan een 'tunnelvisie', denken buiten de gebaande paden. Daarnaast wordt op negatieve ervaringen gewezen, zoals – bij een slecht gemanaged diversiteitbeleid – een toenemende polarisatie wij/zij; conflicten; dalende werktevredenheid, tijdrovender besluitvormingsprocessen; een groter verloop (zie bijvoorbeeld TNO, 2007). Ook Brugman e.a. (2007) wijzen op effecten als meer conflicten, een tijdrovender besluitvormingsproces en een groter verzuim.

Met name bij negatieve effecten van diversiteit blijken psychologische processen een belangrijke rol te spelen. Jansen et.al, geven aan dat er veel psychologisch onderzoek is verricht naar de gevolgen van diversiteit, echter met inconsistente resultaten. Diversiteit leidt tot zowel negatieve als positieve effecten. Onderzoek uit de jaren zeventig naar effecten van diversiteit laat, aldus de auteurs, al zien dat negatieve effecten van diversiteit op prestaties mede worden veroorzaakt door processen van sociale categorisatie: mensen worden in categorieën ingedeeld op basis van waargenomen verschillen, zoals bijvoorbeeld culturele achtergrond, (Turner e.a.,1987). Deze categorisatie bepaalt tot welke groep men behoort (ingroup) en tot welke groepen niet (outgroups). Meer vertrouwen in leden van de eigen groep, meer bereidheid tot samenwerking en communicatie binnen de eigen groep kan ertoe leiden dat cultureel heterogene teams minder presteren dan cultureel homogene teams. Genoemde auteurs halen nog een andere verklaring van negatieve effecten van culturele diversiteit aan, namelijk het paradigma dat Byrne (1971) al in de jaren zeventig beschreef, het gelijkheid-attractie principe waardoor mensen zich meer aangetrokken voelen tot mensen die zij als gelijk beschouwen dan tot mensen die anders zijn. Ook dit mechanisme kan er toe leiden dat cultureel homogene groepen beter presteren dan cultureel heterogene groepen.

*Afwijkende meningen
worden vaak minder
gewaardeerd en krijgen
minder kans*

In opdracht van het Sectorbestuur Onderwijsarbeidsmarkt (SBO) onderzocht het EIM welke meerwaarde etnische diversiteit kan hebben voor onderwijsinstellingen (Berger & Bokdam, 2009). In algemene zin stelt dit rapport dat de vraag of diversiteit in organisaties tot betere economische prestaties leidt veelal wordt beantwoord met argumenten als: een beter gebruik van talent; grotere afzetmarkten; een grotere variatie aan perspectieven en daardoor meer innovatie; een sfeer waarin mensen worden gewaardeerd voor wie ze zijn leidt tot hogere productiviteit; kosten van discriminatie worden vermeden (Fisher, 2007; Berger & Bokdam, 2009). Zoekt men naar harde empirische evidentie, dat wil zeggen naar onderzoeksresultaten die aan strenge methodologische eisen voldoen, die deze aannemelijke argumentaties daadwerkelijk ondersteunen, dan blijkt dat die niet eenvoudig is te vinden (vgl. Howard & Brakefield, 2001; Jayne & Dipboye, 2004). Een citaat van Kochan (2003; Berger & Bokdam, 2009) is in dit verband illustratief:

“there is no unanimous answer regarding the business benefits of diversity and its management. While for many advocates of diversity management the business case seems to be rather self-evident, academic research on the effects of diversity provides mixed and inconclusive results and has led critics to see a

'mismatch between research results and diversity rhetoric' (...) there is virtually no evidence to support the simple assertion that diversity is inevitably either good or bad for business".

Betekent dit dat de etnische diversiteit als business case dan als irrelevant terzijde kan worden geschoven? Laten we eerst het genoemde EIM rapport nog even volgen. Los van harde empirische evidentie zijn er wel 'softere', meer kwalitatieve argumentaties en ervaringen binnen de onderwijswereld, die worden benoemd. Bijvoorbeeld, de meerwaarde van allochtone leerlingbegeleiders zit vooral in het feit dat zij in staat zijn een kwalitatief betere communicatie met allochtone leerlingen te realiseren dan hun autochtone collega's. Andere ervaringen en argumentaties zijn: leerlingen maken kennis met mensen uit verschillende culturen; een divers docententeam hanteert in de regel meer pedagogische stijlen; de interculturele competenties van leerlingen worden hoger wanneer docententeams meer divers zijn samengesteld (Berger & Bokdam, 2009).

Een voorbeeld van een positief extern effect van diversiteit in een uitzendorganisatie.

Strategie: omzetting door bredere klantgroep

Een grote uitzendorganisatie wil om strategische redenen uitgroeien tot een meer multiculturele organisatie. Zij is van mening en ervaart dat diversiteit steeds meer een klantenbelang wordt. Bovendien wil deze uitzendorganisatie nieuwe markten aanboren, om allochtone ondernemers in het midden- en kleinbedrijf te kunnen bedienen. Een voorbeeld is een project in de Randstad om allochtone mkb-ondernemers te benaderen. Een team van allochtone intercedenten heeft gezorgd voor vraag bij allochtone ondernemers en heeft de uitzendorganisatie voor hen zichtbaar gemaakt. Het project heeft bovendien geleid tot meer nieuwe, allochtone uitzendkrachten.

Bron: Jong, J.A. de (2009) Etnische diversiteit als succes: Studie naar bedrijven die de etnische diversiteit van het personeelsbestand als een succesfactor proberen te benutten, Utrecht, p. 22

Diversiteit als business case

Diversiteit, zoveel is duidelijk als we de empirie bezien, leidt niet altijd en zeker niet zo maar tot meerwaarde voor organisaties. De werkelijkheid op dit vlak blijkt genuanceerd en gecompliceerd. Misschien is een meer eenvoudige benadering van de vraag naar diversiteit en kwaliteit wel zo adequaat: de diversiteit in de bevolkingssamenstelling neemt toe

en arbeidsorganisaties dienen met dat gegeven terdege rekening te houden. Moderne bedrijven zijn sterk afhankelijk van de kwaliteit van hun personeel. Blijft men in een context van toenemende diversiteit volharden in een eenzijdige personeelskeuze, dan mist men op termijn de boot. Eenvoudiger kan het eigenlijk niet worden gezegd. In dit kader is het goed om terug te keren naar de genoemde studie van Marinova et. Al. (2010). De laatste opmerking van hun artikel is bijzonder relevant: een meer gelijke vertegenwoordiging van vrouwen in besturen van ondernemingen moet niet alleen gezien worden als een middel tot een bepaald doel – betere prestaties van de onderneming – maar is belangrijk in zich zelf. De sociale rechtvaardigheid is er mee gediend. Dit argument van sociale rechtvaardigheid kent al een lange geschiedenis (zie bijvoorbeeld De Jong, e.a., 1986) en blijft zijn relevantie behouden. Daaraan kan het argument van ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en het gevaar van eenzijdige personeelskeuzen worden toegevoegd.

Bij klantencontacten kan naar etniciteit gemengd personeel een voordeel zijn

Deze visie wordt in zekere zin gedeeld door Van de Ven en De Dreu (2010). Ook zij stellen de mogelijke relaties tussen diversiteit en kwaliteit van organisaties aan de orde. Hun toon is kritisch. Diversiteitsbeleid wordt binnen organisaties vaak via de business case gelegitimeerd. Maar diversiteit leidt zeker niet zonder meer tot meer kwaliteit in en van organisaties. Er is meer nodig dan *window dressing* alleen, aldus de auteurs. In feite is er weinig evidence-based kennis voorhanden om mogelijke relaties tussen diversiteit empirisch en overtuigend aan te tonen. Daarmee is echter, ook in de ogen van Van de Ven en De Dreu, niet gezegd dat er maar verder van diversiteit moet worden afgezien. Diversiteit kent een zekere onvermijdelijkheid. Demografische trends zijn niet te stoppen, de arbeidsmarkt ontgroent, vergrijs, verkleurt, feminiseert en mondialiseert (Van de Ven & De Dreu, 2010), zoals wij ook al eerder opmerkten. Een titel als Diversiteit: noodzaak en uitdaging (Van Doorne-Huiskes, 2010) wijst eveneens op de onvermijdelijkheid van diversiteit. Met deze constatering van onvermijdelijkheid van een divers personeelsbestand, komt de vraag naar positieve dan wel negatieve effecten in een iets ander licht. De vraag zou veeleer moeten zijn: hoe kunnen organisaties bewerkstelligen dat diversiteit positief aan hun bedrijfsresultaten zal bijdragen. Ook mogelijke effecten voor innovatie zouden in dat licht moeten worden gezien.

Diversiteit en innovatie

We gaan nog iets specifieker in op mogelijke relaties tussen diversiteit van organisaties en hun innoverend vermogen. De vraag is actueel in hoeverre processen van innovatie binnen organisaties meer kansen krijgen, wanneer diversiteit binnen die organisaties hoger wordt ge-

waardeerd en beter is gerealiseerd. Van de Ven en De Dreu (2010) zijn ook op dat punt tamelijk sceptisch. Diversiteit leidt zeker niet zonder meer tot meer creativiteit en innovatie binnen de organisatie. Onderzoek toont aan, aldus de auteurs, dat alleen diversiteit in termen van kennis, competenties en ervaring de creativiteit en inventiviteit van organisaties bevordert. Bovendien komt creativiteit alleen tot stand als groepen goed

Innovatie vraagt om het samenbrengen van verschillende ideeën

samenwerken, er onderling vertrouwen heerst en gezamenlijke doelen helder en voor iedereen herkenbaar zijn gedefinieerd. In dit verband is een TNO onderzoek uit 2008 de moeite van het vermelden waard. De titel van het rapport (TNO Kwaliteit van leven, 2008) is al veelzeggend: *Diversiteit en innovatie; Geen vanzelfsprekende relatie maar wel geslaagde voorbeelden*. In algemene zin concludeert dit rapport dat de premisse dat diversiteit kan leiden tot innovatie niet met zekerheid is te bewijzen

of te onderbouwen. Mocht er, aldus dit TNO rapport, een relatie tussen diversiteit en innovatie bestaan, dan is deze eerder te vinden in de hoek van cognitieve of functionele diversiteit. Dit is in feite wat Van de Ven en De Dreu ook constateren: de kern waar het bij innovatie eigenlijk om gaat is wat individuen aan (diversiteit van) kennis en denkpatronen inbrengen in een organisatie. Innovatie vraagt om het samenbrengen van verschillende ideeën. Dit komt het beste tot zijn recht, zoals het TNO rapport dat noemt, wanneer ook een verscheidenheid aan 'slimme koppen' bij elkaar wordt gebracht met voldoende openheid en flexibiliteit in hun denkvermogen. Een dergelijk samenkomen van een diversiteit van slimme koppen kan een effect zijn van een doeltreffend diversiteitbeleid. Maar dat betekent niet dat diversiteit zonder meer die creativiteit bewerkstelligt. Een belangrijke vraag is vooral hoe diversiteit binnen organisaties kan worden aangewend voor het genereren van nieuwe ideeën, creativiteit en innovatie. We gaan daar in een meer algemene zin op in.

Voorwaarden voor een mogelijke samenhang tussen diversiteit en kwaliteit

Over voorwaarden die mogelijke relaties tussen diversiteit en kwaliteit van organisaties specificeren, is in het voorgaande al iets gezegd. Zo is gesproken over de noodzaak van een open werkcultuur, waarbinnen men elkaar op gedragingen durft aan te spreken. Ook zijn heldere regels omtrent waarden en normen belangrijk. Welke verschillen in gedragingen zijn toegestaan, waar liggen grenzen van differentiatie. We zoeken nog iets verder in de bestaande literatuur.

Trivisi (2002) inventariseerde de volgende kritische succesfactoren voor een diversiteitbeleid dat tot meerwaarde voor de organisatie leidt.

- Consistentie is noodzakelijk: missie en waarden van de organisatie dienen het diversiteitbeleid te ondersteunen;
- Er dient een heldere relatie te zijn tussen het diversiteitbeleid van de organisatie en de organisatiedoelstellingen;
- Draagvlak voor het diversiteitbeleid in de verschillende geledingen van de organisatie is essentieel;
- Om de waarde van diversiteit te erkennen en te waarderen is een cultuur van respect voor ieders eigenheid van groot belang;
- Een divers personeelsbestand vraagt om flexibele afspraken, immers mensen verschillen van elkaar en men moet op zoek gaan naar specifieke oplossingen;
- Leiderschap dat zich kenmerkt door relatiegericht coachen;
- Omgaan met verschillen kan in de praktijk van alledag confronterend zijn. Dit vraagt daarom van elk individu in de organisatie de vaardigheid om te reflecteren op het eigen gedrag.

TNO (2004) maakt onderscheid naar kritische succesfactoren op organisatieniveau en op medewerkerniveau. Op organisatieniveau vullen zij de Trivisi-factoren zoals hierboven beschreven aan met de noodzaak van verankering van diversiteit in bestaand beleid.

Seba (2004) voegt nog enkele aandachtspunten toe, met name op het vlak van management. Management en leidinggevendenden moeten leren om ieders talent optimaal te benutten. Uiteindelijk dienen hun gedragingen en acties – mede – hierop te worden beoordeeld. Belangrijk is ook om als organisatie de meerwaarde van diversiteit tegenover klanten en relaties zichtbaar te maken.

VanDoorneHuiskes en partners (2010) beschrijft in een visiedocument Diversiteitbeleid voor een van de ministeries eveneens kritische succesfactoren voor en valkuilen die voorkomen moeten worden bij de realisatie van de business case voor diversiteit. Helder wordt dat diversiteit dient te worden gekoppeld aan de algemene beleidsprioriteiten van de organisatie; diversiteit als beleidsprincipe hoort in de mainstream. Dat wil zeggen in het algemene strategische beleid van de organisatie. Aan diversiteit moet bovendien 'betekenis' worden gegeven. Daarbij gaat het niet alleen om rationele argumentaties. Leidinggevendenden hebben vaak de neiging om het leveren van kwaliteit en het zorgen voor diversiteit als tegenstrijdige doelstellingen te beschouwen. Het proces van betekenis krijgen van argumenten voor diversiteit kan vanuit drie gezichtspunten worden gezien. Men moet in de eerste plaats argumenten rationeel begrijpen en accepteren, men moet ze ten tweede ook gevoelsmatig eigen maken en ten derde dienen

De meerwaarde van diversiteit dient voor klanten en relaties zichtbaar gemaakt te worden

argumenten te worden omgezet in daadwerkelijk gedrag. Men dient dus acties te ondernemen die diversiteit daadwerkelijk bevorderen.

In 2008 bracht TNO een publicatie uit over mogelijke samenhangen tussen diversiteit en innovatie. Uitgangspunt ook hier is de bevinding dat diversiteit niet vanzelfsprekend tot betere prestaties van een organisatie leidt. Diversiteit moet als het ware worden 'bemiddeld', er zijn voorwaarden voor nodig om diversiteitinspanningen succesvol te maken.

HRM is van groot belang bij en voor de strategische verankering van diversiteit

Op basis van antwoorden van de bedrijven die men onderzocht wordt een aantal voorwaarden onderscheiden. In de eerste plaats vraagt het benutten van diversiteit om competenties van leidinggevenden. Vertrouwen geven hierbij is een belangrijk woord, toegankelijk zijn als directeur of leidinggevende, flexibel zijn en zaken durven te benoemen en op te lossen. Ruimte geven om te experimenteren, een open mind voor verschillende achtergronden van medewerkers. Daarnaast zijn competenties van medewerkers nodig. Dan wordt bedoeld op lef hebben om te experimenteren, om te kunnen gaan met vrijheid, multi-inzetbaar en flexibel zijn, het vermogen hebben om je thuis te voelen. Natuurlijk liggen in de cultuur van een organisatie belangrijke voorwaarden voor het welslagen van diversiteit besloten: een open sfeer; thuisgevoel kunnen creëren, respect. Ten slotte zijn er ook faciliteiten nodig. Genoemd worden onder meer: flexibiliteit in werktijden en werkplekken; investering vanuit het bedrijf in opleidingen en interne scholing; werving- en selectieprocedures aanpassen.

Wat leren onderzoek en ervaring ons nu over hoe in de personeelspraktijk relaties tussen diversiteit en kwaliteit kunnen worden georganiseerd? Hoe breng je in de HRM-praktijk die relatie tot leven? Hoe zorg je er voor dat diversiteit inderdaad tot verbetering van de kwaliteit van de organisatie leidt?

De personeelspraktijk

In het voorgaande zijn al enkele kritische succesfactoren de revue gepasseerd. Het gaat daarbij niet alleen om factoren op organisatie- en managementniveau, maar ook op het niveau van medewerkers. De cultuur van de organisatie is onverminderd van belang. Wil diversiteit tot betere prestaties van de organisatie leiden, dan moeten de cultuur, gangbare gewoonten, werkwijzen en procedures binnen die organisatie respect uitstralen, respect voor verschillen tussen mensen en voor verschillen in aanpakken en werkwijzen van mensen.

Dat is een mooie, maar ook een tamelijk abstracte uitspraak. Wat betekent een dergelijke uitspraak in een meer praktische zin? Een cultuur

van een organisatie is geen statisch gegeven, dat er wel of niet is. Een cultuur wordt door mensen gemaakt, veranderd, onderhouden, georganiseerd, gemanaged. En juist in dat onderhoud, in die organisatie, in dat management, ligt besloten wat er binnen organisaties nodig is om diversiteit binnen organisaties in meer kwaliteit en betere performance om te zetten. Onderzoek (zie bijvoorbeeld SCP, Commissie Monitoring Talent naar de Top, 2011; Taskforce DeeltijdPlus, 2010; Van Doorne-Huiskes, 2008) wijst uit dat hierbij in ieder geval twee belangrijke gezichtspunten in het geding zijn. In de eerste plaats is er de noodzaak om het streven naar diversiteit binnen de organisatie strategisch te verankeren. Dat wil zeggen dat het streven naar een diverse organisatie een geïntegreerd, geaccepteerd en vanzelfsprekend onderdeel vormt van de processen – strategievorming bijvoorbeeld, productieprocessen, contacten met klanten, het management van medewerkers - die zich binnen de organisatie afspelen. In de tweede plaats vraagt het omzetten van diversiteit in kwaliteit om daadwerkelijke inbedding in de organisatie, om competenties. Competenties om met verschillen tussen mensen om te gaan en deze verschillen positief te benaderen. Competenties, zowel bij medewerkers, collega's als bij managers en leidinggevenden. Daarover straks iets concreter. Beide gezichtspunten, strategische verankering en competenties, impliceren een top-down en een bottom-up aanpak. Vanuit de leiding van een organisatie dient de strategische verankering van het streven naar diversiteit te worden geïnitieerd. Competenties om met diversiteit om te gaan worden vooral zichtbaar in de praktijk van alledag, in de interacties tussen leidinggevenden en medewerkers en tussen medewerkers onderling. Eerst kort aandacht voor de strategische verankering van diversiteit. Die verankering, als top down gestuurd proces, is een noodzakelijke – zij het geen voldoende – voorwaarde om diversiteit binnen de organisatie in kwaliteit om te zetten.

Strategische verankering van diversiteit

Beleid dat tot doel heeft om de diversiteit van en in de organisatie te vergroten kan alleen beklijven wanneer dit streven als strategische doelstelling geldt en in de bestaande HRM-kaders wordt geïntegreerd. In algemene zin betekent dit dat adressering van verantwoordelijkheden noodzakelijk is, dat er verantwoordingslijnen moeten worden gecreëerd en dat HRM-processen diversity proof moeten worden gemaakt. Adressering moet plaats vinden op het hoogste niveau: de leiding van de organisatie is verantwoordelijk en dient zich verantwoordelijk te weten voor het ontwikkelen van een meer diverse organisatie. Hoe dat in de praktijk precies wordt gerealiseerd hangt natuurlijk sterk van aard en omvang van de organisatie af. Wel is duidelijk dat deze vorm van probleemeigenaarschap onontbeerlijk is voor het welslagen van diversiteit. Doelen op het vlak van diversiteit dienen zo meetbaar mogelijk te worden geformuleerd. Verantwoordingslijnen zijn vervolgens belang-

rijk en onmisbaar. De wijze van verantwoording afleggen betreffende diversiteitdoelstellingen moet aansluiten bij de gangbare procedures en wijzen van rapportage van afdelingen aan leidinggevend. Vorderingen op het vlak van diversiteit – immers een onderdeel van de strategische doelstellingen van de organisatie – worden een vast onderdeel van de managementrapportages.

Het human resources management is van groot belang bij en voor de strategische verankering van diversiteit. Bijvoorbeeld bij het formuleren van de business case: waarom zou je streven naar een diverse organisatie, wat heeft een organisatie er bij te winnen, wat is de – mogelijke – meerwaarde van diversiteit. Daarnaast is natuurlijk de adviesrol van HRM belangrijk. Welke knelpunten doen zich voor bij het streven naar meer diversiteit? Hoe kan het management deze obstakels overwinnen? Bijdragen van HRM op het vlak van het monitoren van resultaten zijn ook relevant.

Allereerst gaat het om bewustwording

Nulmetingen en effectmetingen kunnen het inzicht in de waarde van bepaalde maatregelen verhogen. Andere relevante processen betreffende het realiseren van meer diversiteit en het verankeren van dit streven binnen de organisatie vormen het ‘klassieke’ werkterrein van HRM: werving en selectie; loopbaanontwikkeling; het binden en boeien van medewerkers. We gaan er kort op in.

Werving en selectie

Om diversiteit bij de instroom van medewerkers te realiseren zijn doelstellingen belangrijk. ‘hoeveel’ diversiteit wil men realiseren? Ten aanzien van welke aspecten en kenmerken van medewerkers? Werving en selectie van personeel biedt mogelijkheden om diversiteit in huis te halen. Daarbij is het van belang rekening te houden met de mechanismen die – vaak onbewust – diversiteit belemmeren. Onderzoek laat zien dat belemmeringen om diversiteit bij de instroom van personeel te realiseren niet zozeer voortkomen uit bewuste discriminatie maar veeleer het gevolg zijn van (onbewuste) toekenning van kenmerken aan mensen op basis van achterliggende waarden (Henderikse et. al., 2004).

Inventarisatie en analyse van methoden en instrumenten (Henderikse, 2011) laten zien dat er voldoende instrumentarium beschikbaar is om het perspectief van diversiteit te integreren in de personeelsplanning en om na te gaan in hoeverre het rekruteringsbeleid diversiteitsvriendelijk is. Aandachtspunten daarbij zijn: het belang van het kiezen van de adequate wervingskanalen en het zorgvuldig samenstellen van vacatureteksten en functieprofielen. Een functieprofiel levert immers de criteria voor selectie en beoordeling en bepaalt ook de aantrekkelijkheid van een functie. Be-

langrijk blijft de werving van personeel en nieuwe wervingsinitiatieven goed te evalueren, opdat duidelijk wordt waarom inspanningen niet tot gewenste resultaten leiden.

Loopbaanontwikkeling

Loopbaanbeleid en loopbaanplanning mobiliseren, ondersteunen en kwalificeren beschikbaar talent voor de organisatie en bieden als zodanig mogelijkheden om meer diversiteit daadwerkelijk tot bloei te laten komen en in te zetten. Daarbij zijn vanuit de optiek van het loopbaanbeleid twee invalshoeken van belang voor de HR-professional. In de eerste plaats is het van belang om de mechanismen die de doorstroom van diverse medewerkers kunnen tegenhouden te erkennen en te doorbreken door gerichte maatregelen. Zo kan het benoemen van alloctonen of vrouwen op gezichtsbepalende posities als een risico worden ervaren als diversiteit in dergelijke posities tot nu toe ontbreekt. Met het kiezen van meer van hetzelfde ontloopt men deze risico's maar blijft diversiteit buiten bereik. Belangrijk is dat wordt geanalyseerd waarom bepaalde kandidaten als een risico worden ervaren. Ervaart men bij een witte mannelijke kandidaat hetzelfde risico? Zo niet, waar komt het twijfelen aan de geschiktheid van kandidaten dan uit voort en spelen stereotiepe denkbeelden mogelijk een rol? In de tweede plaats biedt loopbaanbeleid mogelijkheden om gerichte aandacht te besteden aan meer diversiteit door interne doorstroom.

Binden en boeien

Inspanningen ten behoeve van diversiteit bij de instroom en de doorstroom van medewerkers bekliven niet als deze medewerkers de organisatie weer voortijdig verlaten. Het voorkomen van ongewenst vertrek van 'nieuwe' medewerkers is net zo belangrijk als het bevorderen van instroom.

Organisaties die wervingsmaatregelen nemen om de diversiteit van sollicitanten te vergroten, zenden daarmee ook de boodschap uit dat zij een 'diversiteitsvriendelijke' organisatiecultuur hebben. Blijkt daarentegen dat de organisatiecultuur onvoldoende diversiteitsvriendelijk is, dan is het verloop van nieuw verworven medewerkers hoog, zo blijkt uit onderzoek (VanDoorneHuiskes en partners, 2005). Om *regretted losses* van medewerkers te voorkomen is het van belang dat organisaties zich bewust zijn van hun eigen cultuur, gewoonten en vanzelfsprekenschappen. Dit vermogen is vaak niet zonder meer aanwezig of vanzelfsprekend. HRM kan een belangrijke rol spelen bij het leren reflecteren, bij het voorhouden van spiegels aan de organisatie.

*Het benutten van diversiteit
voor kwaliteitsverhoging
vraagt om belangrijke
voorwaarden*

De noodzaak van het aanleren van competenties

Wij spraken over de noodzaak van strategische verankering van diversiteit als organisatiedoelstelling. De volgende stap is dan om diversiteit zodanig te sturen dat daar ook daadwerkelijke kwaliteitsverbetering van de organisatie uit voortvloeit. Daarmee komen we op het terrein van inbedding, van vaardigheden van managers en medewerkers, op competenties. Competenties om met verschillen tussen mensen om te gaan en deze positief te benaderen. Als het gaat om het herkennen en benutten van diversiteit, dan komt een aantal competenties in beeld. Aan deze competenties is een leiderschapsprofiel te koppelen. Voorbeelden van diversiteitcompetenties zijn:

- rekening kunnen houden met verschillende wensen en mogelijkheden van mensen;
- zelf openstaan voor feedback;
- empathisch vermogen, open vragen stellen;
- omgevingsbewustzijn, actief geïnteresseerd zijn in verschillen.

In dit kader spreekt Van der Zee (2007) over een integratie- en leerperspectief. Managers, leidinggevendendienen een integrale visie op diversiteit te ontwikkelen. “Hoe benutten we diversiteit om als organisatie te leren en te excelleren?” Sociaal-emotioneel en op transformaties gericht leiderschap zijn belangrijke voorwaarden voor het ontstaan van een op integratie gericht organisatieklimaat, aldus de auteur (Van der Zee, 2007).

Een praktijkvoorbeeld op het vlak van een integrale visie ten aanzien van diversiteit is de verzekeraar Achmea.

Best practice Achmea

Achmea, wil als grootste verzekeraar van Nederland zoveel mogelijk tegemoetkomen aan de behoeftes van de individuele medewerker. Of je nu jong, ouder, man of vrouw, van autochtone of van allochtone afkomst bent. Volgens Achmea dragen niet alleen de overeenkomsten, maar juist ook de verschillen tussen medewerkers bij aan de kracht van de organisatie. Verschillen tussen medewerkers benutten, levert meerwaarde. Commerciële meerwaarde en een grote betrokkenheid van medewerkers door o.a. nieuwe werkconcepten zoals het tijd- en plaatsonafhankelijk werken. Dat leidt tot medewerkers met meer plezier in hun werk en dat geeft Achmea een betere positie op de arbeidsmarkt.

Achmea wil een maatschappelijk betrokken, toonaangevende en innoverende dienstverlener zijn. Dat komt terug in de missie van Achmea die betrokkenheid bij mens en maatschappij benadrukt.

Het doel is om klanten op hen toegesneden oplossingen (relevante product-dienstcombinaties) te bieden, waardoor klanten zorgen uit handen kunnen worden genomen.

Voor Achmea is diversiteit een business case, een strategische keuze die meerwaarde oplevert. Die meerwaarde ziet Achmea in:

- Effectiever gebruik maken van talenten van iedere medewerker en de kracht van verschillen;
- een betere benutting van het potentieel op de arbeidsmarkt;
- vergroting van teamproductiviteit en –innovativiteit;
- vergroting van de interne en externe geloofwaardigheid vanuit identiteit (waardecreatie voor alle stakeholders waaronder de medewerkers en bijdragen aan de samenleving. Dat maakt ‘waar zijn we mee bezig’ intern waar);
- het creëren van aantrekkelijk werkgeverschap en bedrijfstrots.

Medewerkers verschillen van elkaar in levensfase, culturele achtergrond, geslacht en mate van inzetbaarheid. Achmea wil de kracht van deze verschillen herkennen en benutten. Door medewerkers met hun talenten in te zetten voor werk dat past bij hun levensfase en hun persoonlijke omstandigheden.

Het blad *Intermediair* riep Achmea in 2009 uit tot beste werkgever voor multicultureel talent. Daarnaast heeft tijdschrift *LOF* Achmea verkozen tot beste werkgever voor werkende ouders.

Diversiteit binnen een organisatie zal alleen dan tot kwaliteit en innovatie leiden, mits dat proces van leren omgaan met verschillen goed wordt gemanaged. Dus mits dat proces van aanleren van competenties die tot positieve omgang met verschillen tussen mensen leiden, effectief en kundig wordt georganiseerd (Kramer, 2009). Het klinkt wellicht eenvoudig, maar dat is het in de praktijk van alledag toch niet. De rol van HRM als adviseur en coach van management en medewerkers is op dit vlak heel belangrijk. Verschillen binnen organisaties in aanpakken tussen mensen, verschillen in gedragingen, in cultuur kunnen onzekerheden en ambiguïteit met zich meebrengen. Vanzelfsprekendheden beginnen te verdwijnen, zinnen als ‘zo doen we dit hier altijd’ gaan hun overtuigingskracht missen. Dat mag wellicht voor buitenstaanders als een begin van een proces van kwaliteitsverhoging worden beschouwd, maar dat is het voor veel medewerkers binnen een organisatie aanvankelijk vaak niet. Dergelijke ambiguïteiten kunnen namelijk de zogenaamde comfort zone van mensen aantasten. Mensen, werkzaam in een bepaalde organisatie, moeten onder ogen leren zien dat de wijze van omgaan met elkaar, de

manier van werken tot dan toe, niet de enig mogelijke manier blijkt te zijn, maar dat er kennelijk ook andere aanpakken zijn.

Dit proces en inzicht verloopt stapsgewijs. Allereerst gaat het om bewustwording en explicitering van die verschillende aanpakken of verschillende zienswijzen. Vervolgens worden de verschillende zienswijzen of aanpakken verkend en vergeleken met eigen of gangbare uitgangspunten. Deze confrontatie van verschillen geeft inzicht in de verschillende aanpakken en hetgeen er aan ten grondslag ligt. Met verkregen inzichten kan een volgende stap plaatsvinden, namelijk het zoeken naar een nieuwe werkwijze of aanpak die in het gebruikelijke gedragsrepertoire kan worden geïncorporeerd. Dat kan ook betekenen dat er grenzen aan gedrag worden afgesproken: die aanpakken kunnen wel, maar bepaalde andere werkwijzen zijn niet getolereerd, of niet effectief.

Een inclusieve diversiteitsbenadering inspireert

Het kunnen hanteren van dergelijke stappen in de dagelijkse praktijk op de werkvloer vraagt het nodige van leidinggevend. Heel belangrijk voor organisaties om in dat vermogen van hun managers te investeren. Het hoeft geen betoog dat HRM een belangrijke rol speelt bij het uitwerken en ontwikkelen van het competentie- en talentmanagement binnen de organisatie en borging hiervan in functionerings- en beoordelingssystemen.

Maatwerk en I-deals

Een interessante ontwikkeling speelt zich af op het vlak van vernieuwingen in arbeidsrelaties (vgl. Nauta, 2011). Op het gebied van HRM kunnen arbeidsorganisaties gericht instrumenten inzetten om meer diversiteit te krijgen en om verschillen binnen de organisatie positief te benutten. We zien dat de laatste jaren in organisaties individueel maatwerk voor medewerkers steeds meer aan de orde is. Binnen organisaties worden individuele keuzevrijheden op een structurele manier aangepakt met afspraken op maat of I-deals, zoals die door Rousseau (2005) worden genoemd. Afspraken over afwijkende werktijden, thuiswerken of een langer aaneengesloten vakantieperiode zijn steeds meer onderdeel van de HR-praktijk. De laatste jaren staat de HR-professional steeds meer voor de uitdaging een flexibel raamwerk vorm te geven dat past op alle medewerkers in plaats van het bestaan van verschillende regelingen (Taskforce DeeltijdPlus, 2010). Dat biedt mogelijkheden om het HR-beleid ten aanzien van diversiteit te vereenvoudigen en leidt wellicht tot een meer 'inclusieve' organisatiecultuur waarin divers talent zich kan ontwikkelen en wordt benut en waarin medewerkers zich als individuen gewaardeerd en gestimuleerd voelen. Wanneer dit uiteindelijk leidt tot een afname van arbeidsconflicten, ziekteverzuim en vergroting

van inzetbaarheid, lijkt de conclusie gerechtvaardigd dat diversiteit niet alleen een business case voor de organisatie is, maar bovendien leidt tot kwaliteitsverbetering van gevoerd HR-beleid.

Conclusies en discussie

Diversiteit binnen organisaties leidt niet zonder meer tot betere prestaties of meer kwaliteit. Die conclusie is in de onderzoeksliteratuur vaker getrokken en wordt hier herhaald. De empirische evidentie is consistent op dit vlak. Het benutten van diversiteit voor kwaliteitsverhoging vraagt in ieder geval om enkele belangrijke voorwaarden. In de eerste plaats moet het streven naar diversiteit als strategische doelstelling zijn geformuleerd en zijn ingebed in de gangbare organisatieprocessen. Die processen hebben betrekking op verantwoordingslijnen en managementrapportages aan de ene kant en op een aantal belangrijke HRM-instrumenten en -procedures aan de andere kant. In HRM-aandachtsvelden zoals werving en selectie, loopbaanontwikkeling, talentontwikkeling, het binden en boeien van medewerkers, dient het perspectief van diversiteit als vanzelfsprekend te zijn opgenomen. Dit klinkt eenvoudiger dan het is. Maar het is wel een *conditio sine qua non* om diversiteit als motor van kwaliteitsverbetering te kunnen aanwenden.

Daarmee is echter nog niet alles gezegd. Naast procedurele en procesmatige verankering moet diversiteit ook als het ware mentaal en cultureel zijn ingebed in de organisatie, moet diversiteit worden gedragen en in praktijk worden gebracht door managers en medewerkers die competenties hebben op dit terrein. Die in staat zijn op een positieve manier met verschillen tussen mensen om te gaan. Ook dat klinkt eenvoudiger dan het is. Advisering op dit vlak, begeleiding van een kundig HRM-team lijkt hard nodig om die positieve manier van omgaan met verschillen ook daadwerkelijk te managen en deze in de *hearts and minds* van managers en medewerkers te brengen.

Over diversiteit en de betekenis van dit concept valt nog het nodige te zeggen. Diversiteit kan in een meer beperkte zin worden begrepen: meer ruimte in organisaties voor vrouwen op betekenisvolle posities, voor mensen van diverse culturele en etnische herkomst, voor mensen van alle leeftijden, voor mensen van verschillende seksuele geaardheid. Een breder perspectief dan dat is dat van inclusiviteit. Mensen verschillen niet alleen in bovengenoemde categorieën, maar op velerlei andere vlakken. Het insluiten van die verschillen maakt een organisatie creatiever. Een inclusieve diversiteitbenadering ziet diversiteit niet als probleem dat moet worden opgelost, maar als een potentiële bron van rijkdom en kwaliteitsverbetering (Henderikse et. al., 2007). Die bron vraagt om bewerking, zoals we in dit artikel hebben uiteengezet.

Een inclusieve diversiteitbenadering inspireert. Een belangrijk nadeel boven een meer beperkt diversiteitbegrip is echter, dat moeilijk valt te achterhalen wanneer men welk niveau van inclusie heeft bereikt. Het gevaar van 'verdwijning' van de doelstelling inclusiviteit is groter dan wanneer managers bij de les worden gehouden met aantallen benoemingen en promoties van verschillende groeperingen binnen een organisatie. Gewezen kan worden op het beleid van *gendermainstreaming* dat eind vorige eeuw aan populariteit won. Aandacht voor vrouwen zou niet een geïsoleerd beleidsstreven moeten zijn, maar zou moeten worden ingebed (*gemainstreamed*) in alle relevante beleidsonderdelen van de organisatie. Omdat weinigen binnen organisaties echter de kennis en vaardigheden hadden om die mainstreaming ook daadwerkelijk tot stand te brengen, verdween gender geleidelijk uit het beleid. Dit nadeel kan natuurlijk wel worden geattaqueerd, bijvoorbeeld door het regelmatig raadplegen van het medewerkersbestand op het punt van beleefde inclusiviteit en van de mate waarin men waardering ondervindt voor eigenheid en kwalificaties.

Een algemene conclusie moet zijn dat kwaliteit van organisaties steeds belangrijker wordt en dat de diversiteit van medewerkers zal toenemen. Diversiteit krijgt daarmee iets onontkoombars. De vraag naar positieve of negatieve effecten van diversiteit is dan eigenlijk niet meer de kernvraag. Veeleer gaat het er om die onontkoombaarheid van diversiteit creatief te hanteren: diversiteit inzetten voor een verhoging van prestaties of meer kwaliteit. Dat zal één van de belangrijkste opgaven voor organisaties in de komende tijd blijken te zijn. Kundige HRM-teams kunnen daaraan belangrijke bijdragen leveren.

Literatuur

- Alken, H., G. van Geffen (2004). Succesfactoren van diversiteitmanagement. Seba. In: *Management Executive*. www.seba.nl
- Beek, A. van, A. van Doorne-Huiskes, W. Henderikse (2011). *Diversiteit en kwaliteit, Een literatuuronderzoek naar nieuwe bevindingen op het gebied van kwaliteit en diversiteit*. NSvP: Arnhem.
- Becht, M., P. Bolton and A. Röell (2002). *Corporate Governance and Control*. ECGI-Finance working paper No. 02/2002.
- Berger, J. & J. Bokdam (2009). *Diversiteit loont?! De meerwaarde van diversiteitbeleid in het onderwijs*. EIM: Zoetermeer.
- Brugman, A., G.P.M. Dekker, J. van der Kolk, C.W.A. van de Ven (2007). *Diversiteit, leidinggeven en innovatie*. Eindrapportage VPIvA, TNO-rapport, Hoofddorp.
- Byrne, D. (1971). *The attraction paradigm*. New York: Academic Press.
- Catalyst (2005). *The Bottom Line. Corporate Performance and Women's Representation on Boards*.
- Catalyst (2007). *2007 Catalyst Census of Women Board Directors*.

- Catalyst (2008). 2008 *Catalyst Census of Women Board Directors of the Fortune 500*. Catalyst Inc.: New York.
- Collins, B.E. & H. Guetzkow (1964). *A social psychology of group processes for decision-making*. Wiley: New York.
- DIV; SZW; TNO (2009). *De meerwaarde van etnische diversiteit: goed voor de business. Een serie casestudies onder mkb-bedrijven*. TNO Kwaliteit van Leven: Hoofddorp.
- Doorne-Huiskes, A. van (2008). *Diversiteitbeleid Erasmus Universiteit Rotterdam*. VanDoorneHuiskes en partners: Utrecht.
- Doorne-Huiskes, A. van (2010). Diversiteit: noodzaak en uitdaging. In: Verbond Sectorwerkgevers Overheid (VSO), Samenwerkende Centrales Overheidspersoneel (SCO), Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, VSO, SCO, BZK, *De grote uittocht: negen essays over de arbeidsmarkt van de onderwijs- en overheidssectoren*, Den Haag, p 231-259.
- Dreu, C.K.W. de. & M.A. West (2001). Minority dissent and team innovation: The importance of participation in decision-making. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1191-1201.
- Dwyer, S., O.C. Richard and K. Chadwick (2003). Gender Diversity in Management and Firm Performance: The Influence of Growth Orientation and Organizational Culture. *Journal of Business Research*, 56, 12 p. 1009-1019.
- Erhardt, N.L., J.D. Werbel and C.B. Shrader (2003). Board of Director Diversity and Firm Financial Performance. *Corporate Governance: An International Perspective*. 11, 2, p. 102-111.
- Fels, A. (2008). *Vrouwen & Ambitie*. Uitgeverij Réunion: Nieuwegein.
- Fischer, A.H., P.M. Rodriguez Mosquera, K. Rojahn (2000). *Masculiniteit met een feminien gezicht. Onderzoek naar de rol van organisatiecultuur in de doorstroming van vrouwen naar hoge functies*. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid: Den Haag.
- Fisher, M. (2007). Diversity management and the business case. HWWI (Hamburg Institute of International Economics) Research Paper 3-11.
- Henderikse, W. (2011). *Route van 'business case naar business plan'*, interne publicatie Ministerie.
- Henderikse, W. & A. van Doorne-Huiskes, S. van der Valk (2004). *Sleutels voor succes. Hoe organisaties de deur naar de top voor vrouwen kunnen openen*. Mixed/ Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid: Den Haag.
- Henderikse, W., A. van Doorne-Huiskes, J. Schippers (2007). *Diversiteit geïnventariseerd : Een onderzoek naar nieuwe bevindingen op het gebied van diversiteitbeleid*. A+O fonds Rijk :Den Haag.
- Henderikse, W., (2011) *Diversiteit geïnventariseerd*: Update. A+O fonds Rijk: Den Haag.
- Howard, J.L. & J.T. Brakefield. (2001). Effects of Diversity on Performance: The Effects of Task Type. In: *Employee Responsibilities and Rights Journal*. 13, 3, September. p.147-154.
- Jayne & Dipboye. (2004). *Leveraging diversity to improve business performance: Research findings and recommendations for organizations*, 43. 4. p. 409-424.

- Jansen, W., Otten S., Van der Zee, K., *Culturele diversiteit: van probleem naar potentie. Hoe intercultureel contact kan leiden tot verbeterde intergroepsrelaties.*
- Janssens, M. (2002). *Kritische Succesfactoren van een Diversiteitbeleid.* Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap Departement Economie, Werkgelegenheid, Binnenlandse Aangelegenheden en Landbouw. Trivisi: Brussel en KU Leuven.
- Jong, A., de, A. van Doorne-Huiskes, M.Maan, C. de Olde. (1986). *Handleiding voor positieve actie.* Werkgroep Arbeidsvraagstukken en Welzijn Rijksuniversiteit Leiden. Ministerie van Binnenlandse Zaken: Den Haag.
- Jong, J.A. de (2009). *Etnische diversiteit als succes: Studie naar bedrijven die de etnische diversiteit van het personeelsbestand als een succesfactor proberen te benutten.* Utrecht.
- Kochan, T., K. Bezrukova, R. Ely, S. Jackson, A. Joshi, K. Jehn, J. Leonard, D. Levine, D. Thomas. (2003). The effects of diversity on business performance. Report of the Diversity Research Network. *Human Resource Management* 42 (1). 3-21.
- Kramer, J. (2009) *Normaal is anders! Leidinggeven aan culturele dynamiek in teams.* Business Contact.
- Lückerath-Rovers, M. en M. van Zanten (2008). *Topvrouwen.* Academic Service. Sdu Uitgevers bv: Den Haag.
- Marinova, J., J. Plantenga, C. Remery (2010). *Gender Diversity and Firm Performance : Evidence from Dutch and Danish Boardrooms.* Discussion Paper Series nr: 10-03. Tjalling C. Koopmans Research Institute. Utrecht School of Economics. Utrecht University.
- Nauta, a. (2011). *Tango op de Werkvloer. Een nieuwe kijk op arbeidsrelaties.* Van Gorcum: Assen.
- Randøy, T, S. Thomsen, L. Oxelheim (2006). *A Nordic Perspective on Corporate Board Diversity.* Nordic Innovation Centre.
- Rose, C. (2007). Does Female Board Representation Influence Firm Performance? The Danish Evidence. Copenhagen Business School, In: *Corporate Governance: An International Review.*, 15, 2, p. 404-413.
- Rousseau, D.M. (2005). *1-deals: Idiosyncratic deals workers bargain for themselves.* M.E. Sharpe: New York.
- Sociaal-Economische Raad (2009). *Advies Diversiteit in het personeelsbestand.* Den Haag: Sociaal Economische Raad.
- Sociaal en Cultureel Planbureau en Commissie Monitoring Talent naar de Top (2011). *Monitor Talent naar de Top 2010.* Met medewerking van VanDoorneHuiskes en partners. Den Haag.
- Taskforce DeeltijdPlus (2010). *De discussie voorbij.* Eind rapportage. Den Haag.
- TNO (2007). *Diversiteit, leidinggeven en innovatie.* Eindrapportage VPIvA.
- Taskforce DeeltijdPlus, (2010), *Ruim baan voor DeeltijdPlus. Handboek grotere deeltijd-banen.* Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid: Den Haag.
- Turner, J.C., Hogg, M.A., Oakes, P. J., Reicher, S.D., & Wetherell, M.S. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory.* Cambridge, MA US: Basil.
- VanDoorneHuiskes en partners (2005) *Cultuurdiagnose M/V, Zicht op belemmeringen voor de doorstroom van vrouwen in de bedrijfscultuur.* Mixed/ Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid: Den Haag.

- VanDoorneHuiskes en partners (2007). *Beter in balans, een advies voor organisaties. Glazen Muur*/ Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap: Den Haag.
- VanDoorneHuiskes en partners (2010). *Visiedocument Diversiteit voor de Rijksdienst*. Den Haag.
- Ven, C. van de, S. de Vries (2004) *De P&O'er van de toekomst heeft oog voor diversiteit*. TNO Arbeid/ TNO Kwaliteit van Leven: Hoofddorp.
- Wolk, J. van der, A. Brugman, G.P.M. Dekker, P.R.A. Oeij (2008). *Diversiteit en innovatie: Geen vanzelfsprekende relatie maar wel geslaagde voorbeelden*. TNO Kwaliteit van Leven: Hoofddorp.
- Ven, C. de & C. de Dreu (2010). Denkfouten over diversiteit. *Gids voor Personeelsmanagement*. 11, 2010. p. 34-37.
- Zee, K. van der, & J.P. Oudenhoven. (2006). *Culturele diversiteit op het werk*. Van Gorcum: Assen.
- Zee, K. van der (2007). *Culturele diversiteit: kleur bekennen*. Gids voor Personeelsmanagement. 86, 12, p.13-17.

Noten

- 1 VanDoorneHuiskes en partners onderzocht in opdracht van de *Nederlandse Stichting voor Psychotechniek* (NSvP) de relatie tussen diversiteit en kwaliteit. De auteurs danken Sonia Sjollema, directeur NSvP, voor de vele inspirerende gesprekken en leerzame workshops over de thematiek van dit artikel. De onderzoeksbevindingen worden in het eerste deel van dit artikel besproken.