



Aanzet tot een geïntegreerd denkmodel

# Diversiteit en kwaliteit verbinden



# Inhoud

1	Inleiding	3
2	Diversiteit en kwaliteit: geen gescheiden aandachtsgebieden	4
3	Empirische bevindingen in een notendop	6
4	Het INK-model: analyse- en ontwikkelmodel	10
5	Analyse van best practices	13
	• Sportsworld	14
	• Schildersbedrijf Everts	16
	• Verzekeraar Achmea	18
	• Proctor & Gamble	20
6	Best practices: basis voor uitbreiding INK-model	23
7	Het D-INK-model: een geïntegreerd denkmodel	26
8	Toepassing: enkele tips	29
9	Literatuurlijst	30

De Nederlandse Stichting voor Psychotechniek (NSvP) maakt zich sterk voor mens en werk. De stichting wil bereiken dat mensen hun capaciteiten optimaal kunnen benutten en ontwikkelen in hun werk. Kennisontwikkeling en kennisuitwisseling zijn onze belangrijkste activiteiten. De NSvP verbindt al meer dan vijftien jaar wetenschap en praktijk en verspreidt kennis over employability, motivatie, sociale innovatie en diversiteit met behulp van verschillende media. De NSvP zoekt nadrukkelijk naar nieuwe manieren van kennisontwikkeling en kennisverspreiding, waarbij de afstand tussen theorie en praktijk en het gat tussen kennisontwikkeling en -toepassing wordt overbrugd. Ons kenniscentrum **www.innovatiefinwerk.nl** speelt hierin een belangrijke rol.

NSvP  
Rijnkade 88  
6811 HD Arnhem  
  
T 026-4457800  
F 026-4439222  
  
info@nsvp.nl  
www.nsvp.nl  
www.innovatiefinwerk.nl

Diversiteit en kwaliteit zijn begrippen die in de praktijk opvallend weinig aan elkaar gekoppeld worden. Natuurlijk bestaat bij velen de overtuiging dat diversiteit tot kwaliteitsverhoging leidt, maar in de gangbare kwaliteitssystemen en -modellen is diversiteit opvallend afwezig. Eigenlijk vreemd, omdat een goede kwaliteit dé motor kan zijn voor een succesvol diversiteitbeleid.

Natuurlijk kennen we de min of meer standaardlijst van (kwaliteits)argumenten die voor diversiteit pleiten. Diversiteit zorgt ervoor dat:

- Nieuwe markten worden bereikt en de producten/diensten zijn afgestemd op de diverse behoeften.
- Medewerkers begrip hebben voor de vragen en behoeften van (diverse) klanten.
- Alle medewerkers zich gewaardeerd weten en kunnen bijdragen aan de bedrijfsresultaten (inclusion).
- Divers personeel geworven kan worden op een competitieve arbeidsmarkt.

Dit klopt wel, maar vaak wordt de vraag ‘Wat is er nodig om dit daadwerkelijk te bereiken?’ niet beantwoord. Uiteindelijk gaat het om het vermogen om de verschillen tussen mensen productief te maken. Dat diversiteit automatisch tot kwaliteitsverhoging leidt, is niet juist. In wezen gaat het om het hanteerbaar krijgen en houden (door zowel leidinggevenden als medewerkers) van wat de ‘relationele kant van diversiteit’ heet. Centraal staat het bewerkstelligen van een inclusieve cultuur, waarin verschillen doorleefd, gewaardeerd en benut worden.

Daarnaast is het van belang dat duidelijk wordt dat diversiteit niet iets erbij is, maar in het hart van de organisatie zit.

Diversiteit verdient een volwaardige en structurele plek in organisaties: dat kan door een koppeling te maken met kwaliteitssystemen en -modellen. Structurele inbedding in de kwaliteitsmodellen zorgt ervoor dat er actief en structureel op diversiteit gestuurd kan worden; zowel in termen van te bereiken resultaten als in de waarborging van de samenhang van diversiteit en de andere strategische processen.

Kortom, diversiteit en kwaliteit verdienen het om vaker in één adem genoemd te worden. Niet als cliché, maar kritisch doordacht en daadwerkelijk ingebed in de managementstijl en de gehanteerde kwaliteitsmodellen.

VanDoorneHuiskes en Partners onderzocht in opdracht van de Nederlandse Stichting voor Psychotechniek (NSvP) de relatie tussen diversiteit en kwaliteit. De resultaten uit literatuuronderzoek en de analyse van enkele praktijkcases vormen de basis van een aangepast INK-model, uitgebreid met diversiteitaspecten. Dit geïntegreerde denkmodel plaatst het benutten van verschil in het hart van de organisatie en biedt organisaties de mogelijkheid diversiteit te zien in een breder perspectief van organisatieontwikkelingsvragen. In deze brochure leest u de belangrijkste bevindingen.

We hopen met deze brochure nieuw elan te geven aan visievorming en praktijkontwikkeling op het gebied van diversiteit en kwaliteit.

Reacties en voorstellen voor vervolգacties zijn welkom op [info@nsvp.nl](mailto:info@nsvp.nl). U kunt de verdere ontwikkelingen volgen op [www.innovatiefinwerk.nl](http://www.innovatiefinwerk.nl)

NSvP Arnhem

# 2

# Diversiteit en kwaliteit: geen gescheiden aandachtsgebieden

Kwaliteit en diversiteit zijn de laatste decennia naar elkaar toe gegroeid. Diversiteit wordt meer en meer gekoppeld aan de businesscase en het primaire proces van organisaties, terwijl in het kwaliteitsdenken het benutten van de (diversiteit van) inzichten op medewerkerniveau in het verbeteren en vernieuwen van werkprocessen in belang toeneemt. Toch blijven in veel organisaties het kwaliteitsmanagement en het diversiteitmanagement gescheiden aandachtsgebieden. Om een eerste stap te zetten naar een geïntegreerd kader heeft de NSvP het INK-model uitgebreid met diversiteitaspecten. Het D-INK-model wordt daarbij vooral gebruikt als diagnose- en ontwikkelingsmodel. De uitbreiding van het INK-model is nadrukkelijk een voorbeeld. Een vergelijkbare exercitie is ook goed te maken met tal van andere kwaliteitsmodellen.

## Waarom deze brochure?

- De koppeling van diversiteit en kwaliteit maakt organisatiedoelen die met diversiteit bereikt moeten worden inzichtelijk.
- De focus verplaatst zich van het verkrijgen van een divers personeelsbestand naar het benutten van verschillende behoeve van organisatiedoelen: diversiteit is geen doel op zich maar een middel om kwaliteitsverhoging en innovatie te bereiken.
- De koppeling van diversiteit en kwaliteit maakt de relatie met het primaire proces helder en zorgt voor een structurele inbedding in de organisatie, diversiteit is niet langer ‘iets erbij’.
- De koppeling maakt beoogde doelen meetbaar, doelen kunnen worden meegenomen in de cyclus van continu verbeteren en vernieuwen.

In deze brochure leest u hoe u in uw organisatie de relatie tussen diversiteit en kwaliteit sterker en meer expliciet kunt maken. De brochure is bestemd voor lijnmanagers, beleidsmakers, HR-managers, P&O-adviseurs, diversiteitmanagers en kwaliteitsmanagers die in hun organisatie diversiteit op een hoger plan willen tillen door diversiteit in bestaande kwaliteitssystemen in de organisatie te integreren. Op grond van literatuuronderzoek en analyse van best practices is het INK-managementmodel uitgebreid met diversiteitaspecten. Deze brochure geeft informatie over de relatie tussen diversiteit en kwaliteit en biedt een praktisch model om er mee aan de slag te gaan.



## Schets van ontwikkelingen van denken over diversiteit en kwaliteit

### Denken over diversiteit

In de literatuur over diversiteit in arbeidsorganisaties zijn twee stromingen: equal opportunities approaches (iedereen heeft recht op gelijke kansen, ongeacht biologische kenmerken of culturele achtergrond) en managing diversity approaches (er is ruimte voor het benutten van elkaars verschillen). Diversiteit in de zin van equal opportunities approaches wordt niet gezien als bron voor verbetering van de resultaten van de organisatie. Culturele verschillen en 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. De managing diversity approaches, het zogenoemde diversiteit-denken, heeft een ander uitgangspunt: individuele medewerkers beschikken over unieke hulpbronnen. Die verschillende hulpbronnen zijn juist een kracht en geen probleem. 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.

### Denken over kwaliteit

Kwaliteitsmanagement was vooral een technisch vraagstuk dat leidde tot inspecties en toezicht. De invloed van de humanrelationsschool op kwaliteitsmanagement bracht meer aandacht voor motivatie en participatie van het personeel. Denken over kwaliteit anno 2011 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? Vanuit het perspectief van Sociale innovatie wordt nu nog een extra dimensie toegevoegd: kwaliteitsontwikkeling is niet langer alleen een managementverantwoordelijkheid die top-down wordt neergezet. Organisaties streven ernaar om de kennis van medewerkers van werkprocessen en klantvragen te benutten om ook bottom-up voeding te geven aan kwaliteitsverbetering in organisaties.

# 3

## Empirische bevindingen in een notendop

Steeds vaker wordt diversiteit benaderd vanuit meerwaarde voor de organisatie en niet meer vanuit idealen of principes. Diversiteit is dan geen doel op zich. Organisaties willen een meer divers personeelsbestand omdat:

- Het toegang geeft tot een breder en dus groter arbeidsaanbod en een grotere kans op het kunnen aantrekken van kwalitatief goed personeel.
- Het op maatschappelijk niveau het corporate imago, de reputatie van de organisatie, verbetert.
- Het de herkenbaarheid, toegankelijkheid en het draagvlak van de organisatie vergroot doordat het personeelsbestand een betere afspiegeling is van de huidige bevolking.
- Het bijdraagt aan een groter innovatief en creatief vermogen en daardoor nieuwe producten en diensten ontstaan en bestaande producten en diensten verbeteren.
- Het bijdraagt aan een betere concurrentiepositie, omdat men beter in staat is wensen en verwachtingen van klanten te identificeren en hier bovendien beter aan tegemoet kan komen.
- Het er prettiger werken is: door diversiteit ontstaat een open en flexibele bedrijfscultuur, dat maakt het werken plezieriger.

### Succesvoller

Vraag is of de geschatste relatie tussen diversiteit en kwaliteit ook is terug te vinden in de onderzoeks literatuur. VanDoorneHuiskes en Partners heeft in opdracht van de NSvP een literatuuronderzoek uitgevoerd om de relatie tussen diversiteit en de kwaliteit nader te onderzoeken. De centrale vraagstelling van het rapport is: Leidt meer diversiteit in de organisatie tot meer kwaliteit? Zijn meer divers samengestelde organisaties

- naar sekse, naar etniciteit, naar leeftijd
- succesvoller dan homogeen samengestelde organisaties?

### Meerwaarde van genderdiversiteit

Het onderzoek van VanDoorneHuiskes geeft eerst antwoord op de vraag of organisaties met een evenwichtige m/v-balans succesvoller zijn. Onderzoeksgevens die op dit thema beschikbaar zijn richten zich vooral op vertegenwoordiging van vrouwen in besturen van ondernemingen in relatie tot de financiële prestaties van deze organisaties.

Expertorganisatie Catalyst onderzocht (2005) bij 350 organisaties de samenhang tussen financiële prestaties en genderdiversiteit in raden van bestuur. Ondanks enkele methodische haken en ogen was er een positieve samenhang: bedrijven met gemengde besturen deden het beter.

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. Deze kwadrantenmethode is in Nederland niet goed bruikbaar, 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. Maar als je de vergelijking in prestaties van bedrijven beperkt tot ondernemingen zonder en met vrouwen in het bestuur blijkt dat ook in Nederland ondernemingen met vrouwen gemiddeld beter scoren dan ondernemingen zonder vrouwen in het bestuur.

(Lückerath-Rovers & Van Zanten, 2008). Ook de Vrije Universiteit voerde een onderzoek uit (2004) naar de financiële performance van enkele Nederlandse bedrijven. Ook in dit Nederlandse onderzoek werd een positieve correlatie gevonden tussen het aantal vrouwen in de raad van commissarissen en de total return to shareholders.

### Verschil VS en Europa

Resultaten van Europese studies geven over het algemeen echter een meer gemengd beeld dan de resultaten van onderzoek uit de VS. Rose (2007) vond in een onderzoek naar beursgenoteerde bedrijven op de Copenhagen Stock Exchange in de jaren 1998-2001 geen relaties tussen genderdiverseit in de top en prestaties van de ondernemingen. Ditzelfde geldt voor een studie onder de grootste bedrijven binnen Denemarken, Noorwegen en Zweden (Randoy, Thomassen en Oxelheim, 2006). In een recente empirische studie onder Nederlandse en Deense bedrijven van Marinova, Plantenga en Remery (2010) kon evenmin een relatie worden aangetoond tussen bedrijfsprestaties en genderdiverseit in de top.

### Toegevoegde waarde

Leidt etnische diversiteit tot meerwaarde voor de organisatie? Onderzoek onder 12 bedrijven in het midden- en kleinbedrijf geeft inzicht (DIV; SZW; TNO, 2009). Vanuit bedrijfseconomisch perspectief wijzen de deelnemende bedrijven vooral op groei in personeel en (daarmee) groei in winst, een grotere afzetmarkt. Er worden besparingen gemeld, zoals minder wervingskosten, minder ziekteverzuim en meer rendement in termen van opleidingen, omdat mensen minder snel vertrekken. Ook zien de bedrijven kansen om voldoende mensen met de

juiste kwalificaties aan te trekken. 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. Bovendien biedt het een beter maatschappelijk imago, geen gering voordeel in een situatie van concurrerende markten.

### Voorwaarden

Binnen teams treden vaak processen op die onbewust leiden tot aanpassing aan bepaalde groepsnormen. Afwijkende meningen krijgen minder kans. De druk tot conformeren heeft in het algemeen een nadelig effect op de kwaliteit van de besluitvorming. Homogene groepen leiden vaker tot één richting van denken, tot verlies aan creativiteit of 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 kan ertoe leiden dat meer alternatieve oplossingen te berde worden gebracht en op hun consequenties worden geëvalueerd (Collins & Guetzkow, 1964). Als teamleden meer verschillende perspectieven inbrengen, leidt dit tot meer creativiteit. Afwijkende meningen bevorderen innovaties in teams, is de gedachte (De Dreu & West, 2001).

Krijgt het innovatieve proces in organisaties meer kans als er ruimte is voor diversiteit? Onderzoek van de UvA (2010) toont aan dat diversiteit niet zonder meer leidt tot meer creativiteit en innovatie binnen de organisatie en dat alleen diversiteit in termen van kennis, competenties en ervaring de creativiteit en inventiviteit van organisaties daad-

werkelijk 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 diversiteit kan leiden tot innovatie. 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: de kern is wat individuen aan (diversiteit van) kennis en denkpatronen inbrengen in een organisatie. Innovatie vraagt om het samenbrengen van verschillende ideeën.

Alleen als de organisatie verschillen ook waardeert en benut komt er ruimte voor creativiteit en innovatie.

### Conclusie

Uit de beschikbare onderzoeks literatuur blijkt dat diversiteit kan leiden tot betere kwaliteit. De empirische onderbouwing is sterker voor genderdiversiteit dan voor diversiteit naar etnische herkomst, mede omdat de onderzoekstraditie naar genderdiversiteit langer bestaat. De gevonden relaties in de VS zijn sterker dan in Europese studies.

Er blijkt veel geschreven te zijn over het belang van diversiteit, soms wordt een relatie aangetoond, maar methodologisch zijn de resultaten niet altijd even hard. Soms gaat het meer om ervaren meerwaarde dan om een wetenschappelijk onderbouwde meerwaarde. Het

Dat diversiteit niet vanzelfsprekend tot creativiteit leidt, verklaart Paul Paulus, University of Texas at Arlington. Hij toont aan dat in veel teams afwijkende meningen en gezichtspunten onbewust genegeerd worden, omdat het prettiger is om te praten over zaken die alle teamleden gemeen hebben. Dit Common Knowledge Effect kan ertoe leiden dat groepen in cirkels redeneren en moeite hebben met het omarmen van vernieuwende ideeën. Met name leden van minderheidsgroepen worden hierdoor benadeeld; zij krijgen minder kans hun unieke bijdrage te leveren aan het groepsproces. Uit onderzoek is gebleken dat het doorbreken van dit patroon essentieel is om diversiteit te kunnen benutten. Hiervoor wordt een reeks praktische tips aangebracht. Ten eerste kan het nuttig zijn om verschillende methoden te gebruiken om ideeën te genereren. De standaard verga-

dertechnieken zijn niet altijd het meest effectief. Organisaties zouden meer gebruik kunnen maken van individuele brainstormmomenten, of van technieken als de 'brainwrite'. Ook blijkt dat het evalueren en selecteren van ideeën het beste werkt in kleine groepen (2-4 personen) en niet in een vergadering met een groter team. Ten slotte is het belangrijk dat binnen teams een open cultuur bestaat, waarin ruimte en waardering is voor afwijkende gezichtspunten. Als aan dergelijke voorwaarden wordt voldaan, kunnen organisaties beter gebruikmaken van de diversiteit in het personeelsbestand.

*(Fragment uit het verslag van het symposium 'Gebruik maken van verschillen: Creativiteit in Teamverband', Instituut ISW, zie [www.nsvp.nl](http://www.nsvp.nl))*

onderzoek naar de meerwaarde van diversiteit is complex. Dat komt mede doordat 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 literatuuronderzoek biedt een beter inzicht in de relatie tussen diversiteit en kwaliteit en geeft richtlijnen hoe de relatie beter onderzocht kan worden:

### Specifieke doelen

In het besproken onderzoek worden vaak erg algemene doelstellingen gebruikt om de effecten van diversiteit te meten. Voor het meten van de effecten van diversiteit is het aan te raden om te werken met meer specifiek geformuleerde doelen. Het artikel Leveraging diversity to improve business performance: Research findings and recommendations for organizations (Jayne and Dipboye, 2004) ondersteunt deze gedachte. De auteurs merken op dat succesvolle diversiteitsprogramma's gericht zijn op specifiek geformuleerde doelen. Alleen op die wijze is vast te stellen of doelstellingen ook daadwerkelijk zijn gehaald.

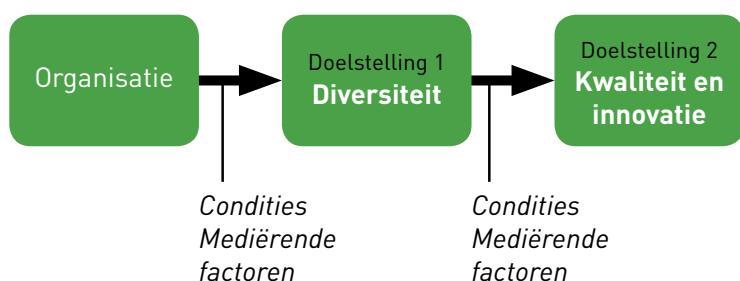
### Direct effect

Er wordt vaak aangenomen dat een diverse organisatie een min of meer rechtstreeks effect heeft op de resultaten en prestaties van de organisatie. Het samengaan van diversiteit en economische prestaties lijkt echter alleen op te treden als er voldaan is aan een aantal noodzakelijke condities. Ook zou er sprake kunnen zijn van een indirecte relatie: door meer diversiteit in de organisatie ontstaat een open bedrijfscultuur, met meer openheid voor moderne ontwikkelingen, gevoeligheid voor omgevingsfactoren

of de bereidheid risico's te nemen. Een dergelijk open bedrijfsklimaat is vervolgens ook een betere voedingsbodem voor vernieuwing en ontwikkeling.

### Focus

Er is veel geschreven over organisatiecondities die bijdragen aan een divers personeelsbestand (doelstelling 1), maar er is nog weinig bekend over de voorwaarden waaronder verschil ook daadwerkelijk van meerwaarde wordt voor kwaliteit en innovatie van organisaties (doelstelling 2). Het is van belang de focus meer te richten op deze tweede doelstelling en inzicht te krijgen in de condities die de relatie tussen diversiteit en kwaliteit en innovatie beïnvloeden.



In de volgende hoofdstukken ontwikkelen en beschrijven we een geïntegreerd analysemodel waarmee organisaties de focus kunnen verleggen van de vraag: 'Hoe wordt mijn organisatie meer divers?' (1), naar de vraag 'Onder welke voorwaarde leidt diversiteit daadwerkelijk tot kwaliteit (2)? Hoe kunnen we verschil benutten voor het bereiken van organisatiendoelen? Om die vraag te beantwoorden is het van belang om de beoogde doelen specieker te kunnen benoemen (welke resultaatgebieden wil de organisatie met diversiteit bereiken) en beter inzicht te krijgen in de vraag 'Onder welke voorwaarden (organisatiecondities) leidt diversiteit tot kwaliteit?'

# 4

## Het INK-model: analyse- en ontwikkelmodel

Om meer inzicht te krijgen in de noodzakelijke organisatiecondities voor het productief maken van diversiteit analyseren we in het volgende hoofdstuk verschillende praktijkcases met behulp van het INK-model. Dit model is gekozen omdat het een breed toegepast managementmodel is dat zowel inzicht geeft in de beoogde doelen (resultaatgebieden) als de noodzakelijke condities (organisatiegebieden). Aan de hand van de casestudies wordt het INK-model uitgebreid met diversiteitaspecten, maar een degelijke exercitie is ook mogelijk met andere kwaliteitsmodellen.

### Ambities realiseren

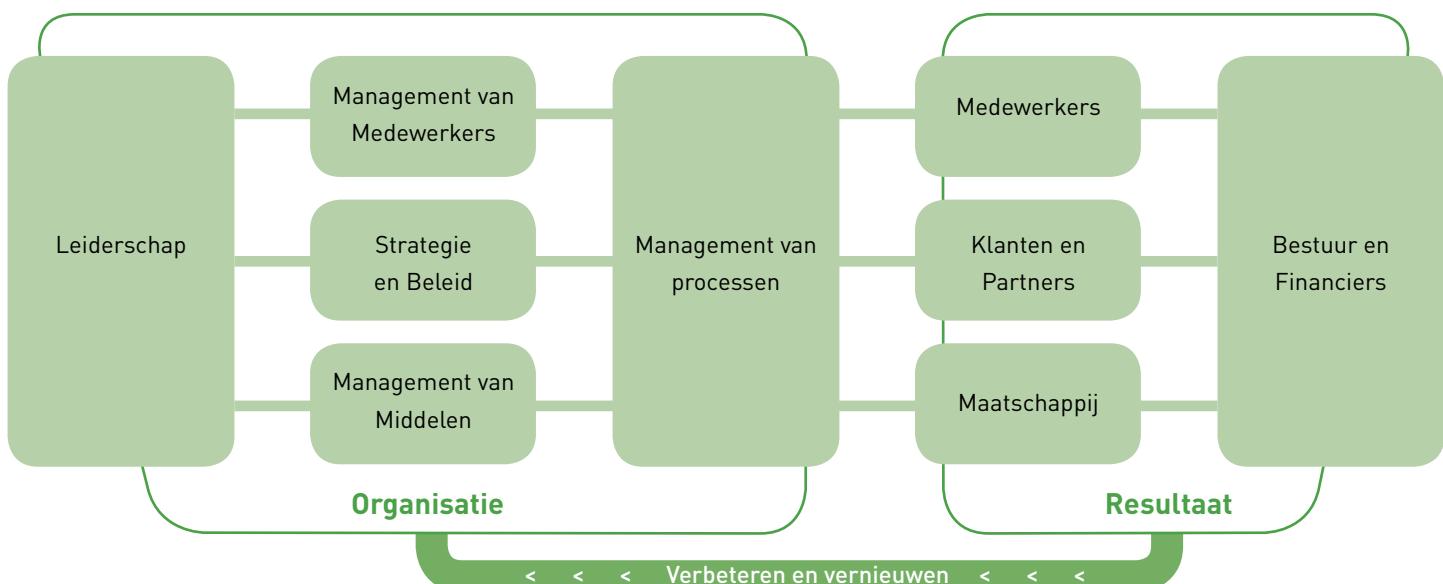
Het INK-model is een breed gebruikt managementmodel dat bedoeld is voor organisaties om ambities te formuleren en te realiseren. Het is gebaseerd op het EFQM-model, dat al zo'n 20 jaar oud is. Het INK-managementmodel geeft een leidraad om vanuit het perspectief van samenhang aan de kwaliteit van de organisatie als geheel te werken. De keuze voor het INK-model als analysemodel sluit goed aan bij de richtlijnen die in

het vorige hoofdstuk zijn beschreven om de relatie tussen diversiteit en kwaliteit beter inzichtelijk te maken:

- Te bereiken resultaten worden specifiek en meetbaar omschreven in de resultaatgebieden.
- De verschillende organisatiegebieden dienen als organisatorische condities die bepalend zijn voor het bereiken van gewenste resultaten vanuit het perspectief van verschillende stakeholders.
- Veranderkundige aspecten worden in het INK-model zichtbaar gemaakt in de aspecten Inspireren, Mobiliseren, Waarderen en Reflecteren. De kunst is die beweging te verkrijgen die de organisatie daadwerkelijk nodig heeft om de ambities te realiseren.

Hieronder wordt het INK-model nader gepresenteerd. Met dit analysemodel worden vervolgens een aantal cases bestudeerd (hoofdstuk 5) op grond waarvan het INK-model wordt uitgebreid met diversiteitaspecten (hoofdstuk 6 en 7).

*Het INK-managementmodel*



## **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 bij te stellen. Dit is uitgewerkt in een aantal stappen. De start bestaat uit een externe oriëntatie als basis voor bewustwording van oorzaak en inhoud van noodzakelijke veranderingen.

Om in kaart te brengen wat de organisatie heeft bereikt of wil bereiken (afgezet tegen behoeftes vanuit de markt (stakeholders)), worden de volgende 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 de prestaties van de organisatie?).

Vervolgens wordt de blik naar binnen gericht op de verschillende organisatiegebieden: wat is er nodig om de noodzakelijke veranderingen te bereiken? Het model bestaat uit vijf onderling verbonden organisatiegebieden, en het aandachtsgebied 'Verbeteren en vernieuwen'.

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 or-

ganisatie 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?).
- Verbeteren en vernieuwen.

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.

## **Belangrijkste recente wijzigingen**

In het INK-model is recentelijk de nadruk gelegd op het verandermechanisme Inspiren, Mobiliseren, Waarderen en Reflecteren (IMWR-cirkel). 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. In die zin is het INK-model te gebruiken als diagnose- en ontwikkelmodel: mits ingezet als basis voor dialoog tussen management onderling en met medewerkers, niet als invloedeling.



# 5

## Analyse van praktijkcases

In dit hoofdstuk worden verschillende best practices beschreven, als voorbeelden van organisaties die de relatie hebben gelegd tussen diversiteit en kwaliteitsverbetering. Gekozen is voor een mix van grote en kleinere bedrijven. De cases verschillen in de doelen die de organisatie met diversiteit willen bereiken en in de gekozen aanpak. Per best practice wordt ingegaan op de meerwaarde van diversiteit voor de kwaliteit van de organisatie en op de vraag onder welke voorwaarden die meerwaarde gestalte krijgt of heeft gekregen. Daarbij wordt gebruikgemaakt van het INK-model als analysemodel: waar mogelijk wordt de meerwaarde benoemd op de verschillende resultaatgebieden en wordt de aanpak vertaald naar activiteiten op de verschillende resultaatgebieden.



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 herkomst 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.

#### **Businesscase**

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.

#### **Aanpak**

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 winkelmannen) aan een genderneutraliteitstest werden onderworpen. Gevolg, de decision makers gaan op meer objectieve basis werknemers beoordelen.

#### **Aanpassing instrumentarium**

Het management van medewerkers richt zich op een meer divers personeelsbestand én meer behoud van het zittende

personeel. De aanpak bestaat uit de inzet van verschillende instrumenten op het terrein van werving, selectie en doorstroom. Om de werving van bepaalde allochtone doelgroepen meer kansen te bieden, werkt Sportsworld nauw samen 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 allochtonen gemakkelijker bereikt kunnen worden.

#### **Bedrijfsfilosofie**

Sportsworld wil medewerkers werven die passen binnen de bedrijfsfilosofie. Daarom bevraagt het bedrijf tijdens de sollicitatieprocedure 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.

## Organisatiegebieden

### Medewerkers:

- Allochtone groepen beter bereiken door werving/samenwerking met bemiddelingsdiensten.
- Electie op basis van doorgroemogelijkheden: aandacht voor houding, waarden en normen passend bij de bedrijfscultuur. Ervaring minder belangrijk dan motivatie en capaciteiten.
- Doorstroom (met name van vrouwen) vergroten door genderneutrale testen en genderneutrale functioneringsgesprekken.

## Resultaatgebieden

### Bestuur en financiers:

- Continuïteit en groei van het bedrijf mogelijk maken met werving en behoud van voldoende en goed gekwalificeerd personeel als voorwaarde.
- Versterken van concurrentiepositie (behoud van opgebouwde kennis en ervaring) door vergroten van interne doorstroom.

### Medewerkers:

- Verminderen van uitstroom, vergroten van doorstroom en betrokkenheid (met name van vrouwen).
- Beter benutten van potentieel arbeidsmarkt (werving van allochtone groepen).

## 5.2

## Best practice: **Schildersbedrijf Everts**

Schildersbedrijf Everts levert schilder-, onderhouds- en bouwkundige diensten in de regio Den Haag. 50% van de werknemers is van allochtone afkomst. Sinds het einde van de jaren negentig van de vorige eeuw nam de instroom van medewerkers vanuit schildersvakscholen sterk af. Autochtone werknemers interesseren zich steeds minder voor het schildersvak. Daarnaast werden klanten veeleisender en vroegen meer kwaliteit in minder tijd. Het bedrijf koos voor breed inzetten van personeel van diverse afkomst.

### **Meerwaarde culturele diversiteit?**

De meerwaarde ervan 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, onder meer 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 beheerde zaken moeten doen. Gelijke

allochtone afkomst blijkt te leiden tot betere klantcontacten. Everts houdt hier rekening mee bij de inrichting van haar werkprocessen, onder andere bij planning van opdrachten.

### **Ook een besparing van kosten**

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 allochtone makkelijker worden benaderd voor werk. Deze vorm van rekrutering levert een besparing op de wervingskosten op. Everts werkt veel met werknemers uit leer-werktrajecten. Voor deze ongeschoolden allochtone werknemers moet men extra investeren in (begeleidings-)tijd en opleiding op de werkplek. Deze zijn te dragen als het ook resulteert in behoud van medewerkers uit deze groep. De kosten van ongewenste uitstroom zijn uiteindelijk hoger dan de investeringen.

### **Aanpak**

Om een divers personeelsbestand te krijgen en te behouden hanteerde Everts een aantal randvoorwaarden. Een belangrijke factor is hierbij het kunnen spreken en verstaan van de Nederlandse taal. Everts stelt als eis dat men zich in het Nederlands verstaanbaar moet kunnen maken. 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 Everts. Daarnaast werkt een vaste samenstelling in groepen efficiënter. 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 gevolgd. 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'.

## Organisatiegebieden

### Medewerkers:

- Extra begeleiding voor medewerkers in leerwerktrajecten.
- Werken in gemengde teams van allochtone en autochtone medewerkers.
- Voorkomen van uitstroom door werken in vaste groepssamenstelling waardoor onderlinge communicatie beter wordt.
- Recruitment van medewerkers met een diverse allochtone en autochtone achtergrond via netwerken van medewerkers.
- Spreken en verstaan van de Nederlandse taal.

### Werkprocessen:

- Door mix van culturen in het werknemersbestand beter aansluiten bij de mix van culturen bij bewoners.
- Bij planning van opdrachten zorgen voor afstemming medewerkers/klanten qua culturele achtergrond en taal .

### Leidinggeven:

- Verdiepen in verschillende culturele achtergronden eventueel zelfs taal van verschillende medewerkers.

### Middelen:

- Investeren in opleiding en ontwikkeling van personeel (loont alleen als verloop beperkt is).

## Resultaatgebieden

### Maatschappij:

- Een positief imago (bij diverse allochtone en autochtone groepen).

### Klanten:

- Aan hogere klanteisen kunnen voldoen.
- Verbetering (allochtone) klantcontacten.
- Kwaliteitsverbetering van product- en dienstverlening.

### Bestuur en financiers:

- Meer opdrachten in allochtone wijken.
- Besparing op kosten voor recruitment.

### Werknemers:

- Vergroten van betrokkenheid, terugdringen van uitstroom door aandacht voor scholing en begeleiding, werken in gemengde vaste teams.

Verzekeraar Achmea (22.000 medewerkers) wil een maatschappelijk betrokken, toonaangevende en innoverende dienstverlener zijn. Dat komt terug in de missie van het bedrijf die betrokkenheid bij mens (zowel medewerkers als klanten) en maatschappij benadrukt. Daarvoor is volgens Achmea een afspiegeling van de samenleving en klanten in het personeelsbestand wenselijk. Achmea hantert in de werving en recruitment een doelgroepbenadering. 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 en de kracht van verschil anderzijds.

#### **Doelen Levensfasebewust Diversiteitbeleid**

Achmea wil de kracht van de verschillen herkennen en benutten door:

- Effectiever gebruik te maken van talenten van iedere medewerker.
- Het potentieel op de arbeidsmarkt beter te benutten.
- Teamproductiviteit en -innovatief vermogen te vergroten.
- Interne en externe geloofwaardigheid vanuit identiteit te verbeteren.
- Aantrekkelijk werkgeverschap en bedrijfstrots te creëren.

#### **Aanpak**

Effectief diversiteitbeleid is volgens Achmea niet gebaat bij regels en procedures 'Hoe meer regels, hoe meer je de neiging krijgt iedereen over één kam te scheren.' De neiging om iedereen gelijk te willen behandelen, komt diversiteit niet ten goede. Het uitgangspunt is: veel eigen verantwoordelijkheid voor medewerkers en iedereen afzonderlijk beoordelen. Dat vraagt van leidingge-

venden inlevingsvermogen in medewerkers en de moed keuzes te maken voor passende oplossingen. De wijze waarop leidinggevenden en medewerkers hiermee omgaan is cruciaal. Vertrouwen is een belangrijke succesfactor. Volgens Achmea snijdt het mes dan aan twee kanten: het beste voor mensen bereiken én voor Achmea het beste eruit halen. De diversiteitsaanpak van Achmea wordt als een win-winsituatie getypeerd.

#### **Verschillen beter benutten**

Achmea's visie op diversiteit (en het benutten van juist de diversiteit van menselijk kapitaal), heeft geleid tot vernieuwing van de werkprocessen. Het Achmea Werkconcept gaat over de manier waarop medewerkers met elkaar het werk organiseren. Het gaat niet om volledig anders werken, maar om slimmer werken. Slimmer gebruikmaken 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. Leiderschap betekent durven differentiëren. Met afzonderlijke medewerkers kunnen verschillende afspraken gemaakt worden die het beste bij de persoon en diens situatie passen.

#### **Consistente uitstraling**

In vergelijking met andere grote bedrijven kenmerkt Achmea's aanpak zich door 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 wekt ook de indruk dat Achmea haar medewerkers vertrouwt. Niet alleen wat betreft flexibele werkkarrangementen, maar ook in andere opzichten. Zo stelt Achmea medewerkers in staat tijd te besteden aan vrijwil-

ligerswerk 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.

## Organisatiegebieden

### Missie en strategie:

- De missie van bedrijf benadrukt betrokkenheid bij mens (zowel medewerkers als klanten) en maatschappij.

### Medewerkers:

- Beter benutten van potentieel arbeidsmarkt, door werving van specifieke doelgroepen.
- Vergroten van betrokkenheid door benutten van talent, ruimte bieden aan verschil (culturele verschillen, verschillen in levensfase) door individuele beoordeling, maatwerkafspraken over arbeidsomstandigheden, tijd- en plaatsonafhankelijk werken, werktijden en arbeidsduur, passen bij levensfase en individuele behoefte.
- Ruimte voor vrijwilligerswerk/MVO.

### Leidinggeven:

- Op basis van vertrouwen.
- Inlevingsvermogen in behoefte van werknemers.
- Managen van teamdiversiteit.
- Management van levensfase van medewerkers: maatwerkafspraken en dialoog/flexibele werkarrangementen.
- Sturen op resultaten.
- Durven differentiëren.

### Werkprocessen:

- slimmer werken (efficiënter en effectiever samenwerken)

### Middelen:

- slimmer gebruikmaken van faciliteiten die er zijn om het werk uit te voeren (d.m.v. Het Nieuwe Werken)

## Resultaatgebieden

### Medewerkers:

- Vergroten van betrokkenheid.
- Aannemen, ontwikkelen en behouden van diverse, talentvolle en ambitieuze medewerkers.

### Maatschappij:

- Vergroting van de interne en externe geloofwaardigheid vanuit identiteit (betrokkenheid bij mens en maatschappij).

### Klanten:

- Blijvende groei en toegevoegde waarde voor klanten.
- Dienstverlening aan klant op basis van vertrouwen, maatwerk en flexibiliteit.

### Bestuur en financiers:

- Vergroting van teamproductiviteit en -innovativiteit.

Procter & Gamble ziet het ontwikkelen van een diverse organisatie als essentiële voorwaarde voor het bereiken van de doelstellingen van het bedrijf. Diversiteit en inclusie zijn bij P&G van belang als bedrijfsstrategie voor het behalen van concurrentievoordeel: 'Everyone valued. Everyone included. Everyone Performing at their Peak.' De achterliggende gedachte is dat het inzetten van de verschillende talenten en creativiteit van medewerkers tot uiting komt in productontwikkeling en -vernieuwing. Bovendien kan je de concurrentie verslaan als je klantengroepen van binnenuit kan bereiken.

#### **Businesscase**

Met diversiteit en Inclusion streeft Procter & Gamble de volgende doelen na:

- Inzicht in de behoefte van de klant
- Innovatie: diversiteit vergroot de creativiteit in organisaties.
- Business building: klantgroepen van binnenuit bereiken. Voor het vergroten van de afzetmarkt is het van belang verschillende groepen te bereiken. Het is een groot voordeel deze verschillende groepen in huis te hebben, zij kennen de specifieke behoefte en vragen, bovendien kunnen zij hun eigen doelgroepen beter benaderen.

#### **Aanpak**

Centrale pijlers van Diversity en Inclusion zijn:

- Flexibilisering: het bieden van mogelijkheden om plaats- en tijdonafhankelijk te werken.
- Talentontwikkeling, waarbij iedereen zich gewaardeerd weet, talenten worden erkend en herkend, en iedereen uitgedaagd wordt te presteren op de top van zijn kunnen.
- Een inclusieve cultuur waarin ruimte is voor verschillen, waar verschillen

gewaardeerd worden, waar iedereen zich welkom voelt.

#### **Innovatie door diversiteit**

Een open organisatiecultuur met ruimte voor vernieuwende ideeën en een grote bereidheid tot veranderen, is 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. Het uitgangspunt is bovendien dat het merendeel van alle bedrijfskennis in de hoofden van medewerkers zit. Daarom is het van belang de inzichten van diverse medewerkergroepen te benutten bij het begrijpen van klantwensen en het inspelen op de snel veranderende behoeften van klanten. 'Als twee mensen hetzelfde idee hebben, is de tweede overbodig', aldus Madalyn Brooks, HR Director Procter & Gamble UK. Om die reden heeft P&G ook 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.

#### **Talenten benutten voor retentiebeleid**

P&G is zich ervan bewust dat de diversiteit en multiculturaliteit van het bedrijf vragen om leiderschap dat stuurt op veranderingen en innovatie. Dezelfde processen die van belang zijn voor het vergroten van de innovatie van externe producten (bottom-up benutten van verschillende inzichten) werden ingezet om

meer vrouwelijk talent aan de organisatie te binden. Marketeers uit alle lagen van het bedrijf werden aangesproken om zitting te nemen in creatieve teams. De aanpak startte met het uitvoeren van een breed ‘consumentenonderzoek’ onder huidige en voormalige vrouwelijke medewerkers van P&G, waarbij de nadruk lag op de regretted losses.

### Marketing en communicatie

In de marketing van A-merken geldt dat de verpakking minstens zo belangrijk is als de inhoud. Die wetenschap is door P&G benut door het bestaande aanbod van arbeidsvoorwaarden 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. De volgende stap werd het ontwikkelen van innovatieve ‘producten’ waarmee de doelstellingen (meer vrouwen op alle niveaus in de organisatie) binnen bereik zouden kunnen komen. Een spraakmakend nieuw ‘product’ werd het Mentor Up- programma, waarbinnen vrouwelijke junior managers als mentor gekoppeld werden aan mannelijke seniors.

### Resultaten

De resultaten van bovenstaand marketingoffensief zijn er. In vijf jaar tijd steeg het aandeel vrouwen op sleutelposities in het bedrijf van 5 naar ruim 30 procent. 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.



## Organisatiegebieden

### Strategie:

- Diversiteit en inclusie van belang voor het behalen van concurrentievoordeel: 'Everyone valued. Everyone included. Everyone Performing at their Peak'.

### Medewerkers:

- Werven en binden van een diverse medewerkerpopulatie gericht op een meer ontwikkelingsgerichte open organisatiecultuur.
- Ruimte voor meedenken over innovatie en vernieuwing op alle niveaus.
- Investeren in een beloningssysteem, opleidingen- en kennissystemen die innovatie en productvernieuwing ondersteunen.
- Zorgen voor een inclusief werkclimaat waarin iedere medewerker zich gewaardeerd weet en optimaal kan presteren.

### Leidinggeven:

- Vraagt om leiderschap dat stuurt op veranderingen en innovatie door ruimte te bieden aan verschillen en het benutten van diversie talenten.
- Uitdagen van medewerkers op alle niveaus van de organisatie om innovatief en creatief te zijn.
- Investeren in een organisatiecultuur met een grote bereidheid tot veranderen.

### Werkprocessen:

- Benutten van diversiteit van inzichten van medewerkers voor productontwikkeling.
- Ontwikkelen van het AskMe Enterprise system, waarbij iedereen uitgenodigd wordt mee te denken over innovatie en vernieuwing.

### Middelen:

- Inzetten van marketingkennis voor bijvoorbeeld behoud van vrouwelijk talent

## Resultaatgebieden

### Bestuurders en financiers:

- Concurrentievoordeel behalen door stimuleren van optimale prestaties van alle medewerkers.
- Diversiteit van medewerkers benutten voor productontwikkeling en productvernieuwing.

### Klanten:

- Diverse klantwensen begrijpen en kunnen inspelen op die snel veranderende behoeften van klanten.

### Medewerkers:

- Alle medewerkers weten zich gewaardeerd, voelen zich betrokken bij en verbonden aan organisatiedoelstellingen.

Analyse van praktijkcases met het INK-model levert rijk materiaal en inzicht op in de manier waarop organisaties de relatie leggen tussen diversiteit en kwaliteit. De cases geven zowel voorbeelden van beoogde doelen op de verschillende resultaatgebieden als van mogelijke aanpassingen in de diverse organisatiegebieden. De voorbeelden kunnen daardoor goed als basis dienen voor verdere uitbreiding van het INK-model met diversiteitsaspecten. Duidelijk is ook dat organisaties afhankelijk van externe omstandigheden en de ontwikkelingsfase/mogelijkheden van de organisatie hun eigen doelen, ambitieniveau en aanpak bepalen. Er zijn als het gaat om diversiteit geen generieke doelen en aanpakken te formuleren, vertaling van diversiteit naar kwaliteit vraagt maatwerk. Vooral organisatiedoelen gericht op maatwerk, snelheid en flexibiliteit [3] en innovatie[4] tonen de innovatieve kracht van diversiteit: een duidelijke grens tussen beide benaderingen is moeilijk te trekken.

## Organisatiedoelen

Wat betreft de geformuleerde doelen op de verschillende resultaatgebieden zijn verschillende type organisatiedoelen te onderscheiden:

### Primair concurreren op doelmatigheid

Medewerkers zijn vooral van belang voor de productiviteit en continuïteit van de organisatie: tekort aan personeel belemmert de groei en continuïteit. De aanpak is vooral gericht op het oplossen van knelpunten en het verbeteren van de arbeidsmarktcommunicatie (beperkte doelen, en een relatief smalle aanpak).

### Concurreren kwaliteit en het bereiken van klantgroepen

Diversiteit van personeel wordt van belang voor het verhogen van de kwaliteit

en vakbekwaamheid van het personeelsbestand en voor betere afstemming van de product- en dienstverlening op de behoeften van verschillende klantgroepen. De doelen zijn meer proactief en de aanpak is planmatig en betreft meerdere resultaatgebieden.

### Concurreren op maatwerk, snelheid en flexibiliteit

Bij de organisatie van werkprocessen wordt rekening gehouden met individuele verschillen (zowel tussen medewerkers als tussen klanten). De organisatie kiest voor diversiteit als organiseerprincipe. Standaardisatie belemmert diversiteit en beperkt de mogelijkheden van maatwerk voor klanten. Medewerkers hebben invloed op het vormgeven van werkprocessen. Er is autonomie en zelfsturend vermogen van medewerkers in de organisatie nodig om snel en flexibel op vragen in te kunnen spelen. Dit vraagt andere vormen van organiseren en slimmer werken. Verantwoordelijkheid nemen, motivatie en betrokkenheid worden belangrijke onderwerpen.

### Concurreren op innovatie

Diversiteit van inzichten bevordert de creativiteit en het innovatievermogen van de organisatie, mits verschillen benut worden en productief gemaakt kunnen worden. Het wordt belangrijk om de diversiteit aan ideeën op de werkvloer ook daadwerkelijk te benutten, waarbij bottom-up processen gestimuleerd worden (hier zijn duidelijke parallelle met Sociale Innovatie). Invloed van (diverse) medewerkers op het primaire proces wordt een basale voorwaarde om diversiteit te kunnen benutten voor innovatie. Ook ontstaat er aandacht voor een op verandering gerichte cultuur, waarin Inspireren, Mobiliseren, Waarderen en Reflecteren (de buitenste ring van het INK-model) een vaste plaats krijgen en er ruimte ontstaat voor onorthodoxe manieren van leren, organiseren en verbinden. (Aandacht voor continue organisatieontwikkeling (bottom-up) in plaats van organisatieverandering (top-down)).

## Organisatiegebieden

Onderstaand overzicht geeft inzicht in de factoren binnen de verschillende organisatiegebieden die bijdragen aan het bereiken van geformuleerde organisatiedoelen. Het overzicht geeft helderheid over de positie die de organisatie inneemt en de activiteiten die het bereiken van relevante aandachtsgebieden kunnen ondersteunen.

### *Beoogde organisatiedoelen →*

Relevante organisatiegebieden  
↓  
**Leiderschap**

	<b>Waarborgen productiviteit en continuïteit</b>	<b>Bereiken van diversie klantgroepen</b>	<b>Vergroten van maatwerk, snelheid en flexibiliteit</b>	<b>Verhogen van innovatievermogen</b>
<b>Leiderschap</b>	<p>Stellen van diversiteitdoelstellingen</p> <p>Aanmoedigen van diversiteit</p>	<p>Diversiteit verbinden aan ambities, het succes van de organisatie</p> <p>Communicatie van de strategie/benaderingen van diversiteitbeleid</p> <p>Maximaal benutten van diversiteit of diversiteit aantrekken</p> <p>Her- en erkennen van medewerkers en organisatieonderdelen die bijdragen aan diversiteit</p> <p>Monitoring van ontwikkeling en voortgang van diversiteitbeleid en -activiteiten</p>	<p>De meerwaarde van diversiteit benoemen, zowel intern als bij externe partners</p> <p>Ontwikkeling, implementatie en evaluatie van beleidsinstrumenten en managementsystemen met diversiteitindicatoren</p> <p>Outputsturing</p> <p>Durven differentiëren</p>	<p>Initiëren en realiseren van veranderingsprocessen en bevorderen van een cultuur van samenwerking, diversiteit en innovatie</p>
<b>Management van medewerkers</b>	<p>Diversiteit is een criterium bij de rekrutering en het managen van medewerkers</p>	<p>HR-instrumenten en -activiteiten ten aanzien van werving, selectie, beoordeling, ontwikkeling en communicatie afstemmen op diversiteitbeleid</p> <p>Taken en competentieprofielen afstemmen op diversiteit, voor komen van uitsluiting</p> <p>Investeren in alle medewerkers</p>	<p>Verschillen tussen medewerkers in de organisatie erkennen en waarderen</p> <p>Alle medewerkers gemotiveerd en betrokken voor het werk</p> <p>Alle medewerkers motiveren tot het leveren van optimale prestaties</p> <p>Stimuleren van autonomie en zelfsturing, aandacht voor veranderende arbeidsverhoudingen</p>	<p>Benutten van diversiteit aan ideeën op de werkvloer</p> <p>Stimuleren van bottom-up processen t.b.v. innovatie en kwaliteitsverbetering</p> <p>Stimuleren van een open, innovatieve en op verandering gerichte cultuur</p>

*Beoogde organisatiedoelen →*

Relevante  
organisatie-  
gebieden  
↓  
**Strategie en  
beleid**

	<b>Waarborgen productiviteit en continuïteit</b>	<b>Bereiken van diversie klantgroepen</b>	<b>Vergroten van maatwerk, snelheid en flexibiliteit</b>	<b>Verhogen van innovatie- vermogen</b>
	<p>Strategie voor het bereiken van diversiteitsdoelstellingen</p> <p>Relatie veranderingen op de arbeidsmarkt en diversiteit</p> <p>Doelstellingen m.b.t. diversiteit</p>	<p>Strategie voor het bereiken van diversiteitsdoelstellingen in relatie tot het bereiken van nieuwe klantgroepen</p> <p>Commitment van het management aan diversiteitbeleid</p> <p>Sturen leidinggevenden op het bereiken van meer diversiteit in de organisatie</p> <p>Diversiteitbeleid en -activiteiten worden ontwikkeld, geëvalueerd en verbeterd en zowel intern als extern gecommuniceerd</p>	<p>Strategie gericht op diversiteit in relatie tot flexibiliteit en maatwerk voor medewerkers en klanten</p> <p>Diversiteitbeleid en -activiteiten worden geïntegreerd met andere doelstellingen en systematisch ontwikkeld, geëvalueerd en verbeterd</p>	<p>Bijdrage diversiteitbeleid en -activiteiten aan product- en procesinnovaties en ontwikkeling van de organisatie</p> <p>Evaluatie en verbetering van innovatiegehalte van de organisatie, gericht op tevredenheid en waardecreatie voor uiteenlopende klantgroepen en andere stakeholders</p>

**Middelen**

	Bij keuze en alloctatie van financiële en andere middelen rekening houden met diversiteitbeleid en -activiteiten	Kennis- en informatiemanagement afstemmen op diverse groepen	Commitment van externe partners aan diversiteit van de organisatie	Partners en klanten bij diversiteitbeleid en -activiteiten betrekken
--	--	--	--	--

**Processen**

	Bij keuze en alloctatie van financiële en andere middelen rekening houden met diversiteitbeleid en -activiteiten	Kennis- en informatiemanagement afstemmen op diverse groepen	Commitment van externe partners aan diversiteit van de organisatie	Partners en klanten bij diversiteitbeleid en -activiteiten betrekken
--	--	--	--	--

# 7

## Het D-INK-model: een geïntegreerd denkmodel

Koppeling van diversiteit aan kwaliteits-systemen biedt de mogelijkheid diversiteit vanuit een breder perspectief te benaderen dan alleen vanuit een HRM-perspectief. Interessant wordt de vraag hoe bij het inrichten van de organisatie op kwaliteitsaspecten, diversiteit als indicator kan worden meegenomen. Het gaat om de vraag wat de organisatie concreet moet doen op het vlak van leiderschap, het management van medewerkers, op het vlak van strategie en beleid, van management van middelen en processen om bijvoorbeeld een diverse klantgroep beter te kunnen bedienen. Het D-INK-model kan een goed kader bieden om de beoogde doelen van Diversiteit te verhelderen en de blik op de organisatiegebieden te verbreden. Het hier ontwikkelde D-INK-model kan in die zin dus ook los gebruikt worden. Uiteindelijk moet het D-INK-model een aanvulling vormen op het bestaande INK-model, waarmee diversiteit een geïntegreerde plaats krijgt in het kwaliteitsdenken in de organisatie.

### 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 waarop de organisatie invloed uit kan oefenen.

Aandacht voor:

- Stellen van diversiteitsdoelstellingen.
- Aanmoedigen van diversiteit.
- Diversiteit verbinden aan ambities, het succes van de organisatie.
- Communicatie van de strategie/benaderingen van diversiteitbeleid.
- Maximaal benutten van diversiteit of

diversiteit aantrekken.

- Her- en erkennen van medewerkers en organisatieonderdelen die bijdragen aan diversiteit.
- Monitoring van ontwikkeling en voortgang van diversiteitbeleid en -activiteiten.
- De meerwaarde van diversiteit benoemen, zowel intern als bij externe partners.
- Ontwikkeling, implementatie en evaluatie van beleidsinstrumenten en managementsystemen met diversiteitindicatoren.
- Initiëren en realiseren van veranderingsprocessen en bevorderen van een cultuur van samenwerking, diversiteit en innovatie.

#### Management van medewerkers

*Sturen we onze medewerkers aan op een wijze die tegemoetkomt aan diversiteitdoelstellingen?*

Voor de organisatie is het essentieel het menselijk kapitaal zo optimaal mogelijk te benutten. De organisatie richt zich op het aantrekken, aanstellen, ontwikkelen, motiveren, behouden en optimaal benutten van divers talent. Medewerkers, met al hun verschillen, worden herkend, gewaardeerd, en betrokken bij het realiseren van de doelen van de organisatie.

Aandacht voor:

- 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 diversiteitbeleid.
- Taken en competentieprofielen afstemmen op diversiteit uitgangspunten, voorkomen van uitsluiting.
- Investeren in alle medewerkers.
- Verschillen tussen medewerkers in de

- organisatie erkennen en waarderen.
- Alle medewerkers gemotiveerd voor en betrokken bij het werk.
  - Alle medewerkers motiveren tot het leveren van optimale prestaties.
  - Stimuleren van autonomie en zelfsturing, aandacht voor veranderende arbeidsverhoudingen.
  - Outputsturing.
  - Benutten van diversiteit aan ideeën op de werkvloer.
  - Stimuleren van bottom-up processen t.b.v. innovatie en kwaliteitsverbetering.
  - Stimuleren van een open, innovatieve en op verandering gerichte cultuur.

### **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.
- Strategie voor het bereiken van diversiteitsdoelstellingen.
- Commitment van het management aan diversiteitsbeleid.
- Sturen leidinggevenden op het bereiken van meer diversiteit in de organisatie.
- Diversiteitbeleid en -activiteiten worden ontwikkeld, geëvalueerd en verbeterd en zowel intern als extern gecommuniceerd.
- Bijdrage diversiteitbeleid en -activiteiten aan het inspelen op de huidige en toekomstige behoeften en verwachtingen van stakeholders (aandeelhouders, klanten en leveranciers).

- Diversiteitbeleid en -activiteiten worden geïntegreerd met andere doelstellingen en systematisch ontwikkeld, geëvalueerd en verbeterd.
- Bijdrage diversiteitbeleid en -activiteiten aan product- en procesinnovaties en ontwikkeling van de organisatie.
- Evaluatie en verbetering van innovatiegehalte van de organisatie, gericht op tevredenheid en waardecreatie voor uiteenlopende klantengroepen en andere stakeholders.

### **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 met diversiteitsbeleid en -activiteiten.
- Kennis- en informatiemanagement afstemmen op diverse groepen.
- Committent van externe partners aan diversiteit van de organisatie.
- Partners en klanten bij diversiteitsbeleid en -activiteiten betrekken.
- Diversiteit speelt een rol bij veranderingssprocessen.

### **Processen**

*Worden verschillen benut bij identificatie, beheersing en vernieuwing van organisatieprocessen?*

De afstemming tussen mensen en middelen is gericht op het effectief en efficiënt realiseren van de gestelde doelen, waarbij 'verschillen' expliciet

als een resource benut worden bij het ontwerpen, uitvoeren en verbeteren van de activiteiten, methoden en processen in de organisatie.

Aandacht voor:

- Productontwikkeling is gebaseerd op behoeften en verwachtingen van uiteenlopende klantengroepen.
- Invloed van (diverse) medewerkers op het vormgeven van werkprocessen in de organisatie.
- Aandacht voor nieuwe vormen van organiseren en slimmer werken.
- Evaluatie en verbetering met gebruik van innovatie, gericht op tevredenheid en waardecreatie voor uiteenlopende klantengroepen en andere stakeholders.
- 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 wordt ten behoeve van 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.



De koppeling van diversiteit aan kwaliteit biedt de mogelijkheid om diversiteit vanuit een breder perspectief te benaderen en beter en dieper in de organisatie te borgen. In deze brochure is de relatie tussen diversiteit en kwaliteit door middel van het INK-managementmodel nader onderzocht. De brochure geeft een voorbeeld van een manier om vanuit een kwaliteitsmodel naar diversiteit te kijken en kwaliteitsdenken met diversiteitdenken te verbinden, en omgekeerd. Eenzelfde exercitie is ook mogelijk met tal van andere kwaliteitsmodellen.

Het benaderen van diversiteit vanuit kwaliteitsmodellen heeft voordelen:

- De koppeling van diversiteit en kwaliteit maakt de relatie met het primaire proces helder en zorgt voor structurele inbedding in de organisatie.
- De koppeling van diversiteit en kwaliteit maakt de organisatiedoelen die met diversiteit bereikt moeten worden inzichtelijk.
- De koppeling maakt beoogde doelen specifieker en beter meetbaar, doelen kunnen worden meegenomen in de cyclus van continu verbeteren en vernieuwen.

Het D-INK-model is in eerste instantie te gebruiken als denkmodel om diversiteitleid beter af te stemmen op organisatiedoelen en de relevante organisatiegebieden in kaart te brengen. Uiteindelijk moet het D-INK-model echter gezien worden als een aanvulling op het bestaande INK-model, waarmee diversiteitsaspecten kunnen worden toegevoegd aan het bestaande INK-model. Pas dan krijgt diversiteit een geïntegreerde plaats in het brede kwaliteitsdenken in de organisatie en de cyclus van continu verbeteren en vernieuwen.

Het D-INK-model is in te zetten als diagnosemodel, maar beoogt ook een ontwikkelmodel te zijn. Het in gang zetten van een beweging van kwaliteitsverbetering vraagt om het inspireren en mobiliseren van medewerkers. Dialoog neemt daarbij een centrale plaats in. (Zie daarvoor ook de NSvP-publicatie Diversiteit; hoofd, hart en buik). Voor het inspireren en mobiliseren zijn de volgende aandachtspunten van belang:

- Kijk van buiten naar binnen: wat verwachten anderen van ons, waar moeten we ons op richten?
- Houd het doel, kwaliteitsontwikkeling, voor ogen. Zet het model in als diagnose- en ontwikkelmodel, formuleer haalbare doelen en investeer in concrete actie om die te bereiken.
- Zorg voor een haalbare ambitie en probeer tot een heldere prioritering van activiteiten te komen.
- Betrek medewerkers uit alle lagen van de organisaties; de dialoog tussen managers en medewerkers is belangrijker dan het afvinken van criteria.
- Bedenk dat kwaliteitsontwikkeling een verantwoordelijkheid van alle medewerkers is en vooral op teamniveau gestalte krijgt, acties moeten leiden tot verandering van gedrag.

### Dialoog

Het D-INK-model kan aanzetten tot dialoog. Het biedt helderheid bij de positiebepaling van de organisatie, expliciteert de verwachtingen van stakeholders en geeft invulling aan toekomstambities. Wij hopen met deze brochure een aanzet te hebben gegeven tot verdere vernieuwing op het gebied van diversiteit en kwaliteit.

*Reacties en voorstellen voor vervolgacties zijn welkom op [info@nsvp.nl](mailto:info@nsvp.nl). U kunt de verdere ontwikkelingen volgen op [www.innovatiefinwerk.nl](http://www.innovatiefinwerk.nl)*

- 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 case-studies 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.
- 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.
- 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, Jehn 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.
- Trivisi; KU Leuven; Janssens, M. (2002). Kritische Succesfactoren van een Diversiteitbeleid, i.o.v. het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap Departement Economie, Werkgelegenheid, Binnenlandse Aangelegenheden en Landbouw, Brussel: Administratie Werkgelegenheid [Trivisi-project].
- VanDoorneHuiskes en partners; Henderikse, W., A. van Doorn-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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Wylie, K. (2004). The benefits of Diversity. Grin Verlag.
- Wolk, J. van der, A. Brugman, G.P.M. Dekker, P.R.A. Oeij (2008). Diversiteit en innovatie: Geen vanzelf-sprekende relatie maar wel geslaagde voorbeelden, TNO-rapport R081029/031-12988, Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven.

## Colofon

Deze brochure is opgesteld door Sonia Sjollema, directeur van de NSvP.

De brochure is gebaseerd op het onderzoek: 'Diversiteit en kwaliteit: Een literatuuronderzoek naar nieuwe bevindingen op het gebied van kwaliteit en diversiteit' (VanDoorneHuiskes en partners Zeist, december 2010), dat in opdracht van NSvP werd uitgevoerd door Annemiek van Beek, Wilma Henderikse en Anneke van Doorne-Huiskes.