



Diversiteit en kwaliteit

Een literatuuronderzoek naar nieuwe bevindingen
op het gebied van kwaliteit en diversiteit

In opdracht van NSvP

Annemieke van Beek
Wilma Henderikse
Anneke van Doorne-Huiskes

VanDoorneHuiskes en partners
Zeist, mei 2011

Inhoudsopgave

	Pag.
Hoofdstuk 1 Inleiding	4
Hoofdstuk 2 Bestaande kwaliteitsmodellen	7
Hoofdstuk 3 Meerwaarde diversiteit? Empirische bevindingen.	11
Hoofdstuk 4 Voorwaarden en mogelijke samenhang tussen diversiteit en kwaliteit	16
Hoofdstuk 5 Best Practices	21
Hoofdstuk 6 Aandacht voor diversiteit in het INK-model	32
Nabeschouwing	34
Literatuurlijst	37

Hoofdstuk 1 Inleiding

Inleiding

VanDoorneHuiskes en partners heeft in opdracht van de Nederlandse Stichting voor Psychotechniek (NSvP) een literatuuronderzoek uitgevoerd naar relevante bevindingen op het terrein van diversiteit en kwaliteit. De belangrijkste doelstelling van het project Diversiteit en Kwaliteit is na te gaan of het gezichtspunt *diversiteit* in het bestaande INK kwaliteitsmodel kan worden geïntegreerd en hoe dat mogelijkerwijze zou kunnen. Daartoe is allereerst een literatuuronderzoek verricht naar mogelijke relaties tussen diversiteit binnen organisaties en de kwaliteit van die organisaties. In dit rapport worden de bevindingen van het literatuuronderzoek weergegeven. Vervolgens worden voorstellen gedaan deze bevindingen voor de verschillende resultaatgebieden van het INK kwaliteitsmodel te operationaliseren.

Naast diversiteit en kwaliteit, is voor moderne arbeidsorganisaties ook het gezichtspunt van innovatie relevant. Zou het zo kunnen zijn dat diversiteit binnen organisaties niet alleen de kwaliteit van die organisaties stimuleert, maar tevens het innovatief vermogen? Binnen het verrichte literatuuronderzoek ligt, conform de opdracht, de focus op de relatie tussen diversiteit en kwaliteit. Als de bevindingen uit de literatuur dit mogelijk maken en daar aanleiding toe geven, zal ook worden ingegaan op het gezichtspunt van innovatie.

Context en vraagstelling

De *kwaliteit* van organisaties is in toenemende mate een actueel gezichtspunt. In de toekomst zal dit zeker nog aan relevantie winnen. Het streven naar excellentie, de wil om bij de besten te behoren, de wil om innovatie binnen de organisatie ruim baan te geven, wordt vooral gestuurd door processen van toenemende competitie en concurrentie tussen organisaties. Met daarbij de steeds sterker nadruk die kritische burgers, klanten, afnemers leggen op de kwaliteit van diensten en producten. De stelling dat willen organisaties overleven het streven naar kwaliteit hoog op de prioriteitenlijst dient te staan, is zeker geen overdreven voorstelling van zaken.

Gedurende de afgelopen decennia zijn er verschillende modellen ter meting van kwaliteit ontwikkeld en toegepast. Het zogenaamde INK model is daarvan een belangrijk en veelgebruikt voorbeeld in Nederland. Het INK model is gebaseerd op het EFQM Excellence model. De visie achter het model is gebaseerd op een voortdurend streven naar een balans tussen verschillende stakeholders van de organisatie, de balans tussen input en output en het werken aan groei en ontwikkeling. Volgens INK zijn dit belangrijke randvoorwaarden om in een veranderende omgeving te kunnen blijven presteren. Kern van de INK filosofie is de nadruk op samenhang van en groei binnen negen aandachtsgebieden die het model onderscheidt: leiderschap, strategie en beleid, management van medewerkers, management van processen, klanten en partners, medewerkers en maatschappij, bestuur en financiers en het continue proces van verbeteren en vernieuwen. Hieraan heeft het INK model recent aspecten van inspireren, mobiliseren, waarderen en reflecteren toegevoegd, teneinde die beweging te krijgen die een organisatie nodig heeft om doelstellingen te realiseren.

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 internationaaliseren, ook in nationale economieën, toe in belang. Competitie neemt toe, er bestaat binnen de EU een vrij verkeer van werknemers en Nederland wordt geconfronteerd met een nog groeiend aantal niet-westerse en westerse allochtonen.

In de nasleep van de economische crisis is de arbeidsmarkt op dit moment minder krap dan aanvankelijk, in de beginjaren van deze eeuw, was voorzien. Toch zal het naar alle waarschijnlijkheid in de nabije toekomst niet eenvoudig zijn om voldoende gekwalificeerd personeel aan te trekken. De krapte op de arbeidsmarkt zal weer toenemen, wellicht niet overal of in dezelfde mate maar zeker in sectoren als de zorg, het onderwijs, de techniek, ambachtelijke beroepen. Dit betekent dat niet alleen het aantrekken van geschikt personeel een opgave zal worden, maar ook het binden van mensen aan de eigen organisatie. Op dat vlak is veel sociale innovatie, sociale imaginatie nodig. Hoe kunnen organisaties zorgen voor aan aantrekkelijk werkclimaat 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.

In zo'n toekomstperspectief is de aandacht voor *diversiteit* als het ware een conditio sine qua non. Diversiteit in het personeelsbestand, diversiteit naar sekse, naar etnische herkomst, naar leeftijd, zal een voorwaarde blijken te zijn voor goed ondernemerschap. In de eerste plaats vanwege een toenemend divers aanbod van arbeidskrachten, zoals hierboven genoemd. Maar ook om in het huidige tijdbestek processen van innovatie en verhoging van de kwaliteit van organisaties een ruime kans te geven. Diversiteit in achtergronden van personeel, diversiteit in inzichten kunnen en zullen naar verwachting het innoverend gedrag van organisaties positief beïnvloeden. Daarnaast zal diversiteit tot een betere benutting van al het aanwezige potentieel leiden. In de derde plaats, speelt het argument van afzetmarkten 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.

De relevantie voor organisaties van de gezichtspunten diversiteit en kwaliteit leidt regelmatig tot de vraag naar mogelijke relaties tussen deze verschijnselen. Heeft diversiteit binnen arbeidsorganisaties een meerwaarde voor de kwaliteit van 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, meer innovatie realiseren, hun doelen beter bereiken dan organisaties met een meer eenzijdig samengesteld personeelsbestand? En kunnen de condities worden gespecificeerd waaronder deze kwaliteitswinst kan worden geboekt?

In dit rapport komen deze vragen aan de orde. Dat zal gebeuren op basis van bestaande bronnen betreffende mogelijke relaties tussen diversiteit en kwaliteit. Voor zover dit literatuuronderzoek dat mogelijk maakt, zal ook op mogelijke relaties met het innoverend vermogen van organisaties worden ingegaan. Ook zal worden onderzocht welke voorwaarden nodig zijn om relaties tussen diversiteit en kwaliteit daadwerkelijk te doen optreden. Vervolgens zal getracht worden de onderzoeksbevindingen om te zetten in meer specifieke operationaliseringen, die in de verschillende resultaatgebieden van het INK model kunnen worden ingevoegd. Aldus wordt het gezichtspunt *diversiteit* in het INK model geïntegreerd.

De centrale vraagstelling van het rapport is:

Is het zo dat een divers samengesteld personeelsbestand binnen organisaties bijdraagt aan de kwaliteit van die organisaties?

Indien er positieve relaties tussen diversiteit en kwaliteit kunnen worden geïdentificeerd, onder welke voorwaarden doen zich die relaties voor?

In hoeverre en hoe kan de mogelijke meerwaarde van diversiteit in de verschillende resultaatgebieden van het INK model zichtbaar worden gemaakt?

Indeling rapport

Om antwoorden te geven op deze vragen zal in hoofdstuk 2 in het algemeen op kwaliteitsmanagement worden ingegaan en zal het INK model worden weergegeven. Waar komt het model vandaan, hoe ziet het er uit, en naar welke aandachtsgebieden is het onderverdeeld? In hoofdstuk 3 wordt ingegaan op de mogelijke meerwaarde van diversiteit voor de kwaliteit van organisaties en op de empirische onderbouwing van deze relatie. Getracht zal worden de mogelijke meerwaarde van diversiteit te specificeren naar de verschillende resultaatgebieden van het INK-model. Zo zal aandacht worden gegeven aan mogelijke verbeteringen in de in- en doorstroom en het behoud van mensen doordat geput wordt uit een breder potentieel van mensen; een mogelijk verbeterd inzicht in de behoeften van huidige en nieuwe klanten of afnemers van diensten; mogelijke bijdragen aan de ontwikkeling van nieuwe producten, diensten en marketing strategieën; een mogelijke toename van creativiteit en innovatie; een mogelijke Imagoverbetering van de organisatie.

Hoofdstuk 4 richt zich op de voorwaarden die nodig zijn om relaties tussen diversiteit en kwaliteit ook daadwerkelijk tot stand te brengen. In hoofdstuk 5 worden verschillende *best practices* weergegeven, voorbeelden van organisaties waar diversiteit inderdaad tot kwaliteitsverbetering heeft geleid. Per voorbeeld zal worden ingegaan op de voorwaarden die in die specifieke situatie de relatie tussen diversiteit en kwaliteit hebben bevorderd. Daarnaast wordt per *best practice* beschreven op welke wijze die meerwaarde van diversiteit voor de verschillende aandachtsgebieden van het INK model kan worden gespecificeerd. Hoofdstuk 6 ten slotte geeft een eerste aanzet tot operationalisering van de bevindingen ten behoeve van de aandachtsgebieden van het INK model.

Hoofdstuk 2. Bestaande kwaliteitsmodellen

Inleiding

Interessant in de theoretische literatuur over diversiteit in arbeidsorganisaties, zijn analyses die een gelijkheidsbenadering binnen arbeidsorganisaties vergelijken met een benadering die de erkenning van diversiteit van medewerkers centraal stelt. In de Angelsaksische literatuur wordt in dit verband gesproken over *equal opportunities approaches* en *managing diversity approaches*. Beide benaderingen kennen verschillende uitgangspunten, die op hun beurt gevolgen hebben voor de wijze waarop men ongelijkheden binnen arbeidsorganisaties probeert te bestrijden. Aan het *equal opportunity* perspectief ligt de morele veronderstelling ten grondslag, dat iedereen recht heeft op gelijke kansen, ongeacht biologische kenmerken of culturele achtergrond. Diversiteit wordt in dit perspectief niet gezien als bron voor verbetering van de resultaten van de organisatie. Het gelijke kansen beginsel is in zekere zin monocultureel, ook waar het verschillen tussen mannen en vrouwen betreft. Culturele verschillen, verschillen in socialisatie en gedrag van mannen en vrouwen, worden eerder gezien als bron van discriminerende praktijken die moeten worden opgeheven, dan als representatie van nieuw potentieel.

Uitgangspunt van het *diversiteitsdenken* is dat individuen over hulpbronnen beschikken en dat verschillen in hulpbronnen meer als kracht dan als probleem moeten worden geïdentificeerd. Door diversiteit te bevorderen, kan een organisatie *profiteren* van de verschillende kwaliteiten van medewerkers. In deze benadering wordt wel uitgegaan van het perspectief dat diversiteit beschouwd kan worden als een bron voor verbetering van kwaliteit.

Kwaliteitsmodellen

Alvorens verder in te gaan op de verbinding tussen kwaliteit en diversiteit, kijken we eerst meer specifiek naar de ontwikkelingen in kwaliteitsmanagement en kwaliteitsmodellen.

‘De organisatie moet maximale kwaliteit leveren.’ Een veel gehoorde opmerking, maar wat is kwaliteit? Was in de vorige eeuw binnen het kwaliteitsdenken de aandacht gericht op het product en verbetering ervan, tegenwoordig wordt het kwaliteitsdenken veel ruimer opgevat. Het gaat nu verder en richt zich op de ‘conditie’ (de mate van gezondheid) van een organisatie, het management en de medewerkers. En ook: weet de organisatie wel wat de klant wil en heeft dit consequenties voor de processen in de organisatie? En wat vraagt dit van uw medewerkers? Dergelijke vragen hebben organisatiebrede consequenties. Kwaliteit vraagt aandacht voor uiteenlopende zaken zoals strategie, managementstijl, cultuur en processen om uiteindelijk aan de vaak steeds veranderende klantwensen tegemoet te kunnen komen.

Het denken over kwaliteit vindt zijn oorsprong in de bedrijfskunde. En was primair gericht op verbetering van de kwaliteit van producten. Kwaliteitsmanagement was vooral een technisch vraagstuk, dat leidde tot inspecties en toezicht. Dat veranderde onder invloed van het scientific management waarbij kwaliteitszorg zich richtte op het hele proces, van ontwikkeling tot verkoop van de producten. De invloed van de human relations school op kwaliteitsmanagement bracht meer aandacht voor motivatie en participatie van het personeel met zich mee. In de VS leidde dit tot de denkstroom die aangeduid wordt met ‘zero-defects’ (P. Crosby: “Fouten worden gemaakt, altijd, maar je moet niet *wollen* dat fouten zich herhalen. Dat is de fundamentele en alles bepalende kwaliteitsnorm.”) en in Japan zijn bijvoorbeeld de bekende kwaliteitscircels een uiting van deze gedachtegang.

Denken over kwaliteit is de laatste jaren in ontwikkeling en in toenemende mate wordt meer nadruk gelegd op de organisatie en de mensen die er werken, waarbij de mens centraal is komen te staan. Dat betekent dat kwaliteit van de arbeidsplaats, leiderschap en communicatie in kwaliteitsdenken een steeds prominentere plaats innemen. Daarnaast is de afnemer de laatste jaren steeds meer

centraal komen te staan. Kwaliteit is een zaak voor de lijn is geworden en niet meer een hobby van de afdeling kwaliteit of de kwaliteitsmanager.

Samenvattend kunnen we stellen dat zich veel dynamiek in het vakgebied van kwaliteit heeft agetekend en dat kwaliteitsmanagement ook leidt tot dynamiek in de organisatie.

Voorbeelden van verschillende kwaliteitsmodellen in Nederland

Om kwaliteit in de organisatie te meten, analyseren en verbeteren wordt gebruik gemaakt van verschillende kwaliteitsmanagementprocessen en toetsingskaders. Hieronder worden enkele gangbare modellen en kaders genoemd. Tot slot beschrijven we uitgebreid het INK model om in het laatste hoofdstuk de relatie te leggen tussen de aandachtsgebieden van het INK model en diversiteit.

1. INK-management model
2. Balanced Scorecard
3. HKZ-norm
4. NIAZ-norm
5. ISO
6. Six Sigma
7. SqEME® methode

Balanced Scorecard

Het organisatiemodel van Kaplan en Norton (begin jaren negentig) was vernieuwend: de Balanced Scorecard. Het is een weergave van de balans in een goed functionerende organisatie. Centraal staan de visie en strategie van een organisatie. Deze worden concreet gemaakt in vier perspectieven:

1. financieel perspectief (lees: winst)
2. afnemersperspectief (klanten)
3. interne processen (activiteiten)
4. leer- en groeperspectief (continuïteit)

De Balanced Scorecard is niet alleen een meetinstrument voor procesbesturing, maar ook een communicatie-instrument voor de gehele organisatie. Immers, vanuit de gedachte dat wanneer op effectieve wijze het doel van de onderneming wordt vertaald naar de medewerkers, dat dan iedereen zelf in staat is om waarde toe te voegen aan de bedrijfsprocessen en om de eigen prestaties te verbeteren. De Balanced Scorecard is een instrument voor management en medewerkers en wordt top down en bottum up gebruikt.

HKZ-norm

De HKZ normen hebben de internationaal erkende ISO 9001:2000-normen als basis en omvatten daarnaast branchespecifieke eisen. Iedere branche (met name in de zorgsector) heeft een eigen set normen (certificatieschema). De HKZ-normen hebben betrekking op zowel de kwaliteit van het zorgproces als op de organisatorische kwaliteit. Ze stellen eisen aan het primaire proces: intake/indicatie, de uitvoering van de diensten en evaluatie/nazorg. Daarnaast moeten ook de ondersteunende processen, zoals HRM, ICT, diensten door derden, et cetera aan specifieke eisen voldoen.

NIAZ-norm

Deze norm beschrijft aan welke organisatorische voorwaarden zorginstellingen moeten voldoen om kwaliteitszorg te verbeteren en borgen: wat moet er allemaal geregeld zijn om te garanderen dat de kwaliteit van de geleverde zorg niet van bepaalde personen of toeval afhankelijk is? De Kwaliteitsnorm Zorginstelling bevat criteria voor de organisatorische voorwaarden voor kwaliteitszorg. In deze norm is de 'Plan-Do-Check-Act cyclus' verweven. 'Plan' betekent dat iets nog niet is geregeld, maar dat de instelling dit wel van plan is. In de 'Do'-fase krijgt dit gestalte in bijvoorbeeld protocollen, procedures en (schriftelijke) werkafspraken. Als het eenmaal is geregeld, gaat de 'Check'-fase in. Daarin toetst het ziekenhuis of zorginstelling structureel of de gemaakte

afspraken werken in de praktijk. In de afsluitende 'Act'-fase volgt op deze structurele toetsing waar nodig een verbeteringsactie. Daarmee is de verbetercyclus afgerond.

ISO

De Europese organisatie ISO (International Standards Organisation) heeft in 1987 een 5-tal kwaliteitsnormen uitgegeven dat nu bekend is als de ISO 9000-serie. Deze normen zijn hoofdzakelijk bedoeld om voorwaarden te scheppen ter voorkoming van problemen. Door te voldoen aan de ISO 9000-norm kan de organisatie borgen en aantoonbaar maken dat zij haar beloften nakomen. Wanneer een organisatie volgens de normen werkt, kan zij een certificaat aanvragen dat dit bewijst.

Six Sigma

Six Sigma kan beschouwd worden als een kwaliteitsmanagement methode (volgens bepaalde auteurs is het een management filosofie), dat een framework biedt om kwaliteit te managen. Six Sigma wordt door velen gezien als een vervolg op TQM, waarbij in hoge mate is uitgegaan van Statistische Procesbeheersing (SPC) als onderliggende methodiek. Processen zijn pas beheersbaar als je weet hoe elk proces verloopt en om dat te weten moet er gemeten worden: 'meten is weten'. Dit is de basis van Six Sigma.

Daarnaast wordt er een vaste methodiek gebruikt om processen te verbeteren, namelijk het DMAIC, oftewel Define-Measure-Analyze-Improve-Control. Het gaat hier dan met name om bedrijfsprocessen. Verder biedt Six Sigma ook een duidelijke klantfocus, met name door te laten onderzoeken wat de klant precies wil.

Andere modellen en toetsingskaders: Kaizen, Kwaliteitshandvesten, SERVQUAL-model, SqEME® methode, Benchmarking, Investors In People, Prestatie-indicatoren en EPC.

INK-management model

Het INK-model is een breed gebruikt managementmodel en is bedoeld voor organisaties om een zelfevaluatie uit te voeren. Het is gebaseerd op het EFQM model, dat al zo'n 20 jaar oud is. Het INK-model bestaat uit vijf organisatiegebieden, waar verbeterpunten geïdentificeerd kunnen worden. Het model helpt organisaties te focussen op de gebieden waar verbeteringen mogelijk zijn. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen de onderdelen organisatie en resultaten. Het model is recentelijk vernieuwd waardoor cultuur en dynamiek meer aandacht krijgen.

Meer aandacht voor dynamiek vertaalt zich in het INK model in aspecten zoals externe oriëntatie en het bepalen van een ambitie die 'toekomstproof' is. Cultuur wordt gezien als tegenhanger van 'structuur' en vormt het uitgangspunt dat mensen de organisatie *zijn* en de belangrijkste bron voor het verandervermogen vormen.

Het model mist zijn toegevoegde waarde als het leidt tot bureaucratie of als het onvoldoende verbinding heeft met de strategie en het beleid in de organisatie. In het vernieuwde INK model staat daarom het in gang zetten van ontwikkeling en beweging centraal.

Het model bestaat uit tien onderling verbonden aandachtsgebieden. Deze zijn verdeeld in: vijf organisatiegebieden, vier resultaatgebieden en het aandachtsgebied 'Verbeteren en vernieuwen'. Het organisatiedeel betreft de werkwijze en inrichting van de organisatie.

Eerst de organisatiegebieden onder de loep:

- leiderschap (welke koers wordt gevaren en op welke wijze wordt de organisatie geïnspireerd tot kwaliteitsverbetering?);
- strategie en beleid (hoe vertaalt de organisatie haar missie naar resultaten voor alle stakeholders van de organisatie?);

- management van medewerkers (op welke wijze benut de organisatie alle kennis, kwaliteiten en energie van medewerkers maximaal?);
- management van middelen (hoe zorgt de organisatie ervoor dat de ingezette middelen veilig, duurzaam en beschikbaar zijn?);
- management van processen (op welke wijze identificeert, beheert, vernieuwt de organisatie haar processen?)

Om in kaart te brengen wat de organisatie heeft bereikt in de ogen van stakeholders, worden resultaatgebieden onderscheiden:

- klanten en partners (in welke mate voldoet de organisatie aan wensen en eisen van klanten?);
- medewerkers (in hoeverre levert de organisatie toegevoegde waarde voor haar medewerkers?);
- maatschappij (wat doet de organisatie als deel van de maatschappij, als medeverantwoordelijke voor omgeving, milieu en samenleving?);
- bestuur en financiers (op grond van welke indicatoren beoordelen bestuur en financiers over de prestaties van de organisatie?).

De vergelijking tussen gestelde doelen en bereikte resultaten vormt de basis voor het proces van verbeteren en vernieuwen. Dit is het laatste aandachtsgebied dat het INK model onderscheidt en is tevens de essentie van het model. Geboekte resultaten leiden tot voornemens en verbetersuggesties op korte en langere termijn. Verbeteringen zijn in de INK filosofie veranderingen zowel binnen huidige structuren als vernieuwingen **in** de richting en inrichting van de organisatie.

Strategische oriëntatie

In de kern is het INK-managementmodel een hulpmiddel voor het management om de koers en de te volgen strategie te evalueren en eventueel bij te stellen. Dit is uitgewerkt in een aantal stappen. De start bestaat uit bewustwording van oorzaak en inhoud van noodzakelijke veranderingen. Gevolgd door externe oriëntatie en organisatieanalyse. Dit leidt tot het bepalen van de ambitie, de strategie en implementatie.

De belangrijkste recente wijzigingen

In het INK model is recentelijk de nadruk gelegd op het verandermechanisme *Inspireren, Mobiliseren, Waarderen en Reflecteren* (IMWRcirkel). Deze cirkel is complementair aan de bestaande (technisch rationeel getinte) PDCA (plan-do-check-act)-cyclus. De complementariteit betreft vooral de invulling van meer mensgerichte, sociaal culturele aspecten die nodig zijn om een organisatie goed te laten functioneren. De cirkel van ‘de menselijke maat’ is toegevoegd omdat veranderen niet alleen als een rationeel proces kan worden beschouwd, maar vooral neerkomt op de juiste wijze van inspireren en mobiliseren van medewerkers. Aandacht voor samenwerking, drijfveren en ruimte voor medewerkers blijkt een belangrijke succesfactor voor veranderingen.

Hoofdstuk 3 Meerwaarde van diversiteit? Empirische bevindingen.

Inleiding

Leidt meer diversiteit in de organisatie tot meer kwaliteit? Is het zo dat een meer divers samengestelde organisatie – naar sekse, naar etniciteit, naar leeftijd – een betere garantie vormt voor kwalitatief goede prestaties van de organisatie, dan een meer eenzijdige samenstelling van het personeelsbestand? Presteren diverse organisaties beter dan eenzijdig samengestelde organisaties? Deze vragen raken ingewikkelde kwesties. Wanneer we op zoek gaan naar empirische evidentie op dit punt, blijkt die nog niet zo gemakkelijk te vinden. Althans niet, wanneer we naar methodologisch houdbare antwoorden zoeken. In meer kwalitatieve zin zijn er wel antwoorden vorhanden. We gaan er nader op in.

Diversiteit naar sekse

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. Feit is ook dat vaak wordt geconstateerd dat vrouwen in hoge posities rechter op hun doel afgaan, zich niet met allerlei machtspelletjes willen bezighouden, meer in resultaten zijn geïnteresseerd dan in hun eigen *record* en scoringsresultaten. 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 prestatie van die bedrijven. 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, gevoelighed voor omgevingsfactoren, bereidheid om risico's te nemen.

De Vrije Universiteit heeft eind 2004 een onderzoek uitgevoerd naar de financiële performance van een aantal Nederlandse bedrijven. De onderzoeksraag was of er een correlatie bestaat, en zo ja welke, tussen de aanwezigheid van vrouwen in de top van Nederlandse bedrijven en de bedrijfsresultaten.

Het door de VU-studenten uitgevoerde onderzoek was het eerste onderzoek dat Nederlandse bedrijven analyseerde. De steekproef in het Nederlandse onderzoek was kleiner dan Catalyst hanteert. Ook is het aantal bedrijven met relatief hoge percentages vrouwen in de top in Nederland veel geringer dan in de VS. Daarom is het interessant dat ook in het Nederlandse onderzoek een positieve correlatie is gevonden tussen het aantal vrouwen in de Raad van Commissarissen en de Total Return to Shareholders. Bedrijven met een hoger percentage vrouwen in deze bestuurslaag laten een positievere TRS zien dan bedrijven zonder of met een gering aantal vrouwen.

Bij de interpretatie van deze resultaten is het van belang om te benadrukken dat er geen onderzoek is verricht naar het bestaan van een causale relatie. Het isoleren van een oorzaak uit de veelheid van factoren die het bedrijfsresultaat bepalen is te gecompliceerd. De onderzoeksresultaten vinden daarin een belangrijke beperking, maar kunnen desondanks gezien worden als richtinggevend.

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. 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 in Nederland geldt 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 (Lückerath-Rovers & Van Zanten, 2008).

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, behalve de melding dat banken, verzekерingsmaatschappijen en voetbalclubs zijn uitgesloten van het onderzoek, vanwege hun specifieke metingen van prestaties die vergelijking met andere bedrijven moeilijk maken. 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 al., 2002). Een aantal empirische studies uit de Verenigde Staten geeft positieve resultaten. Onder meer de Catalyst studies, zoals hierboven weergegeven. 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. Ditzelfde geldt voor een studie onder de grootste bedrijven binnen Denemarken, Noorwegen en Zweden (Randoy, 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 gevonden tussen bedrijfsprestaties en genderdiversiteit in de top.

De rol van vrouwen in topmanagement is een populair en zeer relevant thema geworden, waarschijnlijk mede ingegeven de economische crisis van dit moment en het huidige debat over hoe de financiële wereldconomie eruit zou hebben gezien ingeval meer vrouwen in raden van bestuur van financiële instellingen zitting hadden gehad.

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 leiden vaker tot "groupthink", tot één richting van denken, tot verlies aan creativiteit en reflectie op alternatieven. In heterogene groepen, bijvoorbeeld naar etnische herkomst, is bij het nemen van besluiten naar alle waarschijnlijkheid 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).

Welke evidentie is er in de praktijk van alledag dat etnische diversiteit tot meerwaarde voor de organisatie leidt? Een aantal casestudies binnen het midden- en kleinbedrijf geeft inzicht (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. Via interviews met directeuren en/of HR-functionarissen en medewerkers is getracht deze 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.

Dergelijke positieve effecten van diversiteit komen niet zo maar tot stand. Ze vragen om een aantal voorwaarden. Zo wordt in bovengenoemd mkb-onderzoek 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 hier 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 volstaat bij het succesvol kunnen werken met etnische diversiteit. Daaraan kan worden toegevoegd: dit geldt ook voor diversiteit naar sekse en leeftijd. Een goed human resources beleid klinkt echter eenvoudiger dan het is. Dat is in veel organisaties niet zonder meer vanzelfsprekend. In hoofdstuk 4 gaan we nog wat specifieker in op de voorwaarden die nodig zijn om relaties tussen diversiteit en kwaliteit ook daadwerkelijk tot stand te brengen.

In opdracht van het Sectorbestuur Onderwijsarbeidsmarkt (SBO) onderzocht het EIM welke meerwaarde etnische diversiteit kan hebben voor onderwijsinstellingen (Berger & Bokdam, 2009). In het rapport wordt eerst in algemene zin ingegaan op de relatie tussen etnische diversiteit en prestaties van organisaties. De vraag of diversiteit in organisaties tot betere economische prestaties leidt wordt veelal 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 ondersteunt, 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).

Diversiteit als business case: de werkelijkheid op dit vlak blijkt genuanceerd en gecompliceerd. Misschien is een meer eenvoudige benadering 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 ook nog even 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. Daaraan kan het argument van ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en het gevaar van eenzijdige personeelskeuzen worden toegevoegd.

Van de Ven en De Dreu (2010) stellen ook de mogelijke relaties tussen diversiteit en kwaliteit van organisaties aan de orde. Hun toon is kritisch. Diversiteitbeleid 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. We zullen in hoofdstuk 4 nog wat nader op hun argumentaties en bevindingen ingaan. Voor hier is hun constatering relevant, dat er in feite weinig evidence-based kennis vorhanden is, 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 Doorn-Huiskes, 2010) wijst eveneens op de onvermijdelijkheid van diversiteit. Daarnaast wijzen Van de Ven en De Dreu nog op een interessant argument voor het belang van diversiteit, namelijk op de lange termijn voordelen die diversiteit biedt: op het vlak van permanente ontwikkeling en lerende organisaties (zie ook Van Oudenhoven-van der Zee, 2008).

Diversiteit en innovatie

Het gezichtspunt diversiteit is interessant vanuit de vraag in hoeverre diversiteit tot betere organisatieresultaten kan leiden. Daarnaast is de vraag actueel in hoeverre processen van innovatie binnen organisaties meer kansen krijgen, wanneer diversiteit binnen die organisaties hoger wordt gewaardeerd 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 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 premissie dat diversiteit kan leiden tot innovatie niet met zekerheid is te bewijzen of te onderbouwen. Recente literatuur laat zien

dat diversiteit op het vlak van etniciteit en sekse uiteenlopende en inconsistente uitkomsten heeft wat betreft innovatie en teamprestatie. 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 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 samenkommen van een diversiteit van slimme koppen kan een effect zijn van een effectief diversiteitbeleid. Maar dat betekent niet dat diversiteit zonder meer die creativiteit bewerkstelt. Een belangrijke vraag is vooral hoe diversiteit binnen organisaties kan worden aangewend voor het genereren van nieuwe ideeën, creativiteit en innovatie.

Samenvattend

Inzichten uit literatuur en onderzoek tonen aan dat er op het terrein van diversiteit nog steeds veel onderzoek wordt verricht, echter met weinig daadwerkelijk nieuwe inzichten als resultaat. Het meten van effecten van een divers samengesteld personeelsbestand op de (financiële) prestaties van een organisatie blijft een ingewikkeld vraagstuk. Echt methodologisch “hard” materiaal is nog weinig vorhanden. Bij het onderzoek naar het effect van vrouwen in de directies van bedrijven wordt nog het meest aan de eis van methodologische precisie voldaan. Op dat terrein blijken de resultaten echter niet eensluidend.

Van diversiteit wordt echter wel gepercipieerd dat het bijdraagt aan de resultaten, innovatie en interne processen. De vraag, onder welke voorwaarden de meerwaarde van diversiteit gestalte krijgt en leidt tot kwaliteitsverhoging, dient zich aan. Deze vraag wordt in het volgende hoofdstuk besproken.

Hoofdstuk 4

Voorwaarden voor een mogelijke samenhang tussen diversiteit en kwaliteit

De relevantie van organisatorische condities

Zoals uit hoofdstuk 3 blijkt is diversiteit de laatste decennia een populair ‘modewoord’ in organisaties. Bedrijven hebben diversiteit opgenomen in hun mission statements. Bedrijfsstrategieën zijn gericht op diversiteit in teams. Kimberly Wylie deed een literatuurstudie (2009) naar *The Benefits of Diversity* in recente literatuur. Zij concludeert dat in alle onderzoeken diversiteit als realiteit van de hedendaagse ondernemingen kan worden gezien. Teams in organisaties zien toegevoegde waarde in divers samengestelde teams. De observaties zijn dat diversiteit zowel uitdagingen als voordelen oplevert. Met diversiteit als deel van het ‘dagelijks leven in organisaties’ lijkt de tijd aangebroken dat organisaties leren hoe zij deze voordelen kunnen maximeren voor de organisatie.

Opvallend is dat in de literatuur vaak de assumptie wordt gehanteerd dat een diverse organisatie een min of meer rechtstreeks effect heeft op de resultaten en prestaties van de organisatie. Wij spraken daarover in hoofdstuk 3. Uit onderzoek blijkt echter dat *organisatorische condities* bepalend zijn om een kwaliteitsverhogend effect van diversiteit daadwerkelijk tot stand te brengen. Zoals gezegd maakt literatuuronderzoek duidelijk dat er weinig (nationale en internationale) onderzoeken en studies zijn waarin die meerwaarde van diversiteit systematisch in kaart is gebracht en onderzocht. Er wordt veel geschreven over het belang van diversiteit, maar een causale relatie tussen meetbare effecten zoals return of Investment of een lager verzuim en diversiteit wordt maar mondjesmaat aangetoond. Dat komt mede omdat effecten van diversiteit door verschillende factoren en organisatorische condities worden beïnvloed. Het is dan moeilijk te bepalen wat het effect van diversiteit “als zodanig” is.

Het artikel *Leveraging diversity to improve business performance: Research findings and recommendations for organizations* (Jayne and Dipboye, 2004) bespreekt de resultaten van empirische onderzoeken en theorieën over de relatie tussen diversiteit en organisatieprestaties. Deze studie geeft een aantal relevante conclusies weer. Zo moet bij de invoering van een diversiteitprogramma rekening worden gehouden met de specifieke kenmerken van een organisatie. Een algemeen model van invoering levert in de regel geen goede resultaten op. Succesvolle diversiteitprogramma's zijn gericht op specifiek geformuleerde doelen. Alleen op die wijze is vast te stellen of doelstellingen ook daadwerkelijk zijn gehaald. Steun van het management is een hele belangrijke conditie voor het welslagen van diversiteitprogramma's. Management en werknemers dienen vanuit de leiding van de organisatie te worden gemotiveerd om diversiteitbeleid tot een succes te maken. Nadruk op achtergestelde posities, op positieve discriminatie werkt vaak minder goed, omdat die nadruk het gevaar van stigmatisering in zich draagt. Binding en identificatie met de teams waarin men werkt zijn ook belangrijk voor het welslagen van diversiteitmaatregelen.

Daarnaast is ook de binding van bijvoorbeeld medewerkers van allochtone herkomst aan het bedrijf een belangrijke voorwaarde voor een succesvol diversiteitbeleid dat de kwaliteit van de organisatie positief beïnvloedt. Een onderzoek van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en DIV ondersteunt dit aandachtspunt. Geconcludeerd wordt dat binding van allochtone werknemers noodzakelijk is om de investering in (heterogeen) menselijk kapitaal terug te kunnen zien in de resultaten. Via diversiteitmanagement ontstaat er een betere culturele afstemming tussen de verschillende medewerkers. Dit leidt tot een betere ‘inbedding’ van allochtoon personeel (DIV, SZW, 2009).

Kritische succesfactoren diversiteitmanagement

Diversiteitdeskundigen en kwaliteitsexperts zijn het eens over het uitgangspunt dat het diverse menselijk kapitaal optimaal moet worden benut. Omdat in het kwaliteitsdenken ook steeds meer de nadruk komt te liggen op het menselijk kapitaal, ligt het voor de hand dat de verbinding tussen diversiteit en kwaliteit van de organisatie interessante mogelijkheden biedt om het rendement van het menselijk kapitaal te verhogen. Verschillende onderzoeken en artikelen gaan nader in op diversiteitmanagement en de kritische succesfactoren voor een effectief beleid. In de jaren '80 en '90 werd positieve actiebeleid voor doelgroepen vaak planmatig aangepakt. Gebruikelijke stappen in het proces waren: vaststelling bij wie de verantwoordelijkheid lag voor het welslagen van een beleid van positieve actie; een intentieverklaring vanuit het management; het doen van onderzoek naar de huidige situatie en naar mogelijke verklaringen van achterstand van de verschillende doelgroepen; het opstellen van een beleids- of veranderingsplan, met doelen (streefcijfers) en maatregelen; en tenslotte een evaluatie van gevoerd beleid. (De Jong & Van Doorne-Huiskes, 1993).

Trivisi (2002) heeft met verschillende werkgroepen kritische factoren voor diversiteitbeleid geïnventariseerd :

- Een rechtstreekse verbinding tussen het diversiteitbeleid en de organisatiiedoelstellingen;
- Missie en waarden zijn van belang om diversiteitbeleid te ondersteunen en als leidraad te dienen;
- Draagvlak is noodzakelijk;
- Meer diversiteit in het personeelsbestand vraagt aandacht voor werving en selectie van medewerkers van verschillend geslacht, leeftijd en etnische herkomst;
- Erkennen en waarderen van diversiteit vraagt om een cultuur van respect voor ieders eigenheid;
- Een divers personeelsbestand leidt tot het zoeken naar een balans van enerzijds het koesteren van verschillen en anderzijds nadruk op gelijkheid en cohesie;
- 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 betreft ieder individueel en vraagt daarom van elk individu in de organisatie de vaardigheid om naar zichzelf te kijken, ook via anderen;
- Diversiteit vraagt om openstaan voor samenwerking en externe partners.

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. Werkprocessen en systemen zoals beoordelingssystemen, klantrelatiesystemen en andere evaluatiesystemen die in een organisatie worden gehanteerd, moeten worden gescreend op wat zij bijdragen aan diversiteit. TNO vindt het benoemen van diversiteitparameters wenselijk, zodat effecten van diversiteit kunnen worden aangetoond. Het monitoren van dergelijke diversiteitparameters vraagt dan wel volgens de onderzoekers om stroomlijning van managementinformatiesystemen (TNO, 2004).

Seba (2004) voegt nog enkele aandachtspunten toe voor het integreren van diversiteit in een model of managementsysteem. Management en leidinggevenden moeten worden beoordeeld op acties en gedrag dat leidt tot optimaal benutten van divers talent. Ook wordt geadviseerd om de meerwaarde van diversiteit tegenover klanten en relaties zichtbaar te maken.

VanDoorneHuiskes (2010) beschrijft in een visiedocument Diversiteitsbeleid voor het Ministerie van Binnenlandse zaken ook enkele kritische succesfactoren voor en valkuilen die voorkomen moeten worden bij de realisatie van de business case voor diversiteit:

- Diversiteit koppelen aan de algemene beleidsprioriteiten; diversiteit als beleidsprincipe hoort in de mainstream;

- Diversiteit betekenis geven. Daarbij gaat het niet alleen om rationele argumentaties. Argumenten moeten immers ook ‘betekenis’ krijgen. Betekenis bijvoorbeeld voor de leidinggevenden in hun dagelijkse werk. Leidinggevenden 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 bezien. Men moet in de eerste plaats argumenten rationeel begrijpen en accepteren, men moet ze ten tweede ook gevoelsmatig eigen maken’ en ten derde dienen argumenten te worden omgezet in daadwerkelijk gedrag. Men dient dus acties te ondernemen die diversiteit daadwerkelijk bevorderen.
- Voorbeeldgedrag door het (top)management;
- Verankering van diversiteit als organisatieprincipe: van business case naar business plan;
- Successen vieren en resultaten zichtbaar maken;
- Geduld opbrengen, want diversiteit vraagt duurzame aandacht.

In 2008 bracht TNO een publicatie uit over mogelijke samenhangen tussen diversiteit en innovatie. In hoofdstuk 3 is deze studie ook ter sprake gebracht. Ook dit TNO rapport gaat in op 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. Op basis van antwoorden van onderzochte bedrijven 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 gedoeld 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.

Verankering van diversiteitsbeleid

We lichten een vaak genoemde voorwaarde voor het welslagen van diversiteit er uit, namelijk de noodzaak van *verankering* van aandacht voor diversiteit. In algemene zin kan worden gezegd dat de *human resources* strategie in veel gevallen de kern van modern diversiteitbeleid vormt. Moderne organisaties weten maar al te goed hoezeer hun prestaties afhankelijk zijn van de vaardigheden en kundigheden van hun personeel. Explicitering van dit inzicht is op zijn minst een noodzakelijke voorwaarde voor een succesvolle aanpak van diversiteitbeleid. Verankering van diversiteitbeleid is een belangrijke randvoorwaarde voor het bereiken en behouden van duurzame resultaten. Helaas bieden onderzoeken nog weinig handvatten voor het succesvol verankeren van diversiteitbeleid. Wel wordt het middenkader een cruciale rol toegeschreven in het doorvoeren van de organisatieveranderingen die nodig zijn om diversiteit te verwezenlijken. Het middenkader moet veranderingen in de praktijk tot uitvoering brengen. Interessant is dat deze veranderkundige aanpak mogelijkheden biedt voor de verbinding van kwaliteit en diversiteit. Immers als diversiteit een meerwaarde heeft en bijdraagt aan het bereiken van organisatiendoelen, dan is verankering ervan een voorwaarde. En juist deze verankering is kenmerkend voor het huidige kwaliteitsmanagement.

In het kwaliteitsdenken zien we dat de laatste jaren steeds meer expliciete aandacht wordt besteed aan de medewerkers binnen de organisatie. Uitgangspunt is niet zo zeer de visie dat mensen onderdeel van de organisatie zijn, maar meer dat de mensen de organisatie zijn. Dat heeft geleid tot meer expliciete aandacht in kwaliteitsmodellen voor (het management van) mensen door plaatsing

van mens, cultuur en veranderkundige aspecten in de kwaliteitsmodellen. Ook het INK model heeft (zoals beschreven in hoofdstuk 2) mensgerichte en culturele aspecten zoals het inspireren, waarderen en mobiliseren van mensen als verandermechanisme recentelijk toegevoegd. Juist deze aandacht in kwaliteitsmodellen voor mensen, cultuur en verandering biedt mogelijkheden voor de verbinding met diversiteit. Diversiteitsmanagement kenmerkt zich immers ook door het sturen op mens, cultuur en verandering. Verankering van diversiteitbeleid is kansrijk door dit te koppelen aan kwaliteitsmodellen.

In het voorgaande is in de diverse onderzoeken regelmatig het belang van verankering genoemd om daadwerkelijk diversiteit in de organisatie te realiseren. Verankering kan op verschillende manieren plaatsvinden, door diversiteit een integraal onderdeel uit te laten maken van de planning & controlcyclus, of deel uit te laten maken van het businessmodel dat een organisatie hanteert. Zo kan de meerwaarde van diversiteit tot uiting komen door diversiteit te koppelen aan de organisatiecontext en de organisatiedoelen. Dit kan men doen aan de hand van een SWOT-analyse die de kansen en bedreigingen, sterken en zwakten in kaart brengt en de relatie met diversiteit. En ook het 7-S model van Mc Kinsey geeft ook mogelijkheden om diversiteit te koppelen aan de significante waarden uit dit model: strategie, structuur, systemen, stijl van leidinggeven, staf en sleutelvaardigheden. Voor elk van deze factoren kan de verbinding met diversiteit worden gemaakt. Bijvoorbeeld: zijn er binnen de organisatie structuren, groeperingen die zich bezig houden met diversiteitactiviteiten? Sluiten de human resource managementsystemen, zoals functiewaardering, opleidingsbeleid, werving en selectie, beloningsbeleid aan op een divers personeelsbestand? Beschikt het personeel over competenties en vaardigheden om kwalitatief goede resultaten te leveren, met andere woorden producten te leveren die bijvoorbeeld beter aansluiten bij een veranderende markt of klant.

Verankering van diversiteitbeleid kan ook gebeuren door diversiteit te koppelen aan een kwaliteitsmodel dat al in een organisatie wordt gehanteerd. Hierbij gaat het erom dat diversiteit gekoppeld wordt aan alle organisatiegebieden die een totaalbeeld van de kwaliteit van de organisatie geven. Denk bijvoorbeeld aan de organisatiegebieden van INK of EFQM die criteria weergeven waarop een organisatie kan groeien naar business excellence. In hoofdstuk 2 van dit rapport is dit uitgebreider aan de orde geweest.

Wanneer diversiteit gekoppeld wordt aan kwaliteits- of managementmodellen, wordt onherroepelijk het verband gelegd met indicatoren en het gebruik van cijfers. Hier ligt een valkuil op de loer. Diversiteit alleen in kwantiteiten uitdrukken kan leiden tot stigmatiseren van bepaalde doelgroepen. Management development voor vrouwen kan bijvoorbeeld het idee versterken in de organisatie dat vrouwen niet op eigen kracht, vanuit eigen kwaliteiten en talenten een loopbaan kunnen vervullen. Anderzijds zijn streefcijfers en quota nodig voor het in kaart brengen van de huidige en de gewenste situatie. Cijfers zijn dan te beschouwen als meetindicatoren.

Ook Trivisi wijst op de valkuil en negatieve invloed die een kwaliteits- of managementsysteem zoals ISO of TFQM kan hebben, wanneer het tot uniformering en uitsluiting leidt. Diversiteit heeft dan weinig ruimte in het betreffende kwaliteitssysteem. In technische bedrijven zien we dat technologie vaak naar standaardisering toewerkt. Maar technologie kan ook meer diversiteit mogelijk maken. Technologische vernieuwingen bieden bijvoorbeeld mogelijkheden voor vrouwen om werkzaam te zijn in typische mannenfuncties, die zich kenmerken door zware fysieke arbeid. Een socio-technische aanpak in nauwe samenwerking tussen human resource professionals en engineering binnen het bedrijf, kan de mogelijkheden voor diversiteit dus vergroten.

Een ordening van voorwaarden vanuit het INK model

In het voorafgaande zijn verschillende voorwaarden genoemd, die nodig zijn om een positieve relatie tussen diversiteit en kwaliteit te percipiëren. Ze zijn geformuleerd zoals ze uit de verschillende onderzoeksbronnen naar voren kwamen, nog niet ingepast en aangepast aan de indeling die het INK

model hanteert. Kijken we naar het INK model, dan zien we daarin een belangrijke tweedeling: Organisatie en Resultaat. In het deel Organisatie liggen als het ware de voorwaarden besloten die nodig zijn om diversiteit tot meerwaarde te laten leiden. In de hoofdgroepen van het onderdeel Organisatie gaat het om Leiderschap; Management van medewerkers; Strategie en Beleid; Management van middelen en processen. De voorwaarden voor succes, zoals ze uit de literatuur na voren kwamen en in de voorgaande tekst van dit hoofdstuk zijn verwoord, vallen in principe alle onder te brengen in deze organisatie-hoofdgroepen. Leiderschap, voorbeeldgedrag van het management komt in alle genoemde rijtjes zoals de onderzochte literatuur die weergeeft terug; het managen en benutten van het divers talent van medewerkers, via opleidingen bijvoorbeeld, ook. Binnen strategie en beleid vallen gezichtspunten als respect voor verschillen, het vermogen naar zichzelf te kijken, openstaan voor samenwerking, nadruk op diversiteit in missie en strategische nota's. Management van middelen komt bijvoorbeeld tot uitdrukking in het creëren van faciliteiten, zoals flexibele werktijden, werkplekken; aanwenden van opleidingsgelden. In de categorie management van processen is het gezichtspunt van verankering van diversiteit relevant. Verankering betekent dat in de verschillende bedrijfsprocessen – zoals bijvoorbeeld bestaande beoordelingssystemen, in de bestaande planning- en control cyclus, in de metingen van medewerkerstevredenheid – aan het principe van diversiteit als vanzelfsprekend aandacht moet worden geschenken. Diversiteit is niet een soort *Fremdkörper* dat bij een speciale afdeling of persoon is belegd. Diversiteit is een verankerd onderdeel in de *mainstream* van de bedrijfsvoering, in de cultuur, in alles waar het bedrijf voor staat. Alleen dan kan diversiteit tot daadwerkelijke veranderingen en innovaties leiden.

We laten in hoofdstuk 5 enkele aansprekende voorbeelden de revue passeren waarin organisaties zelf de relatie hebben gelegd tussen diversiteit en kwaliteitsverbetering. In hoofdstuk 6 wordt nader gespecificeerd hoe diversiteit meerwaarde kan hebben voor de verschillende aandachtsgebieden van het INK model.

Hoofdstuk 5 Best practices

Inleiding

In dit hoofdstuk worden enkele best practices beschreven, voorbeelden van organisaties die de relatie hebben gelegd tussen diversiteit en kwaliteitsverhoging. Deze organisaties hebben zelf aangegeven op welke wijze diversiteit voor de organisatie leidt tot kwaliteitsverhoging. Uitgangspunt voor de selectie van deze best practices was het illustreren van *verschillende* gepercipieerde meerwaarden van diversiteit.

Dit wordt aan de hand van de volgende vragen geïllustreerd:

- 1 Welke meerwaarde van diversiteit percipieert de organisatie zelf, oftewel wat is hun businesscase voor diversiteit?
- 2 Onder welke voorwaarden krijgt de meerwaarde van diversiteit gestalte in deze organisatie, oftewel hoe hebben organisaties het aangepakt om die meerwaarde te benutten?

Daar waar mogelijk wordt aangegeven in hoeverre die meerwaarde voor de verschillende aandachtsgebieden van het INK kwaliteitsmodel kan worden gespecificeerd.

Best Practice Achmea

Achmea, wil als grootste verzekeraar van Nederland met 22.000 medewerkers (waarvan 18.000 in Nederland) zoveel mogelijk tegemoetkomen aan de behoeftes van de individuele medewerker. Of je nou jong, oud, 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. Achmea geeft aan dat dat leidt tot medewerkers met meer plezier in hun werk en dat leidt weer tot een betere positie op de arbeidsmarkt.

De business case; de meerwaarde van diversiteit

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 de relaties 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.

Omdat medewerkers verschillen van elkaar in levensfase, culturele achtergrond, geslacht en mate van inzetbaarheid, wil Achmea de kracht van de verschillen herkennen en benutten. Dit doen zij naar eigen zeggen door medewerkers met hun talenten in te zetten voor werk dat past bij hun levensfase en hun persoonlijke omstandigheden. Achmea wil de kracht van verschillen tussen medewerkers, óók in teams beter benutten. Achterliggend idee: divers samengestelde teams zijn potentieel krachtiger en innovatiever. Volgens het weekblad Intermediair is Achmea al een aardig eind op weg. Het blad riep Achmea dit jaar uit tot beste werkgever voor multicultureel talent. Daarnaast heeft

tijdschrift LOF Achmea verkozen tot beste werkgever voor werkende ouders. Ook het streven van Achmea om meer vrouwen op hoge managementfuncties binnen het bedrijf te krijgen, is onderdeel van het diversiteitsbeleid.

Verschillen tussen medewerkers benutten, levert meerwaarde op volgens Achmea. Nieuwe werkconcepten zoals het tijd- en plaatsonafhankelijk werken, worden ingezet om medewerkers meer ruimte en handelingsvrijheid te geven. Werkijken kunnen naar eigen inzicht worden aangepast en files vermeden, kinderen naar school gebracht. Achmea wil op deze wijze mogelijkheden creëren die benut kunnen worden en uiteindelijk ook de arbeidsproductiviteit verhogen. Door op deze manier processen te managen wil Achmea ‘verschillen’ tussen medewerkers beter benutten. Dit nieuwe werkconcept levert naar eigen zeggen ook commerciële meerwaarde. Resultaat: medewerkers hebben meer plezier in hun werk en dat geeft een betere positie op de arbeidsmarkt, aldus Achmea.

Aanpak

Onder welke voorwaarden krijgt de meerwaarde van diversiteit daadwerkelijk gestalte?

Beleid en strategie

De kern van invulling van het werkgeverschap van Achmea bestaat uit het management van medewerkers door het blijven aantrekken, behouden en ontwikkelen van talentvolle en ambitieuze medewerkers, als voorwaarde voor verdere groei en het realiseren van toegevoegde waarde voor klanten en aandeelhouders. Hiertoe heeft Achmea *Levensfasebewust Diversiteitsbeleid* geformuleerd, dat zich kenmerkt door het herkennen, erkennen, benutten, belonen en ontwikkelen van talenten van individuele medewerkers in elke levensfase. Dit houdt het benutten van de kracht van verschillen, individueel en in teamverband in. Daarvoor is volgens Achmea een *afspiegeling van de samenleving en klanten* in het personeelsbestand wenselijk. Hiertoe wordt in de werving en recruitment een doelgroepen-benadering gehanteerd.

De uitwerking van het diversiteitsbeleid kenmerkt zich door het managen van de vijf levensfasen van medewerkers met behulp van maatwerk en dialoog enerzijds en het managen van teamdiversiteit om de kracht van verschillen te benutten anderzijds. Ook het effectief maken van individuele verschillen is een onderdeel van het diversiteitsbeleid van Achmea.

Win-win: voor de organisatie en voor de medewerkers

Niet verzanden in regels en procedures, volgens Achmea is daar het diversiteitsbeleid niet bij gebaat. Dat is tevens als valkuil te beschouwen. “Hoe meer regels, hoe meer je de neiging krijgt iedereen over één kam te scheren”. De neiging om iedereen gelijkwaardig (of gelijk?) te willen behandelen, komt volgens Achmea diversiteitsbeleid niet ten goede. Eigen verantwoordelijkheid en ieder individu afzonderlijk beoordelen, is het uitgangspunt. Het blijkt dat de wijze waarop leidinggevenden en medewerkers hiermee omgaan, cruciaal is. Vertrouwen in elkaar is dan een belangrijke succesfactor. Dat vraagt van de leidinggevenden inlevingsvermogen in de behoeften van de medewerkers en verschillende keuzes durven te maken in passende oplossingen. Volgens Achmea snijdt het mes dan aan twee kanten: het beste voor mensen naar boven halen én voor Achmea het beste eruit halen. De diversiteitsaanpak van Achmea wordt als een win-win situatie getypeerd.

Meer diversiteit in de organisatie vraagt volgens Achmea ook meer vrouwelijk talent in de top. Daarom tekende Achmea afgelopen jaar samen met inmiddels ruim 185 andere bedrijven het Charter Talent naar de Top. Daarmee spreekt het bedrijf de intentie uit meer vrouwelijk talent op hoge functies aan te trekken.

Benutten van verschillen optimaliseren

Deze visie op diversiteit (het benutten van juist de diversiteit van menselijk kapitaal), heeft geleid tot vernieuwing van de werkprocessen binnen Achmea. Het Achmea Werkconcept gaat over de manier waarop medewerkers met elkaar het werk organiseren. Er wordt rekening gehouden met de

moderne eisen die de organisatie, maar ook de medewerkers stellen. Dit kan o.a. door in te spelen op de mogelijkheden die de huidige (ICT-)techniek biedt.

Het gaat volgens Achmea niet om volledig anders werken, maar om ‘slimmer’ werken. Slimmer gebruik maken van de faciliteiten die er zijn om het werk uit te voeren en slimmer (efficiënter en effectiever) met elkaar omgaan. Het werk dat moet worden uitgevoerd, staat centraal. Het geeft niet alleen meer keuzevrijheid, maar ook meer verantwoordelijkheid. Diversiteit optimaal benutten komt tot uitdrukking in het management van middelen.

Maatwerk en per individuele situatie de beste afwegingen maken wordt volgens Achmea bereikt door voortdurend in gesprek te blijven met collega’s, leidinggevende én zichzelf. Voor Achmea impliceert leiderschap durven differentiëren. Met afzonderlijke medewerkers kunnen verschillende afspraken gemaakt worden die het beste bij de persoon en diens situatie passen.

Uitstraling naar buiten en intern gedrag zijn consistent

Achmea zoekt bovendien een aanpak met consistentie tussen de uitstraling naar buiten en het interne gedrag. Externe campagnes en commercials vertolken de (externe) boodschap dat Achmea klanten vertrouwt. Het nieuwe werkconcept vraagt om vertrouwen in eigen medewerkers. Niet alleen wat betreft flexibele werkarrangementen, maar ook in andere opzichten. Zo stelt Achmea medewerkers in staat tijd te besteden aan vrijwilligerswerk en wordt maatschappelijk verantwoord ondernemen gestimuleerd. “Practice what you preach”, is de strategie van Achmea.

In de praktijk blijkt dat het nieuwe werkconcept in de aansturing ook wennen is voor managers. Leiderschap betekent sturen op resultaten, in plaats van op aanwezigheid.

Best practice Schildersbedrijf Everts

Het familieschildersbedrijf Everts levert schilder-, onderhouds- en bouwkundige diensten in de regio Den Haag. Van de 40 werknemers in vaste dienst is 50% van allochtone afkomst.

Sinds het einde van de jaren negentig neemt de instroom van medewerkers vanuit schildersvakscholen sterk af. Autochtone werknemers interesseren zich steeds minder voor het schildersvak. Daarnaast worden klanten veeleisender, waarbij meer kwaliteit moet worden geleverd in minder tijd. De keuze om met personeel van diverse afkomst te gaan werken was voor Everts geen strategische keus, het werd 10 jaar geleden een noodzaak gezien de sterk afnemende autochtone instroom.

Business case; de meerwaarde van diversiteit

Everts liep tegen twee knelpunten op: het werd steeds lastiger gemotiveerde schilderkrachten te vinden en anderzijds moest er geïnvesteerd worden in het ontwikkelen van de kwaliteit en vaardigheden van de schilders om aan de hogere klanteisen te kunnen blijven voldoen.

De meerwaarde van diversiteit blijkt voor Everts op verschillende terreinen. Op de eerste plaats biedt diversiteit commerciële meerwaarde: kwaliteitsverbetering van product- en dienstverlening en betere klantcontacten. Door te werken met medewerkers met verschillende culturele achtergronden, blijkt dat in de helft van de onderhoudsprojecten extra kwaliteit wordt geleverd. Dit komt omdat men door de mix van culturen in het werknemersbestand beter kan aansluiten bij de mix aan culturen bij bewoners, beheerders, bouwvakkers en opzichters op de bouwplaats. Bij projecten in overwegend allochtone wijken biedt het werken met allochtone schilders en onderhoudsmedewerkers bepaalde voordelen, o.a. door de verschillende talen die worden gesproken. Hierdoor kan betere kwaliteit worden geleverd in het schilderen van kozijnen/deuren, komen er minder klachten en wordt Everts vaker opnieuw ingehuurd door organisaties en instellingen die verantwoordelijk zijn voor projecten in overwegend ‘allochtone’ wijken. De relatie tussen diversiteit en kwaliteit wordt duidelijk op het moment dat voormannen met een beheerder zaken moeten doen. Gelijke allochtone afkomst blijkt te leiden tot betere klantcontacten. Everts houdt hier rekening mee bij de inrichting van haar werkprocessen, o.a. bij planning van opdrachten.

De meerwaarde van diversiteit blijkt voor Everts ook een besparing van kosten te zijn. Gezien de krappe arbeidsmarkt, is een positief imago belangrijk voor het aantrekken en behouden van werknemers. Everts heeft een goed imago bij klanten dat wordt versterkt door allochtone leidinggevenden die op hun beurt op bouwplaatsen door andere allochtonen makkelijker worden benaderd voor werk. Deze vorm van recruterung levert een besparing op de wervingskosten op. Everts werkt veel met werknemers uit leer-werk trajecten. Voor deze ongeschoold allochtone werknemers moet men extra investeren in (begeleidings-)tijd en opleiding op de werkplek. Dit weegt echter alleen op tegen de kosten als uitstroom onder deze groep zeer beperkt is.

Aanpak

Onder welke voorwaarden krijgt de meerwaarde van diversiteit daadwerkelijk gestalte?

Management van processen

Om een divers personeelsbestand te krijgen en te behouden heeft Everts een aantal randvoorwaarden gehanteerd. Tegenwoordig zijn allochtonen op de werkplaats een gewone zaak in de bouw. Een belangrijke factor is hierbij het kunnen spreken en verstaan van de Nederlandse taal. Daarom wordt er, als men met een groep naar een opdracht gaat, altijd voor gezorgd dat er een mix is van allochtone en autochtone werknemers. De Nederlandse taal speelt een belangrijke rol,

bijvoorbeeld bij het voorkomen van fouten bij het lezen van verfbestekken. Met een gemengd team naar een opdracht gaan is een bewuste strategie en invulling van de werkprocessen bij Evers.

Niet alleen het werken met een gemengde groep is bij Everts een belangrijke voorwaarde voor de kwaliteit van de dienstverlening. Daarnaast werkt een vaste samenstelling in groepen efficiënter, volgens het schildersbedrijf. Voor het management van de medewerkers blijkt dat een vaste groepssamenstelling het voordeel biedt dat de communicatie beter wordt, omdat men elkaar onderling leert kennen en ervaart dat ook non verbale signalen kunnen worden aangeleerd om te communiceren.

Bij Everts is bijvoorbeeld geïnvesteerd in de binding met de Poolse medewerkers: directie en staf hebben bijna een jaar lang wekelijks een avond Poolse les gevuld. Misschien geen directe noodzaak, maar het biedt wel mogelijkheden om de Poolse werknemers beter aan te kunnen sturen en hen aan de organisatie te binden, ook al zijn ze niet in vaste dienst.

Voor dit schildersbedrijf is de focus op kwaliteit in hun strategie belangrijk. Op die gronden kunnen aan iedere werknemer keuzes en acties uitgelegd worden: 'Een kwaliteitsstrategie is de beste diversiteitstrategie', aldus Everts.

Best Practice Procter & Gamble

Voor Procter & Gamble (P&G) is diversiteit een positief gegeven. „Drie miljard mensen kopen producten van Procter & Gamble. Onze klanten zijn enorm divers, en dus is het niet meer dan logisch dat ook ons personeelsbestand diversiteit vertoont.“ Diversiteit van talenten, van mensen, van teams betekent meer creativiteit en betere productontwikkeling, aldus P&G.

Business case; meerwaarde van diversiteit

P&G ziet het ontwikkelen van een diverse organisatie als essentiële voorwaarde voor het bereiken van de doelstellingen van het bedrijf. Diversiteit en inclusiviteit is daarom volgens P&G een key business strategy om concurrentievoordeel te behalen.

De achterliggende gedachte is dat het inzetten van de verschillende talenten en creativiteit van medewerkers tot uiting komt in productontwikkeling en –vernieuwing. Daarmee zijn diversiteit en inclusiviteit een business case voor het bedrijf. Immers diverse klantwensen begrijpen en inspelen op die snel veranderende behoeften van klanten is de marketingstrategie van P&G.

Aanpak

Onder welke voorwaarden krijgt de meerwaarde van diversiteit daadwerkelijk gestalte?

Diversiteit is volgens P&G niet *the flavour of the month*, maar een sterkte van het bedrijf en daarmee een bewust onderdeel van doel en strategie. Het is de bedoeling dat de diversiteit in het hele bedrijf doordringt: bij de leiders, de medewerkers, in de processen. En dan gaat het over diversiteit in de brede zin des woords. Niet alleen over nationaliteiten, maar ook over talenten, etniciteit en de verhouding man/vrouw.

Een voorbeeld. In de Nederlandse P&G vestiging in Strombeek-Bever werken veel buitenlandse werknemers, veelal hoogopgeleide *expats*. In Strombeek-Bever is het Europese onderzoekscentrum gehuisvest. Volgens P&G is het belangrijk dat in dit centrum mensen uit de hele wereld samenwerken. „In het Westen vergeet men vaak dat in veel Aziatische landen de koopkracht laag is. Het is belangrijk dat P&G niet al te dure producten maakt. Dus moeten ook de productiefaciliteiten daarop toegesneden zijn. Die inbreng is belangrijk.“ Diversiteit heeft dus invloed op de processen en de aansturing ervan.

De samenwerking van diverse medewerkers loopt niet altijd vlekkeloos. Dat had ook te maken met kleine dingen. „De Belgen wonen over het algemeen wat verder van Brussel en willen voor de files hier zijn. Ze komen dus vroeg en stoppen vroeg. Maar de expat-managers wonen in de stad en hebben geen last van files. Ze gaan pas later aan het werk. Door deze verschillen te signaleren en bespreekbaar te maken, voorkom je dat er ergernissen uit ontstaan en wordt er op de werkvloer aan de diverse cultuur gewerkt.“

In alle P&G-vestigingen waar mensen van verschillende nationaliteiten samenwerken, worden diversiteitsdagen georganiseerd. Deze dagen zijn bedoeld om de mensen ertoe aan te zetten en te inspireren diversiteit daadwerkelijk als sterkte van het bedrijf te zien en te gebruiken.

Een ander onderdeel van de diverse aanpak van P&G is hun retentiebeleid. Zij hebben zich hierbij qua aanpak laten inspireren door de enorme hoeveelheid marketingkennis die in het bedrijf aanwezig is, zoals in de volgende passages zal blijken.

Innovatie door diversiteit

De wereldwijde vraag naar P&G's producten, heeft volgens P&G geleid tot een global marketingstrategie en innovatie. P&G heeft laten zien dat het succes gebaseerd is op de klanten, de medewerkers en innovatie. Alle medewerkers worden verbonden door de waarden van P&G, maar de diversiteit aan medewerkers is voor P&G een uniek gegeven en wordt gezien als een belangrijke

sterkte van het bedrijf. Het inzetten van de verschillende talenten en creativiteit komt tot uiting in productontwikkeling en is daarom een business case voor het bedrijf. Immers klantwensen begrijpen en inspelen op die snel veranderende behoeften van klanten is de marketingstrategie bij uitstek van P&G. Innovatie in productontwikkeling betekent veranderingen en juist die veranderingen zijn mogelijk met een diverse medewerkerpopulatie. Een organisatiecultuur met een grote bereidheid tot veranderen, is naar eigen zeggen, een voorwaarde voor innovatie.

Dat is de reden dat P&G's leiderschap zich focust op innovatie en creativiteit. Dat wordt ondersteund door een beloningssysteem, opleidingen en kennissystemen. Onderzoek wijst uit dat bijna 88% van de bedrijfskennis in de hoofden van medewerkers zit. Daarom heeft P&G een kennissysteem opgezet, 'AskMe Enterprise', waarin vragen en oplossingen worden opgeslagen. Het meest interessante aspect van dit kennissysteem is de inclusiviteit ervan: iedereen kan het systeem gebruiken zonder drempels. Daarmee maakt het AskMe Enterprise system het mogelijk om iedereen mee te laten denken over innovatie en vernieuwing, want het daagt medewerkers op alle niveaus van de organisatie uit om innovatief en creatief te zijn.

Inzetten en behoud van talenten: retentiebeleid

P&G is zich bewust dat de diversiteit en multiculturaliteit van het bedrijf vraagt om leiderschap dat stuurt op veranderingen en innovatie door gebruik te maken van de verschillende talenten binnen het bedrijf. "We weten exact hoe we Pampers (luiers), Always (maandverband) of Ariel (wasmiddel) aan een overwegend vrouwelijke doelgroep moeten verkopen", zo redeneerde de multinational. "Dus waarom zouden we deze succesvolle technieken niet hanteren bij het aantrekken en behouden van talentvolle vrouwelijke medewerkers?"

Het voorkomen van verlies van vrouwelijk talent begon in de jaren negentig met onderzoek in hoeverre dezelfde technieken voor brandmanagement waarmee een bepaald product nieuw leven was ingeblazen, ook te gebruiken waren om het verlies van vrouwelijk talent een halt toe te roepen. Marketeers uit alle lagen van het bedrijf werden aangesproken om zitting te nemen in creatieve teams. De volgende stap betrof uitvoerig 'consumentenonderzoek' onder huidige en voormalige vrouwelijke medewerkers van P&G, waarbij de nadruk lag op de regretted losses.

In de marketing van A-merken geldt dat de verpakking minstens zo belangrijk is als de inhoud. Die wetenschap is door P&G benut voor het management van medewerkers door het bestaande aanbod van arbeidsvooraarden van een nieuw jasje te voorzien. Het bedrijf beschikte al over een uitvoerig pakket vrouw- en familievriendelijke faciliteiten. Maar veel medewerkers waren daar nauwelijks van op de hoogte. Door middel van interne communicatiecampagnes worden nu zowel de specifieke voorzieningen als de succesverhalen van carrièrevrouwen op aantrekkelijke wijze gecommuniceerd. Op de inventarisatie van het 'consumentenonderzoek' volgde een proces van doelstellingen en prestatie-indicatoren, precies zoals een manager bij P&G dat doet voor een nieuw te lanceren product. Het doel was om in 2005 een 'marktaandeel' van 40 procent vrouwen te bewerkstelligen op elk managementniveau binnen het bedrijf. Dat cijfer kwam overeen met het aanbod van vrouwelijke afgestudeerden in toeleveringsstudies waaruit P&G rekruteerde voor zijn wervingsactiviteiten. De belangrijkste stap in het proces was het ontwikkelen van innovatieve 'producten' waarmee de doelstellingen binnen bereik zouden kunnen komen. Net zoals bij de reguliere campagnes voor P&G-producten werd ingezet op een onconventionele aanpak. Een spraakmakend nieuw 'product' was bijvoorbeeld het Mentor Up- programma, waarbinnen vrouwelijke junior managers gekoppeld werden aan mannelijke seniors.

De resultaten van bovenstaand marketingoffensief zijn er volgens P&G. In vijf jaar tijd steeg het aandeel vrouwen op sleutelposten in het bedrijf van 5 naar ruim 30 procent. Vrouwen bezetten nu 31 procent van de managementfuncties, waarmee de beoogde doelstelling van 40 procent binnen handbereik komt. De uitstroom van vrouwelijk talent is een halt toegeroepen; tegenwoordig zijn de aantallen vertrekende mannen en vrouwen met elkaar in evenwicht. Net zo belangrijk: de baantevredenheid onder P&G-vrouwen is sinds 1994 met 25 procent gestegen.

De aanpak van P&G is een van de weinige voorbeelden van integraal retentiemanagement. Uniek is het gebruik van marketingprincipes als uitgangspunt voor het ontwikkelen van beleid.

Best practice Sportsworld

Sportsworld is een Belgisch distributiebedrijf dat zich toelegt op sportartikelen. Met 94 allochtone werknemers op een totaal van 440 personeelsleden haalt Sportsworld een interculturele score van 21%. De meeste allochtone werknemers (63) werken als verkoper. Daarnaast zijn er 8 assistenten, 6 filiaalmanagers en bekleden 5 mensen van allochtone origine een sleutelpost. Dit bewijst dat allochtone werknemers ook kansen hebben binnen Sportsworld om door te stromen of geworven te worden op andere dan de laagste functieniveaus. Instroom en behoud van goed personeel blijkt een must voor groei van het bedrijf. Aandacht voor diversiteit is hierbij een randvoorwaarde.

De Business case

De meerwaarde van een divers personeelsbestand was voor Sportsworld tweeërlei. Sportsworld had te maken met een groot verloop, zoals andere bedrijven in de sector. Het potentieel van de arbeidsmarkt werd onderbenut en het besef drong door dat dit een beletsel was om te kunnen groeien van 23 naar 45 winkels. Ten tweede was er een groot verloop en weinig interne doorstroom van vrouwen, wat een negatieve uitwerking had op de concurrentiepositie van Sportsworld.

Aanpak

Onder welke voorwaarden krijgt de meerwaarde van diversiteit daadwerkelijk gestalte?

Juist het besef van de meerwaarde van voldoende personeel, minder uitstroom en doorstroom leidde ertoe dat de beslissingen van het management van Sportsworld met betrekking tot ‘succesplanning’ (de promotie van winkelbedienden tot winkelmanagers) aan een genderneutraliteitstest werden onderworpen. Gevolg, de *decision makers gaan* op meer objectieve basis werknemers beoordelen.

Aanpassing instrumentarium

Het management van medewerkers van Sportsworld om te komen tot een meer divers personeelsbestand én meer behoud van het zittende personeel kenmerkt zich door de inzet van verschillende instrumenten op het terrein van werving, selectie en doorstroom.

Om de *werving* van bepaalde allochtone doelgroepen meer kansen te bieden, wordt er door Sportsworld nauw samengewerkt met Waalse en Vlaamse bemiddelingsdiensten. Deze arbeidsbemiddelaars hebben geschikte kandidaten in hun databases. Bij de bemiddelaars wordt er expliciet op aangedrongen om alle geschikte kandidaten in de databanken systematisch door te verwijzen. Een werving via de goede kanalen is erg belangrijk. Het blijkt dat juist via de bemiddelingsbureaus bepaalde groepen allochtijken gemakkelijker bereikt kunnen worden. Sportsworld wil medewerkers werven die passen binnen de bedrijfsfilosofie. Daarom bevraagt het bedrijf tijdens de *solicitatieprocedure* potentiële medewerkers op hun houding, waarden en normen. Hiervoor is een specifieke sollicitatietest ontworpen, die de mogelijkheid biedt om niet altijd de meest ervaren kandidaat te nemen, maar de meest gemotiveerde met de meest passende capaciteiten.

Als een werknemer geïnteresseerd is in een andere functie bij Sportsworld, doorloopt hij of zij bij een extern bureau enkele tests. Deze tests zijn genderneutraal gemaakt. Sportsworld wil alle groepen gelijke kansen geven op *promotie*. Daarom werden ook de functioneringsgesprekken genderneutraal gemaakt.

Beste Practice TNT Post

TNT Post wil een bedrijf zijn waar alle medewerkers zich thuis voelen. Het uitgangspunt is dat het bedrijf hier wel bij vaart. Er wordt veel energie gestoken in de werving van medewerkers met een multiculturele achtergrond. Daarom is het bedrijf voortdurend op zoek naar nieuwe manieren om toekomstige medewerkers te ontmoeten. Daarnaast vindt men het belangrijk dat medewerkers zich binden aan de organisatie.

De business case

Voor TNT Post is diversiteit geen ideële doelstelling, maar een ‘business case’, een strategische keuze die meerwaarde oplevert. Die meerwaarde is tweeeérlei. Enerzijds komt de commerciële waarde van diversiteit tot uiting in nieuwe producten en diensten van de laatste jaren die geént zijn op de verschillen in de samenleving. Anderzijds zijn de huidige ontwikkelingen en de toekomstige arbeidsmarkt de aanleiding voor de business case voor diversiteit. De samenleving verandert en daarmee ook het aanbod op de arbeidsmarkt. TNT verwacht in de toekomst medewerkers te rekruteren uit een diverse arbeidsmarkt die bovendien krap zal zijn. Mensen met een multiculturele achtergrond zullen voor een groot deel de medewerkers van morgen zijn en daarom is het belangrijk om hen nu al bij het bedrijf te betrekken. Het managen van multicultureel talent is een belangrijk onderdeel van het diversiteitsbeleid van het bedrijf.

Maar de definitie die voor diversiteit is ruimer en omvat de vele manieren waarop mensen van elkaar verschillen: nationaliteit, religie, ras, geslacht, seksuele oriëntatie, opleiding, ervaring, gedachten en opvattingen. Het uitgangspunt ‘geen onderscheid maken tussen wie of wat mensen ook zijn’, is opgenomen in de bedrijfswaarden. Het resultaat, o.a. in de beleving van medewerkers wordt gemeten in het jaarlijkse medewerkertevredenheidsonderzoek, waar ook de mening van medewerkers over onderwerpen op het gebied van diversiteit wordt gevraagd.

Aanpak

Onder welke voorwaarden krijgt de meerwaarde van diversiteit daadwerkelijk gestalte?

Om diversiteit te bereiken heeft TNT een diversiteitsbeleid. Invulling gebeurt via de staande organisatie en begint met de top van het bedrijf: deze zet de lijnen uit. Een ‘manager diversity’ is de aanjager van het onderwerp. Lokaal, per land, vestiging of afdeling wordt gekeken wat er aan acties nodig is: ‘Think global, act local’. Het diversiteitsbeleid staat niet apart van het reguliere HR-beleid, maar is zoveel mogelijk geïntegreerd in acties die toch al plaatsvinden. TNT Post wil diversiteit door de hele organisatie heen laten terugkomen. Er wordt niet gewerkt met een te behalen quota maar er zijn wel ‘ambassadeurs’ die diversiteit binnen en buiten de organisatie uitdragen. Via het intranet is een mogelijkheid gecreëerd om ervaringen uit te wisselen.

Het diversiteitsbeleid heeft volgens TNT geleid tot een management van medewerkers waarbij instrumenten worden ingezet met het doel meer diversiteit in de organisatie te bereiken. TNT Post probeert nieuwe wervingskanalen te vinden om diverse medewerkers te rekruteren. Zo is het surfgedrag op internet van allochtone jongeren geanalyseerd. Naar aanleiding van de opgedane inzichten gaan medewerkers adverteren op websites die veel bezocht worden door allochtonen. Het bedrijf is ook te vinden op beurzen, laat zich uitnodigen door allochtone studentenverenigingen om een presentatie te houden en organiseert stages voor scholieren en studenten.

Voor TNT post speelde het probleem dat de beeldvorming vooral gebaseerd is op de postbezorging, maar er zijn veel andere functies en mogelijkheden binnen de organisatie. Om een realistischer beeld van het bedrijf neer te zetten worden verschillende activiteiten ondernomen. Zo worden voor scholieren uit het vmbo korte stages georganiseerd waarbij scholieren een week meewerken in het bedrijf en kennismaken met de diverse activiteiten binnen het bedrijf.

Maar niet alleen de werving van medewerkers is belangrijk, ook op het *behoud* van medewerkers wordt door TNT ingezet. Mensen moet zich thuis voelen, zichzelf kunnen zijn en het idee hebben dat ze welkom zijn. Daarom zijn er ook netwerken van medewerkers opgericht. TNT Link is een netwerk voor vrouwen, TNT Glbn, een netwerk voor gays, lesbians en bisexuals , TNT Unity is het multiculturele netwerk en er is ook een Young TNT. De netwerken hebben een open karakter, iedereen kan er lid van worden. De netwerken dragen bij aan de waarde om in de organisatie jezelf te kunnen zijn.

Voor wie de Nederlandse taal nog niet voldoende machtig is worden taalcursussen georganiseerd. Bijkomend voordeel van deze cursussen is dat ook laaggeletterde autochtonen aan deze cursussen deel willen nemen. Deelnemers worden gekoppeld aan een andere medewerker als coach en dat stimuleert over en weer leren van elkaar.

Managers worden getraind in het managen van een divers team. Dat gebeurt van aan de hand van casuïstiek en met behulp van het spelen van een diversiteitsgame.

Tot slot

Bovenstaande voorbeelden gaan uit van de meerwaarde van diversiteit. De meerwaarde wordt door de bedrijven gezien in product- en dienstverbetering, innovatie en productvernieuwing, door Maatschappelijk Verantwoord Ondernemerschap, door toegevoegde waarde die door medewerkers ervaren wordt, zoals meer verantwoordelijkheid en flexibiliteit.

De cases die zijn beschreven laten zien dat de gepercipieerde meerwaarde van diversiteit op verschillende manieren wordt aangepakt om te komen tot kwaliteitsverbetering: met een interne marketingstrategie, met een andere inrichting van processen en door leiderschap en management van medewerkers. Vertaald naar het kwaliteitsmodel INK blijkt dat de voorwaarden om tot meer diversiteit te komen zijn verankerd in de verschillende organisatiegebieden die worden onderscheiden. Leidinggevenden vervullen een cruciale rol hierbij. Maar ook de explicitering van meerwaarde van diversiteit bij de vertaling van visie en missie naar het behalen van resultaten, blijkt een belangrijke voorwaarde. Het maximaal benutten van aanwezig divers talent en competenties van medewerkers of aantrekken van divers talent en competenties is een vaak voorkomend onderdeel van het management van medewerkers, dat ingezet wordt om de meerwaarde van diversiteit te sturen. In enkele best practices zoals die van het schildersbedrijf Everts en de R&D van Procter & Gamble kwam terug dat processen en management van middelen, worden aangepast om meer diversiteit te kunnen benutten.

In het laatste hoofdstuk gaan we meer systematisch in op waar in het INK-model een diversiteitsperspectief kan worden toegevoegd.

Hoofdstuk 6. Aandacht voor diversiteit in het INK-model

Inleiding

Diversiteit en de gepercipieerde meerwaarde ervan, zijn voor organisaties aanleiding om diversiteitsbeleid te voeren. Dat blijkt ook uit de voorbeelden die in hoofdstuk 5 zijn beschreven en die illustreren op welke verschillende wijzen organisaties de meerwaarde van diversiteit percipieren. Diversiteitsbeleid niet zo zeer als doelstelling op zichzelf, maar als doelstelling om meerwaarde van diversiteit terug te zien in resultaten van de organisatie.

Uit de beschrijving van de cases blijkt tevens dat de relatie gelegd kan worden tussen de organisatie- en resultaatgebieden van het INK-model en voorwaarden voor de meerwaarde van diversiteit.

In dit hoofdstuk doen we dit nogmaals, maar op meer systematische wijze, door de aandachtsgebieden van het INK model onder de loep te nemen en vanuit diversiteitsperspectief aan te vullen. Het INK-model wordt dus met een “*diversiteitsbril*” op gepreciseerd. De aanvullingen worden gedaan op basis van de uitkomsten van het literatuuronderzoek zoals beschreven in hoofdstuk 3 en 4.

Organisatiegebieden

Leiderschap

In welke mate handelen leidinggevenden in de organisatie als rolmodel voor diversiteit?

Het gedrag en de activiteiten van leidinggevenden inspireren, ondersteunen en dragen de voordelen van diversiteit uit in de organisatie en aan partners waar de organisatie invloed op uit kan oefenen.

Aandacht voor:

- diversiteit verbinden aan ambities, het succes van de organisatie;
- de meerwaarde van diversiteit benoemen, zowel intern als bij externe partners;
- aanmoedigen van diversiteit;
- diversiteitsdoelstellingen;
- communicatie van de strategie/ benaderingen van diversiteitsbeleid;
- her- en erkennen van medewerkers en organisatie-onderdelen die bijdragen aan diversiteit;
- maximaal benutten van diversiteit of diversiteit aantrekken;
- ontwikkeling, implementatie en evaluatie van beleidsinstrumenten en managementsystemen met diversiteitindicatoren;
- initiëren en realiseren van veranderingsprocessen en bevorderen van een cultuur van samenwerking, diversiteit en innovativiteit;
- monitoring van ontwikkeling en voortgang van diversiteitsbeleid en –activiteiten.

Management van medewerkers

Sturen we onze medewerkers aan op een wijze die tegemoet komt aan diversiteitsdoelstellingen?

Voor de organisatie is het essentieel het menselijk kapitaal zo optimaal mogelijk te benutten.

De organisatie richt zich op het aantrekken, aanstellen, ontwikkelen, motiveren, behoud en optimaal benutten van divers talent. Medewerkers, met al hun verschillen, worden herkend, gewaardeerd, en betrokken bij realiseren van de doelen van de organisatie.

Aandacht voor:

- verschillen tussen medewerkers in de organisatie erkennen en waarderen;
- alle medewerkers gemotiveerd en betrokken voor het werk;
- investeren in alle medewerkers;
- alle medewerkers motiveren tot het leveren van optimale prestaties;
- diversiteit is een criterium bij de rekrutering en het managen van medewerkers;

- HR-instrumenten en activiteiten ten aanzien van werving, selectie, beoordeling, ontwikkeling en communicatie afstemmen op diversiteitsbeleid, van werven van divers personeel op een competitieve arbeidsmarkt tot en met vasthouden van divers personeel binnen de organisatie.
- Taken en competentieprofielen afstemmen op diversiteitsuitgangspunten, voorkomen van uitsluiting.

Strategie en Beleid

Is het duidelijk wat diversiteit betekent voor onze doelstellingen?

De meerwaarde van diversiteit benoemen in de missie, visie en strategie van de organisatie en de bijdrage tot de realisatie van de organisatiedoelen en resultaten.

Aandacht voor:

- relatie veranderingen op de arbeidsmarkt en diversiteit;
- doelstellingen m.b.t. diversiteit;
- strategie voor het bereiken van diversiteit(sdoelstellingen);
- relatie strategie en beleid van de organisatie en diversiteit;
- commitment van het management aan diversiteitsbeleid;
- sturen leidinggevenden op het bereiken van meer diversiteit in de organisatie;
- bijdrage diversiteitsbeleid en -activiteiten aan het inspelen op de huidige en toekomstige behoeften en verwachtingen van stakeholders (aandeelhouders, klanten en leveranciers);
- bijdrage diversiteitsbeleid en -activiteiten aan product- en procesinnovaties en ontwikkeling van de organisatie;
- diversiteitsbeleid en -activiteiten worden ontwikkeld, geëvalueerd en verbeterd en zowel intern als extern gecommuniceerd.

Middelen

Wordt bij de keuze, het beschikbaar stellen en aanwenden van middelen voor het realiseren van de organisatiedoelen met alle aspecten van diversiteit rekening gehouden?

Ook de wisselwerking met leveranciers en andere partners wordt hierop afgestemd.

Aandacht voor:

- bij keuze en allocatie van financiële en andere middelen rekening houden metdiversiteitsbeleid en –activiteiten;
- kennis- en informatiemanagement afstemmen op diverse groepen;
- partners en klanten bij diversiteitsbeleid en -activiteiten betrekken;
- commitment van externe partners met diversiteit van de organisatie;
- diversiteit speelt een rol bij veranderingsprocessen.

Processen

Worden verschillen benut bij identificatie, beheersing en vernieuwing van haar processen?

De afstemming tussen mensen en middelen is gericht op het effectief en efficiënt realiseren van de gestelde doelen, waarbij ‘verschillen’ explicet als een resource benut worden bij het ontwerpen, uitvoeren en verbeteren van de activiteiten, methoden en processen in de organisatie.

Aandacht voor:

- evaluatie en verbetering met gebruik van innovatie, gericht op tevredenheid en waardecreatie voor uiteenlopende klantengroepen en andere stakeholders;

- productontwikkeling is gebaseerd op behoeften en verwachtingen van uiteenlopende klantengroepen;
- diversiteit speelt een rol bij veranderingsprocessen.

Resultaatgebieden

In de resultaatgebieden wordt gemeten in hoeverre activiteiten uit de organisatiegebieden tot resultaten hebben geleid. De uitkomsten geven stuurinformatie in hoeverre meerwaarde van diversiteit is benut en aangewend. Het gaat om de vertaalslag van deze meetgegevens naar het management.

Resultaatgebied medewerkers:

= de mate waarin medewerkers ervaren dat hun ‘diversiteit aan’ kennis/kwaliteiten ten volle benut worden ten behoeve van te bereiken organisatiedoelen inclusief organisatieontwikkeling, verbetering en vernieuwing.

Resultaatgebied klanten:

= de mate waarin klanten betrokken worden bij de evaluatie en verbetering van geleverde diensten en producten en hun ‘diversiteit aan’ wensen en verwachtingen weerspiegeld zien in het aanbod van producten en diensten van de organisatie.

Resultatengebied maatschappij:

= de mate waarin de organisatie door de omgeving beoordeeld wordt als een organisatie die actief deel uitmaakt en bijdraagt aan de samenleving en de diversiteit aan kwaliteiten van medewerkers daarbij ten volle benut.

Resultaatgebied financiers:

= de mate waarin de organisatie diversiteit weet te benutten voor het bereiken van optimale resultaten.

Nabeschouwing

Dit rapport bespreekt onderzoek dat de relatie tussen diversiteit en kwaliteit binnen organisaties tot onderwerp heeft. Aangegeven is dat de diversiteit in personele samenstelling van organisaties is toegenomen en nog zal toenemen in de nabije toekomst: meer vrouwen, meer mensen van verschillende etnische en culturele herkomst, meer ouderen. Willen organisaties al het aanwezige talent in de samenleving benutten, dan dient die toenemende diversiteit zich in hun personeelsbestand te weerspiegelen. Diversiteit als noodzaak dus, in het tweede decennium van de 21^e eeuw. Maar ook diversiteit als uitdaging. Een divers samengesteld personeelsbestand mag dan een maatschappelijke en economische noodzaak kennen, het leidt niet zonder meer tot hogere prestaties binnen arbeidsorganisaties. De relatie tussen diversiteit en kwaliteit, zo blijkt uit onderzoek, blijkt lastig met een causaal verband aan te tonen, maar wordt wel gepercipieerd. Die gepercipieerde meerwaarde dient dan wel te worden bemiddeld door een aantal belangrijke voorwaarden of kritische succesfactoren in de interne organisatie.

Eerder, in hoofdstuk 4, zijn deze kritische factoren genoemd:

- Diversiteit wordt wenselijk geacht voor de organisatie, het nut en de noodzaak van diversiteit is vastgesteld.
- De top van de organisatie heeft zich aan de doelstelling gecommitteerd en draagt dit ook uit.
- Diversiteit maakt deel uit van het strategisch beleid van de organisatie. Dat betekent dat de verantwoordelijkheid voor een diverse organisatie op een hoog niveau is belegd.
- De verantwoordelijkheid voor de uitvoering van het diversiteitsbeleid is geoperationaliseerd in managementafspraken en beleid en maatregelen op het niveau van divisies, afdelingen teams.
- Via de bestaande rapporterings- en verantwoordingslijnen wordt de voortgang in diversiteit jaarlijks of zo veel vaker als gebruikelijk is, getoetst.
- Het bewustzijn zijn van het belang van diversiteit en van de genomen maatregelen wordt ondersteund door middel van trainingen en communicatie.
- Gebruik wordt gemaakt van een effectief instrumentarium en maatregelen, passend bij de belemmeringen die diversiteit in de weg staan en gebruikmakend van de factoren die diversiteit stimuleren.

Het gaat dus om kritische succesfactoren niet alleen op organisatie- en managementniveau, maar ook op het niveau van de medewerkers op de werkvloer. Een essentiële kritische succesfactor betreft de cultuur van de organisatie. Wil diversiteit tot betere prestaties van de organisatie leiden, dan moeten cultuur, gangbare gewoonten, werkwijzen en procedures binnen die organisatie respect uitspreken, respect voor verschillen tussen mensen en voor verschillen in aanpakken en werkwijzen van mensen.

Dat is mooi gezegd. Maar wat betekent een dergelijke uitspraak in een meer praktische zin? Een cultuur van een organisatie is niet een statisch gegeven, dat er wel of juist niet is. Een cultuur wordt door mensen gemaakt, onderhouden, georganiseerd, "gemanaged". En juist in dat onderhoud, die organisatie, dat management, ligt besloten wat er binnen organisaties nodig is om diversiteit in meer kwaliteit en betere *performance* om te zetten. Dat vraagt niet alleen om een top-down aanpak, maar ook bottum-up, omdat verschillende actoren de ruimte moeten krijgen om het proces te beïnvloeden.

De uitkomsten van het literatuuronderzoek zijn voorgelegd aan een 'expertgroep', deskundigen uit wetenschap en praktijk en aan hen is verzocht mee te denken wat nodig is om de relatie te leggen tussen diversiteit en kwaliteit. We gaan er in deze nabeschouwing iets preciezer op in.

Competenties en de noodzaak van een ondersteunende context

Het omzetten van diversiteit in kwaliteit vraagt om competenties. Competenties, zowel bij leidinggevenden als bij medewerkers. Competenties om met verschillen tussen mensen om te kunnen gaan en deze positief te benaderen. Dergelijke competenties kunnen echter alleen binnen een ondersteunende context tot uiting komen. Die context is gelaagd en heeft zowel op de specifieke organisatie als op de samenleving als geheel betrekking. In een organisatie die verschillen tussen mensen wantrouwt zullen diversiteitcompetenties van management en medewerkers geen vrucht dragen en weinig tot stand kunnen brengen. Datzelfde geldt in een ruimer kader ook voor de samenleving als geheel. Als de politiek, het algemene discours, het culturele klimaat binnen een samenleving zich argwanend of vijandig opstelt ten opzichte van diversiteit, is het moeilijker om op microniveau daadwerkelijk opbrengsten van diversiteit te realiseren, dan wanneer een samenleving diversiteit in principe positief ondersteunt. Competenties op het vlak van diversiteit van management en medewerkers zijn van groot belang voor kwaliteit en innovatie van organisaties, maar ze vermogen weinig zonder contexten die diversiteit ondersteunen.

Benutten van verschillen: een kwestie van goed managen

Diversiteit binnen een organisatie zal alleen dan tot kwaliteit en innovatie leiden, als het proces van leren omgaan met verschillen goed wordt gemanaged. Dus het proces van aanleren van competenties die tot een optimale benutting van verschillen tussen mensen leiden, moet professioneel en effectief worden georganiseerd. Het klinkt wellicht eenvoudig, maar dat is het in de praktijk van alledag toch niet. Verschillen binnen organisaties in aanpakken tussen mensen, verschillen in opvattingen en gedragingen, verschillen in achtergronden, kunnen in eerste instantie onzekerheden en ambiguïteit met zich meebrengen. Vanzelfsprekendheden 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. Aanpakken die uiteindelijk tot vernieuwing, inspiratie en betere resultaten kunnen leiden. Omgaan met deze processen van innovatie en nieuwe samenwerking in de dagelijkse praktijk op de werkvoer vraagt het nodige van leidinggevenden. Niet alleen inlevingsvermogen en flexibiliteit maar ook de competentie om vertrouwen te scheppen in het proces van vernieuwing en bruggen te bouwen tussen de verschillende denk- en werkwijzen om zo een gezamenlijk resultaat op een hoger niveau te realiseren. Het is heel belangrijk voor organisaties om in dat vermogen van hun managers te investeren.

Diversiteit in het INK model geïntegreerd

In hoofdstuk 6 van dit rapport is ingegaan op de vraag hoe de verschillende organisatiegebieden van het INK model kunnen worden verrijkt met vragen en aandachtspunten betreffende diversiteit. Hoe, met andere woorden, bij het bevragen van de organisatie op kwaliteitsaspecten, diversiteit als indicator kan worden meegenomen. Dit vanuit de veronderstelling dat diversiteit aan de verhoging van de kwaliteit van de organisatie kan bijdragen, dan wel bijdraagt. Het gaat om de vraag wat op de verschillende resultaatgebieden van het INK model moet worden gedaan om het beleidsvoornemen "een meer diverse organisatie", zoals in meetbare termen beschreven, daadwerkelijk tot stand te brengen. Wat moet de organisatie concreet doen, op het vlak van leiderschap bijvoorbeeld, of in het management van medewerkers, op het vlak van strategie en beleid, op het vlak van management van middelen en processen om die diverse organisatie dichterbij te brengen.

In de praktijk zien we dat diversiteits- en kwaliteitsmodellen naar elkaar toe groeien. Aan diversiteitsmodellen zoals het INK model, worden dimensies toegevoegd die gericht zijn op creëren, inspireren en veranderen. Als diversiteit een succesbepalende factor wordt verondersteld en deel uitmaakt van de missie en visie, kan er op gestuurd worden door diversiteit concreet meetbaar te maken en er prestatie-indicatoren voor vast te stellen. Een meer diverse organisatie als beleidsvoornemen kan meetbaar gemaakt worden door bepaalde indicatoren. Zo kan een organisatie de wens en de wil uitspreken om volgend jaar meer allochtone cliënten te bedienen. Of meer ouderen in het personeelsbestand te behouden. Of meer vrouwen in gezichtsbepalende functies te benoemen.

Verankering

Hierbij dient het volgende te worden opgemerkt. Verankering van diversiteit in een kwaliteitsmodel als het INK model, kan dan wel tot formele borging van diversiteit leiden maar dat hoeft nog niet te betekenen dat die diversiteit ook daadwerkelijk tot stand komt. En nog minder dat diversiteit ook kwaliteitsverbetering van de organisatie tot gevolg heeft. Verankering van diversiteit in de structuur van de organisatie, in het HRM- en organisatiebeleid en in systemen die de kwaliteit van het beleid en de uitkomsten ervan borgen, zoals het INK-model is een belangrijke voorwaarde om diversiteit te kunnen realiseren. Het is echter geen voldoende voorwaarde. Het leidt niet automatisch tot verankering van diversiteit in de cultuur, in de ‘ondergrondse’ of ‘onderbuik’-processen binnen de organisatie. Diversiteit komt niet zo maar tot stand en meerwaarde van diversiteit is allerminst een vanzelfsprekendheid.

Kwaliteitsmodellen gaan vooral uit van een top down aanpak, maar het tot stand brengen van kwaliteit en het benutten van diversiteit moet ook bottum up worden gevoed. Dat kan alleen door dialoog tussen mensen in teams en tussen management en medewerkers. Door middel van dialoog kan diversiteit *verankerd* worden en kan naast expliciete sturing ook impliciete sturing plaatsvinden. Elkaar durven aanspreken als zaken niet goed lopen, dat vraagt wel om competenties bij leidinggevenden én bij medewerkers. Die competenties moeten in de organisatie worden georganiseerd, ze ontstaan niet vanzelf. Verschillen in een organisatie gebruiken en inzetten gaat niet vanzelf.

Daadwerkelijke verankering van diversiteit binnen de organisatie gaat over beleving, over beelden, over ervaringen, over incidenten, dilemma’s en de oplossingen daarvan. Daadwerklijke verankering gaat ook over competenties om met verschillen tussen mensen om te gaan, om het creëren van een ondersteunende context en om de diversiteit tussen mensen in kwaliteitsverhoging om te zetten. Verankering van diversiteit is een cultureel proces dat tijd vergt.

Literatuurlijst:

- Barak, M.E. (2000). *The inclusive workplace*: an ecosystems approach to diversity management, Social Work, vol. 45(4): 339-353
- Becht, M., P. Bolton and A. Röell (2002). *Corporate Governance and Control*. ECGI-Finance working paper No. 02/2002
- Benschop 2001 Pride, prejudice and performance. Relations between diversity, HRM and performance In: The International Journal of Human Resource Management, vol. 12(7), 1166
- 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 Wolk, C.W.A. van de Ven (2007) *Diversiteit, leidinggeven en innovatie: Eindrapportage VPIVA*, TNO-rapport, Hoofddorp : TNO Arbeid.
- Catalyst (2008) *2008 Catalyst Census of Women Board Directors of the Fortune 500*, New York : Catalyst Inc.
- Catalyst (2005). *The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards*
- Catalyst (2007). *2007 Catalyst Census of Women Board Directors*.
- Catalyst (2004) *The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity*, New York: Catalyst Inc.
- Collins, B.E. & H. Guetzkow. (1964). *A social psychology of group processes for decision-making*. Wiley: New York.
- De Jong & Van Doorne Huiskes. (1986), A., e.a., *Handleiding voor positieve actie*.
- DIV; SZW; TNO (2009). *De meerwaarde van etnische diversiteit: goed voor de business. Een serie casestudies onder mkb-bedrijven*. TNO Kwaliteit van Leven: Hoofddorp.
- Div. (2008). *Het gemengde team uw succes in ondernemen*, Landelijk Netwerk Diversiteitsmanagement
- 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.
- European Commission. (2003). *The costs and benefits of diversity*, A Study on Methods and Indicators to Measure the Cost-Effectiveness of Diversity Policies in Enterprises, Fundamental rights and anti-discrimination, European Commission, Directorate-General for Employment, Industrial Relations and Social Affairs.
- Eyck van Heslinga, H. van, S. van der Raad (2008) *Dividend van diversiteit: De kracht van het verschil in de bedrijfstop*, Sassenheim : Van Vliet Uitgevers.

Fisher, M. (2007). Diversity management and the business case. *HWWI (Hamburg Institute of International Economics) Research Paper 3-11*.

Handleiding Positie en Ambitie bepalen, (2010), INK.

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.

Hubbard, E.E. (2004). *The diversity scorecard: evaluating the impact of diversity on organizational performance*, Elsevier Academic press.

Jayne & Dipboye (2004) *Leveraging diversity to improve business performance: Research findings and recommendations for organizations*, 43. 4. p. 409-424.

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 : Universiteit Utrecht

Kirton, G., Greene A. (2005). *The dynamics of managing diversity*, a critical approach, Elsevier Butterworth-Heinemann.

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.

Konrad, A. P. Prasad. J. Pringle (eds.). (2006). *Handbook of Workplace Diversity*. SAGE Publications: London.

Lückerath-Rovers, M. en M. van Zanten (2008). *Topvrouwen*. Academic Service. Sdu Uitgevers bv. Den Haag.

Luijters, K. (2008) *Making diversity bloom: Coping effectively with cultural diversity at work, [Diversiteit tot bloei laten komen: effectief omgaan met culturele diversiteit op het werk]*, dissertatie, Groningen : Rijksuniversiteit Groningen.

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.

Mirchandani and Butler 2006 Handbook of workplace diversity: Prasad, Pringle and Konrad 2006 Handbook of workplace diversity.

McKinsey; Devillard-Hoellinger, S., G. Desvaux, P. Baumgarten [et al.] (2007) *Women Matter: Gender diversity, a corporate performance driver*, Parijs : McKinsey&Company.

Raaijmakers, M. (2008) *Authentiek verbinden: Diversiteitsmanagement vanuit een veranderkundig perspectief*, dissertatie, Groningen : Rijksuniversiteit Groningen.

Randøy, T., S. Thomsen, L. Oxelheim (2006). *A Nordic Perspective on Corporate Board Diversity*. Nordic Innovation Centre.

Schaafsma, J. (2006) *Ethnic diversity at work: Diversity attitudes and experiences in Dutch organisations*, Amsterdam : Aksant Academic Publishers.

Thatcher, Juhn and Zanutto (2003), Cracks in diversity research: the effects of diversity fault lines on conflict and performance Group decision and negotiation, Vol. 12(3): 217TNO.

TNO; El Marini, S., S. de Vries (2007) *De meerwaarde van diversiteit: Verslag van een literatuurstudie*, TNO-rapport, in opdracht van Div, Hoofddorp : TNO Kwaliteit van Leven.

TNO; Ven, C. van de, S. de Vries (2004) *De P&O'er van de toekomst heeft oog voor diversiteit*, Hoofddorp : TNO Arbeid/ TNO Kwaliteit van Leven, 11 pp.

TNO; Vries, S. de, D. Dekker (2007) *Diversiteit: investeren en rendement: Een hulpmiddel om te komen tot een verantwoorde afweging van investeringen bij diversiteitsbeleid*, TNO-rapport KvL/APRO/2007.308/11058.01.06/Vri/Stn, Hoofddorp : TNO Arbeid.

TNO; Vries, S. de, C. van de Ven, M. Nuyens, K. Stark, Ir. J. van Schie, G.C. van Sloten-Vries (2005) *Diversiteit op de werkvloer: hoe werkt dat? Voorbeelden van diversiteitsbeleid in de praktijk*, Hoofddorp : TNO Kwaliteit van Leven.

TNO; 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-rapport R081029/031-12988, Hoofddorp : TNO Kwaliteit van Leven.

Trivisi; KU Leuven; Janssens, M. (2002) *Kritische Succesfactoren van een Diversiteitsbeleid*, i.o.v. het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap Departement Economie, Werkgelegenheid, Binnenlandse Aangelegenheden en Landbouw, Brussel : Administratie Werkgelegenheid [Trivisi-project].

Zee, K. van der, & J. P. Oudenhoven. (2006). *Culturele diversiteit op het werk*. Van Gorcum: Assen.

VanDoorneHuiskes en partners; Henderikse, W., A. van Doorne-Huiskes, J. Schippers, [et al.] (2007) *Diversiteit geïnventariseerd : Een onderzoek naar nieuwe bevindingen op het gebied van diversiteitsbeleid*, in opdracht van het A+O fonds Rijk, Utrecht : VanDoorneHuiskes en partners.

Wylie, K. (2004) *The benefits of Diversity*. Grin Verlag.

Wolk, J. van der, F. Malten, T. Brugman, P. Oeij (2009) Creatief met Turk: Hoe diversiteit de innovatiekracht kan vergroten, *Gids voor personeelsmanagement*, 88 (2009) - nr. 3, pp. 24-28.