

## PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/148824>

Please be advised that this information was generated on 2019-11-12 and may be subject to change.

# Personeelsmanagement in revisie?

## OMGAAN MET DIVERSITEIT IN NEDERLAND

De beroepsbevolking wordt steeds meer divers van aard hetgeen vraagt om een personeelsbeleid dat hier rekening mee houdt. In dit artikel presenteren we naast een theoretische verkenning van diversiteit ook de resultaten van een cross-sectionele survey naar de manier waarop 94 Nederlandse organisaties omgaan met diversiteit in het personeelsbestand. Uit de resultaten blijkt dat diversiteit voor veel van de onderzochte organisaties een punt van aandacht vormt in het personeelsbeleid. Een apart beleid voor doelgroepen vormt meestal de kern van het diversiteitsbeleid. Hieruit concluderen we dat diversiteit nog steeds een marginaal supplement is in personeelsmanagement. Voor een visie op en een praktijk van modern personeelsmanagement dient diversiteit juist uitgangspunt te zijn. De uitdaging ligt daarbij in het vergroten van de mogelijkheden om diversiteit strategisch te benutten en verschillen productief te maken, zonder daarbij uit het oog te verliezen dat diversiteit ook betrekking heeft op sociale rechtvaardigheid en gelijkheid in organisaties.

### Inleiding

De diverse samenstelling van het personeelsbestand vormt in toenemende mate een aandachtspunt voor het management van organisaties. In de Verenigde Staten, waar de beroepsbevolking sterk divers is, is dit terrein reeds enige jaren onderwerp van onderzoek en personeelsbeleid (Johnston, 1991). Onder diversiteit verstaat men in dit kader verschillen tussen medewerkers op het gebied van sekse, leeftijd, etniciteit en fysieke gesteldheid, maar ook minder zichtbare verschillen zoals die ten aanzien van seksuele geaardheid, sociaal-economische achtergrond, (voor)opleiding, ervaring, status en functie (Roosevelt-Thomas, 1990; Nkomo en Cox, 1996).

De laatste jaren neemt ook in Nederland de belangstelling voor diversiteit toe. Uit demografische studies blijkt dat vergrijzing, ontgroening, migratie en emancipatie tot gevolg hebben dat ouderen, allochtonen, gehandicapten en vrouwen een steeds groter deel van de beroepsbevolking gaan vormen (Centraal Planbureau, 1993a&b). Economische ontwikkelingen, zoals globalisering, fusies en overnames, maar ook het werken in multidisciplinaire teams, confronteren



Yvonne Benschop, Bernadette van den Berg en Femke van Winden

*Dr. Y.W.M. Benschop is werkzaam als universitair docent gender en cultuur aan de Nijmegen Business School.*

*Drs. B.C.T. van den Berg is sinds maart 1999 werkzaam als reward analist bij Hay Management Consultants in Zeist.*

*Drs. Femke van Winden werkt als junior-onderzoeker bij de Nijmegen Business School van de KUN.*

medewerkers met andere culturen, functies, ervaringen, waarden en normen. Daarnaast zijn morele en ethische principes als sociale rechtvaardigheid en sociale ongelijkheid (Cox, 1993) aanleiding om aandacht te besteden aan diversiteit. Het managen van diversiteit kan bijdragen aan het realiseren van gelijke kansen voor alle werknemers. Tot slot brengen ook juridische ontwikkelingen meer aandacht voor diversiteit met zich mee. In Nederland reguleren wetten als de Wet gelijke behandeling (WGB), de Wet bevordering arbeidsdeelname gehandicapten (WAGW) en de Wet stimulering arbeidsdeelname minderheden (SAMEN), voorheen de Wet bevordering evenredige arbeidsdeelname allochtonen (WBEAA), het omgaan met diversiteit. Deze wetten beogen discriminatie tegen te gaan en de integratie en deelname van de genoemde doelgroepen aan de betaalde arbeid te bevorderen.

De ideeën omtrent managing diversity sluiten aan bij de ontwikkelingen op het gebied van modern personeelsmanagement. Uit het voorgaande wordt duidelijk dat een divers personeelsbestand gevolgen heeft voor het personeelsmanagement. Een traditionele manier om met diversiteit om te gaan is het formuleren van aparte beleidsgebieden en het ontwikkelen van beleid voor specifieke doelgroepen. Het allochtonenbeleid, emancipatiebeleid, gehandicaptenbeleid en ouderenbeleid zijn hier sprekende voorbeelden van. Met deze aanvullingen op het huidige personeelsbeleid proberen veel organisaties vorm te geven aan het omgaan met diversiteit. Het gevaar bestaat echter dat deze verschillende beleidsterreinen een eigen leven gaan leiden. Hierdoor komt de integratie en de samenhang binnen het personeelsbeleid in gevaar (Benschop, 1998). Dergelijke oplossingen passen in een traditie van Human Resource-systemen die zijn gebaseerd op homogeniteit, omdat het personeel voorheen meer werd gekenmerkt door homogeniteit in plaats van heterogeniteit in sociale kenmerken (Kossek en Lobel, 1996). Tegenwoordig gaan deze veronderstellingen over de personeelssamenstelling echter niet meer op en ontstaat er behoefte aan de integratie van diversiteit in het personeelsbeleid, teneinde het potentieel van een divers personeelsbestand optimaal te benutten. Dit impliceert dat het personeelsmanagement opnieuw doordacht moet worden met diversiteit als uitgangspunt.

In dit artikel richten we ons vooral op de huidige Nederlandse praktijk. We hebben een cross-sectionele survey gehouden naar de initiatieven die Nederlandse organisaties ten aanzien van diversiteit ontplooiën. Aan dit onderzoek hebben personeelsadviseurs van 94 verschillende organisaties meegewerkt. Daarmee onderscheidt het onderzoek zich in omvang van eerdere Nederlandse studies naar diversiteit, waarin steeds enkele cases worden belicht (Essed, 1994; Nijhof en Abma, 1994; Van Twuyver, 1995). Het doel van het onderzoek is het in kaart brengen van de initiatieven die deze organisaties ontplooiën op het gebied van diversiteit. Alvorens de onderzoeksresultaten te behandelen, volgt hieronder een beknopte theoretische verkenning van het concept diversiteit.

## 1. Categorieën en effecten van diversiteit

Om diversiteit in organisaties te categoriseren worden in de literatuur verschillende indelingscriteria gebruikt.

Ten eerste maken sommige auteurs een onderscheid tussen primaire en secundaire dimensies van diversiteit (Daft, 1994). Tot de primaire dimensies behoren sekse, leeftijd, etniciteit, seksuele geaardheid, ras en fysieke gesteldheid; de centrale elementen die van invloed zijn op de wijze waarop mensen zichzelf en hun omgeving zien. Secundaire dimensies zijn onder meer opleiding, religie, geografische afkomst, inkomen, burgerlijke staat en beroep. Verondersteld wordt dat deze aspecten minder invloed hebben op het zelfbeeld van mensen. Deze hiërarchische indeling is echter problematisch, omdat de individuele perceptie van primaire en secundaire dimensies kan verschillen. In het zelfbeeld van iemand kunnen secundaire dimensies van grotere betekenis zijn dan de primaire dimensies. Een tweede onderscheid wordt gemaakt op basis van de relatieve veranderlijkheid van de dimensies. Deze indeling is nauw verwant aan de voorgaande, maar is minder hiërarchisch en leidt tot een andere categorisering. Relatief onveranderlijke dimensies van diversiteit zijn dan ras, etniciteit, sekse en seksuele geaardheid. Leeftijd, opleiding, burgerlijke staat, fysieke gesteldheid en functie behoren tot de veranderlijke dimensies van diversiteit.

Een derde indeling onderscheidt waarneembare kenmerken zoals ras, etniciteit, sekse of leeftijd van minder zichtbare, onderliggende of culturele typen van diversiteit (Cox, 1993; Milliken en Martins, 1996). Deze laatste categorie is voornamelijk gebaseerd op gedeelde normen en waarden en een vergelijkbare sociaal-economische achtergrond, zoals opleiding, functie, ervaring, sociaal-economische klasse, waarden of persoonlijkheidskenmerken.

Geen van deze indelingen blijkt waterdicht. Welk criterium ook wordt gehanteerd, de onderscheiden categorieën sluiten elkaar niet uit, zijn nauw met elkaar verwant en binnen categorieën worden aspecten samengebracht die onderling sterk verschillen. Een universele indeling van aspecten in afzonderlijke categorieën is niet mogelijk, omdat subjectieve indelingscriteria vaak een grote rol spelen. Bovendien staat het indelen van individuen in verschillende typen van diversiteit eigenlijk haaks op het principe van diversiteit: het is precies deze categorisering die het denken over diversiteit in organisaties zo problematisch maakt. Het uitgangspunt van 'managing diversity' is dat ieder individu uniek is, waardoor iedereen een specifieke bijdrage kan leveren aan de realisatie van organisatiedoelen (Cox, 1993). Het denken over diversiteit in organisaties lijkt daardoor een paradox met zich mee te brengen. Enerzijds wil men recht doen aan de unieke bijdrage van ieder individu, anderzijds is het voor een organisatie onmogelijk om in haar personeelsbeleid rekening te houden met alle afzonderlijke behoeften en wensen van haar werknemers. Vanwege de bezwaren die aan de hiervoor genoemde indelingsgronden kleven, hanteren wij in het vervolg een onderscheid tussen een enge en brede definitie van diversiteit (Nkomo en Cox, 1996). Enge definities hebben betrekking op sekse, ras, etniciteit en leeftijd. In brede definities krijgen naast sekse en etniciteit ook aspecten zoals opleiding, achtergrond, religie, ervaring en functie aandacht.

Veel onderzoek heeft zich toegespitst op de verschillende effecten van diversiteit op organisaties. Voor de bespreking van die effecten sluiten we aan bij Milliken en Martins (1996), die aan de hand van een meta-analyse van 34 onderzoeken affectieve, cognitieve, symbolische en communicatieve effecten onderscheiden. Affectieve effecten hebben betrekking op de gevoelens van organisatieleden ten aanzien van hun werk, collega's en organisatie en de mate waarin en wijze waarop zij zich hiermee verbonden voelen. Tot deze effecten behoren betrokkenheid, tevredenheid en sociale integratie. Diversiteit blijkt nadelige effecten te hebben op de identificatie van individuen met de groep, op betrokkenheid en tevredenheid (Milliken en Martins, 1996). Groepsleden voelen zich minder verbonden met een divers samengestelde groep, als gevolg van 'homophily' (Ibarra, 1993; 1995), het verschijnsel dat mensen zich vooral aangetrokken voelen en verbintenschappen aangaan met anderen op wie zij (in enig opzicht) lijken. Watson, Kumar en Michaelsen (1993) wijzen erop dat deze negatieve affectieve effecten afnemen, naarmate de groep langer bij elkaar is.

Cognitieve effecten hebben betrekking op het vermogen van de groep om informatie te vergaren en te verwerken, te reageren op stimuli en besluiten te nemen. De eerste resultaten van experimenteel onderzoek (Milliken en Martins, 1996), laten zien dat diversiteit vooral positieve effecten heeft op het cognitieve vlak. Zo kan een divers samengestelde groep een grotere creativiteit en innovativiteit opleveren, doordat een heterogene groep problemen vanuit verschillende perspectieven en invalshoeken kan bekijken. Dit vergroot de kans op originele oplossingen. Daarnaast kan een diverse groep beslissingen nemen van een hogere kwaliteit, omdat de groep beter in staat is om een realistisch en compleet beeld van de organisatiecontext te vormen.

Symbolische effecten hangen samen met de symbolische betekenis en uitstraling die de samenstelling van groepen kan hebben op interne en externe belanghebbers. Een divers personeelsbestand zorgt bijvoorbeeld voor een grotere legitimiteit en voor toegang tot verschillende groepen klanten (Thomas en Ely, 1996). Aangezien de afzetmarkt van veel organisaties ook divers is, kan diversiteit in het personeelsbestand leiden tot een betere afspiegeling van klanten. Middels etnomarketing kunnen organisaties zich aanpassen aan en inspelen op de wensen van de klanten. Ook intern heeft de samenstelling van het personeelsbestand effecten op de organisatieleden. Zo draagt een divers samengesteld managementteam een boodschap van gelijke kansen uit naar de werknemers.

Tenslotte hebben communicatieve effecten betrekking op communicatieprocessen en -patronen binnen de groep en met anderen. Diverse groepen blijken op een formelere manier en minder frequent te communiceren dan homogene groepen. De communicatie met anderen buiten de groep neemt daarentegen toe. Bovenstaande theoretische overwegingen over de categorisering en de mogelijke effecten van diversiteit zijn sturend voor het empirisch onderzoek waarvan dit artikel verslag doet. Hierbij plaatsen wij de kanttekening dat de Amerikaanse concepten en inzichten niet zonder meer toe te passen zijn in de Nederlandse context, maar wel te vertalen zijn naar de Nederlandse situatie.

## 2. Methode van onderzoek

Nederlands onderzoek naar diversiteit in organisaties vindt meestal plaats in de vorm van case-studies over onderwerpen als sekse, etniciteit, leeftijd en fysieke gesteldheid (Bakas en Van Wolde, 1997; Derveld, 1995; Essed, 1994; Nijhof en Abma, 1994; Van Twuyver, 1995). Ook is er veel beleidsonderzoek verricht naar ouderen, alloctonen, vrouwen en gehandicapten (COB/SER, 1994; Hooghiemstra, 1990; Van Iren, 1995). Voor zover ons bekend, staat grootschalig onderzoek naar diversiteit in Nederland nog in de kinderschoenen. Deze studie wil dan ook een bijdrage leveren aan het vergroten van het inzicht in de Nederlandse praktijk met betrekking tot het omgaan met diversiteit door initiatieven van Nederlandse organisaties in kaart te brengen.

Daartoe zijn 232 verschillende organisaties schriftelijk en telefonisch benaderd voor deelname aan het onderzoek, waarvan er 94 hebben meegewerkt: een respons van 40,5%. Bij het samenstellen van de steekproef is gelet op de sector van bedrijfsvoering (zie tabel 1). Er zijn interviews gehouden met personeelsfunctionarissen aan de hand van een gestructureerde vragenlijst. Daarin zijn algemene gegevens gevraagd over de organisatie en het personeelsbestand en zijn specifieke vragen gesteld over het beleid dat gevoerd wordt ten aanzien van diversiteit.

De vragenlijst is geëindigd met 33 stellingen, die de percepties van respondenten omtrent de effecten van diversiteit in kaart brengen. De verwerking en analyse van de gegevens heeft plaatsgevonden met behulp van SPSS.

Hieronder presenteren we de belangrijkste onderzoeksresultaten.

## 3. Diversiteit in de praktijk

### POPULATIEKENMERKEN

Tabel 1 geeft de belangrijkste kenmerken weer van de 94 onderzochte organisaties, die ingedeeld zijn in twee groepen: organisaties met (57) en zonder (37) een beleid op het gebied van diversiteit. De meeste organisaties met een diversiteitsbeleid<sup>1</sup>, zijn afkomstig uit de sectoren overheid, zakelijke dienstverlening en industrie. De overheid vervult een voorbeeldfunctie op dit terrein en loopt voorop met het voeren van een diversiteitsbeleid. Ook constateren we dat de kans toeneemt dat een organisatie een diversiteitsbeleid voert, naarmate zij meer medewerkers in dienst heeft. Hierbij dient te worden vermeld, dat het grootste deel van de onderzochte organisaties meer dan 500 medewerkers in dienst heeft.

In de meeste onderzochte organisaties bestaat het personeelsbestand voor 60-80% uit mannen en dus voor 20-40% uit vrouwen. Van het totaal aantal medewerkers is in de meeste organisaties 0-4% allochtoon, 0-2% gehandicapt, 0-4% jonger dan 25 en 8-12% ouder dan 50. Opvallend is dat organisaties die géén diversiteitsbeleid voeren meer vrouwen en alloctonen in dienst hebben.

Populatiekenmerk	Wel diversiteits- beleid	Geen diversiteits- beleid	Totaal aantal organisaties
<b>Totaal aantal organisaties</b>	<b>57</b>	<b>37</b>	<b>94</b>
<b>Sector</b>			
- industrie	12	9	21
- overheidsinstellingen	15	1	16
- handel en horeca	4	6	10
- transport	2		2
- banken en verzekeringswezen	6		6
- zakelijke dienstverlening	14	13	27
- bouwnijverheid	1	2	3
- overige dienstverlening	2	2	4
- gezondheidszorg		3	3
- onderwijs	1	1	2
<b>Aantal medewerkers</b>			
- x < 100	1	12	13
- 100 < x < 500	12	6	18
- x > 500	44	19	63
<b>Oriëntatie van vestiging</b>			
- internationaal	20	11	31
- nationaal	14	4	18
- regionaal	23	22	45
<b>Personeelssamenstelling in percentuele gemiddelden</b>			
- mannen	70,06%	63,15%	67,45%
- vrouwen	29,77%	36,88%	32,45%
- allochtonen	5,24%	8,22%	6,37%
- gehandicapten	4,38%	0,35%	2,57%
- jonger dan 25 jaar	6,38%	10,67%	7,95%
- ouder dan 50 jaar	13,50%	9,63%	12,13%

Tabel 1.  
De onderzochte  
organisaties in kaart

## REDENEN DIVERSITEITSBELEID

De 37 organisaties die geen diversiteitsbeleid voeren geven hiervoor twee belangrijke redenen aan. Ze vinden het niet noodzakelijk of ze kijken alleen naar de kwaliteit van mensen, ongeacht hun afkomst, sekse of leeftijd. De helft verwacht in de toekomst wel een diversiteitsbeleid te gaan voeren indien de klanten dat wensen of als gevolg van arbeidsmarkt- of organisatieveranderingen.

De 57 organisaties die wel een diversiteitsbeleid voeren geven hiervoor maatschappelijke, economische, demografische en juridische redenen aan (Cox, 1993; Van Kooten, Mau-Asam en Van de Pieterman, 1993). De meeste organisaties (39) voeren een diversiteitsbeleid vanuit een ideologische achtergrond, omdat zij dit maatschappelijk gezien juist of nodig achten. Ook externe en interne belanghebbenden in de omgeving van de organisaties spelen een belangrijke rol. Zo geven sommige organisaties aan dat druk van de media of de politiek aanleiding is voor het ontwikkelen van een diversiteitsbeleid. Economische redenen, waarbij diversiteitsbeleid voornamelijk geïnitieerd wordt vanuit de markt, worden min-

der vaak genoemd (26). Respondenten achten een divers personeelsbestand nodig om blijvend in staat te zijn aan de steeds veranderende marktvrage te voldoen. Demografische redenen, vergrijzing en de participatie van vrouwen op de arbeidsmarkt, zijn door 19 respondenten genoemd. Juridische redenen zijn door 18 organisaties genoemd, meestal onder verwijzing naar de meldingsplicht van de Wet bevordering evenredige arbeidsdeelname alloctonen (WBEAA).

## EFFECTEN VAN DIVERSITEIT

Wat verwachten de respondenten van diversiteit in hun organisatie? Met behulp van stellingen hebben we hun perceptie van de effecten van diversiteit onderzocht. Daarbij hebben we een indeling gemaakt in affectieve, cognitieve, symbolische en communicatieve effecten (Milliken en Martins, 1996). Er zijn 33 stellingen voorgelegd op een 5-punts-Likert-schaal. Middels SPSS zijn er itemanalyses uitgevoerd, waarbij de mate van samenhang wordt uitgedrukt in de betrouwbaarheidscoëfficiënt Alpha van Cronbach<sup>2</sup>.

Hieronder geven we een overzicht van de interne itemanalyse.

Typen	Stellingen	Alpha	Totaal organisaties		Wel diversiteitsbeleid		Geen diversiteitsbeleid	
			Gemiddelde	(stdev.)	Gemiddelde	(stdev.)	Gemiddelde	(stdev.)
Affectief	11	0,83	3,32	(0,59)	3,47	(0,51)	3,08	(0,70)
Cognitief	7	0,75	3,95	(0,54)	4,13	(0,47)	3,67	(0,64)
Symbolisch	6	0,67	3,38	(0,60)	3,58	(0,59)	3,07	(0,61)
Communicatief	3	0,40	3,51	(0,63)	3,71	(0,66)	3,20	(0,57)

Tabel 2.

Stellingen<sup>3</sup> op een Likert schaal (1= zeer oneens, 5= zeer eens)

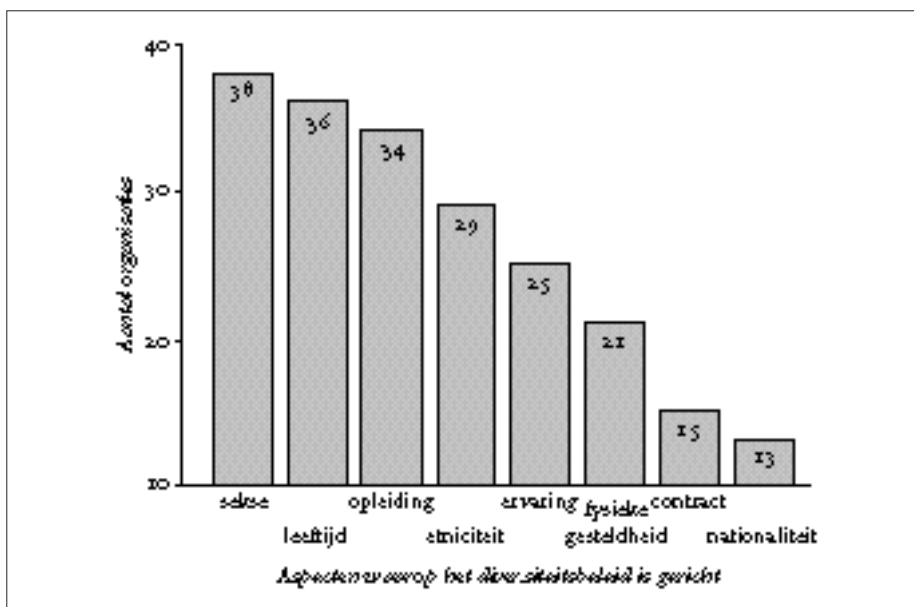
De respondenten blijken te verwachten dat diversiteit vooral een positief effect heeft op het vermogen om informatie te vergaren, te verwerken en te bewerken. Ook als de totale groep van respondenten gesplitst wordt in een groep met een diversiteitsbeleid (n=57) en een groep zonder (n=36)<sup>4</sup> blijken beide groepen de cognitieve effecten het meest positief te waarderen. Daarbij heeft de eerste groep gemiddeld een positievere houding ten aanzien van diversiteit dan de tweede groep. Men verwacht dus dat diversiteit vooral cognitieve effecten heeft en men schat de affectieve effecten het laagste in. De affectieve effecten sluiten aan bij de context van maatschappelijke redenen voor diversiteit. De percepties van de respondenten dat diversiteit vooral cognitieve effecten heeft, passen beter in de context van economische redenen. Diversiteit wordt dan geplaatst in een perspectief waarin de aandacht uitgaat naar de verrijkende aspecten die verschillen kunnen hebben voor de organisatie.

## DIVERSITEITSASPECTEN

De 57 organisaties die een diversiteitsbeleid voeren, besteden aandacht aan verschillende aspecten van diversiteit. Per organisatie zijn vaak meerdere aspecten aangegeven, de belangrijkste zijn sekse, leeftijd en opleidingsniveau. Figuur 1 geeft dit grafisch weer. De genoemde aspecten hebben dus niet alleen betrekking

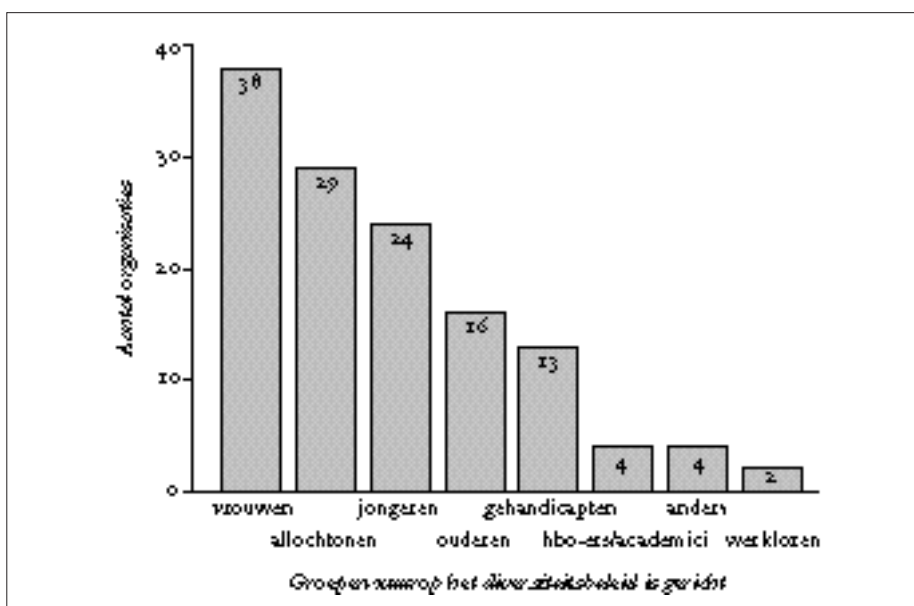


op sociale identiteitsgroepen (seks, etniciteit, leeftijd, fysieke gesteldheid), maar ook op organisatiegroepen, zoals het opleidingsniveau en de ervaring (Nkomo en Cox, 1996). Hierin herkennen we een brede definitie van diversiteit.



Figuur 1.  
Aspecten van diversiteit

In 49 organisaties wordt het diversiteitsbeleid vorm gegeven door aandacht te schenken aan een of meerdere doelgroepen. In volgorde van belangrijkheid zijn dit: vrouwen, allochtonen, jongeren, ouderen en gehandicapten (zie figuur 2).



Figuur 2.  
Doelgroepen van het diversiteitsbeleid

De aandacht binnen organisaties voor opleidingsniveau en ervaring komt niet terug in het doelgroepenbeleid. Het onderscheid in groepen is met name gebaseerd op een enge definitie van diversiteit, namelijk sekse, etniciteit, leeftijd en fysieke gesteldheid.

## DOELSTELLINGEN

Tijdens de interviews hebben we de respondenten gevraagd naar de doelstellingen van het diversiteitsbeleid middels een kaartje met de volgende antwoordmogelijkheden: imagoverbetering richting arbeidsmarkt, imagoverbetering richting klanten, vergroten marktaandeel, kostenbesparing, vergroten productiviteit, kwaliteit van het management, kwaliteit van diensten, creativiteit, innovativiteit, betrokkenheid medewerkers en evenredige vertegenwoordiging. De respondenten konden meerdere doelen aangeven. Tabel 3 geeft een kort overzicht van de meest genoemde doelstellingen.

Tabel 3.  
Doelstellingen, meerdere antwoorden mogelijk (n=57)

De vijf meest genoemde doelstellingen	Aantal organisaties
Evenredige vertegenwoordiging	33
Vergroten van de betrokkenheid van de medewerkers	26
Vergroten van de kwaliteit van de diensten	24
Imagoverbetering richting klanten	23
Vergroten van de kwaliteit van het management	22

Uit de tabel blijkt dat evenredige vertegenwoordiging van de verschillende groepen binnen de organisatie de meest genoemde doelstelling is. Deze onderzoeksresultaten zijn consistent met het doelgroepenbeleid en de maatschappelijke redenen die organisaties het meest noemen. Ongeveer de helft van de organisaties ziet het vergroten van de kwaliteit van de diensten, de kwaliteit van het management en de imagoverbetering richting klanten als doelstelling van het diversiteitsbeleid, hetgeen consistent is met economische redenen. Tevens valt op dat de doelstellingen die de respondenten het meest noemen, kwalitatief van aard zijn en moeilijk kwantificeerbaar, afgezien van de doelstelling evenredige vertegenwoordiging. Hierdoor kan het diversiteitsbeleid een vrijblijvend karakter krijgen. Dit wordt bevestigd door het feit dat kwantificeerbare doelstellingen, zoals kostenbesparing (11x genoemd) en vergroten marktaandeel (14x genoemd) het minst vaak worden genoemd.

## MAATREGELEN

De onderzochte organisaties geven met een variëteit aan maatregelen inhoud aan hun diversiteitsbeleid. Tabel 4 geeft de meest genoemde maatregelen weer. Bij de personeelsplanning houden veel organisaties rekening met diversiteit. Dit blijkt uit het feit dat werving- en selectieprocedures het meest worden genoemd om de in- en doorstroom van diverse medewerkers te reguleren. Bij vacatures werven de meeste organisaties eerst intern, waardoor de mogelijkheden om via

Tabel 4.  
Maatregelen, meerdere  
antwoorden mogelijk  
(n=56)

De vijf meest genoemde maatregelen	Aantal organisaties
Aandacht bij werving en selectie	48
Training	37
Aandacht van het management voor diversiteit	28
Aandacht bij beoordelings- en functioneringsgesprekken	26
Instellen van mentoren	24

nieuwe instroom diversiteit in de organisatie te realiseren, beperkt zijn. Desalniettemin leggen veel organisaties de nadruk op het bevorderen van de instroom door middel van een voorkeursbeleid. Tevens blijkt dat werving en selectie afzonderlijke, niet geïntegreerde stromen zijn in het personeelsbeleid. Ten aanzien van het omgaan met diversiteit zijn ze soms inconsistent: niet alle organisaties die bij de werving aandacht besteden aan diversiteit, doen dat ook bij de selectie en andersom. Bovendien geeft de helft van de organisaties aan dat diversiteit functie-afhankelijk is: niet bij alle functies wordt een voorkeursbeleid gevoerd. Van integratie is pas sprake wanneer diversiteit consequent een aandachtspunt is bij werving en selectie en wanneer dat geldt voor alle functies.

Na aandacht bij werving en selectie vormt training de meest populaire maatregel. De genoemde (diversiteits)trainingen zijn voornamelijk vakinhoudelijke en sociale vaardigheidstrainingen, gericht op het breed inzetbaar maken en ontwikkelen van de medewerkers. In de literatuur over diversiteit geven auteurs echter een andere invulling aan trainingen als instrument voor het omgaan met diversiteit (Bakas en Van Wolde, 1997). Trainingen zijn dan bedoeld om managers en werknemers vaardigheden aan te leren die van belang zijn voor het omgaan met verschillen op de werkplek en hen bewust te maken van hun eigen vooroordelen. Wij concluderen hieruit dat in de onderzochte praktijk trainingen weinig gebruikt worden als instrument voor het omgaan met diversiteit.

Voor de helft van de organisaties is aandacht van het management een maatregel van het diversiteitsbeleid. Betrokkenheid van de top is van belang om ondersteuning en draagvlak in de organisatie te creëren voor het diversiteitsbeleid. Managers hebben namelijk een grote invloed op de ontwikkeling van normen en waarden binnen de organisatie (Van Emmerik en Verleisdonk, 1989; Yakura, 1996). Door het innemen van een eenduidig standpunt ten aanzien van diversiteit kunnen vooroordelen eerder worden aangepakt. Aangezien aandacht van het management vaak beperkt blijft tot papieren intenties, kan een dergelijke maatregel haar uitwerking in de praktijk makkelijk missen. Deze maatregel heeft derhalve voornamelijk een symbolisch in plaats van een instrumenteel karakter.

## 4. Naar een personeelsmanagement met visie

Diversiteit in het personeelsbestand is niet alleen een populair onderwerp in de literatuur, maar begint ook de weg naar de praktijk van organisaties te vinden. In dit onderzoek hebben we de initiatieven van Nederlandse organisaties in kaart gebracht op het terrein van het managen van diversiteit. We concluderen dat het

diversiteitsbeleid te karakteriseren is als traditioneel doelgroepenbeleid, gericht op het wegwerken van achterstanden van afwijkende groepen. Diversiteit wordt in de praktijk nog zelden beschouwd als een kwestie die de gehele organisatie betreft. Het is dan ook niet verwonderlijk, dat het diversiteitsbeleid niet leidt tot drastische aanpassingen in de organisatie. Maatregelen die het minst genoemd worden, zoals decentralisatie en het aanpassen van het beloningssysteem betreffen namelijk structurele wijzigingen in de organisatie. Door het uitblijven van dergelijke structurele maatregelen krijgt het diversiteitsbeleid een vrijblijvend karakter. Dit hangt mede samen met kwalitatieve karakter van de doelstellingen, die moeilijk te operationaliseren of te kwantificeren zijn. Bovendien blijken de onderzochte organisaties die wel werken met kwantitatieve doelstellingen en maatregelen, zoals streefcijfers, deze maatregelen niet af te dwingen.

Diversiteitsbeleid wordt er dus 'bij gedaan', heeft een lage prioriteit en heeft als aanvulling op het 'gewone' personeelsbeleid vooral symbolische waarde. Maatregelen zijn erop gericht de participatie van vrouwen, allochtonen, ouderen en jongeren te verhogen volgens het beproefde recept 'add and stirr', waardoor de situatie van de geprivilegieerde meerderheid als norm blijft fungeren waartegen alleen de 'anderen' divers worden.

Diversiteit is in de onderzochte populatie dus nog steeds verbonden met doelgroepen en achterstanden en niet zozeer met potentiële kansen of opbrengsten voor de organisatie. Het doelgroepenbeleid strookt echter niet met moderne inzichten over personeelsmanagement, waarin het realiseren van ieders potentieel en het benutten van ieders talenten centraal staat. Het uitgangspunt van diversiteit, dat ieder individu een unieke bijdrage kan leveren aan de organisatie, sluit daar wel goed bij aan. Diversiteit als uitgangspunt impliceert echter dat oude uitgangspunten en maatregelen van personeelsmanagement aan revisie toe zijn.

Het doelgroepenbeleid komt dus meer en meer onder druk te staan, alleen al met het oog op demografische ontwikkelingen en verwachte personeelstekorten. Organisaties kunnen het zich niet meer veroorloven uit te gaan van een homogeen personeelsbestand. Het wordt daarom tijd om een visie op personeelsmanagement te ontwikkelen, die meer is dan oude wijn in nieuwe zakken. De diversiteit in de beroepsbevolking betekent dat organisaties niet langer uit kunnen gaan van standaardwerknemers met standaardkenmerken die zich op een standaard wijze gedragen. Personeelsmanagement kan niet langer gestoeld zijn op een 'one best way' benadering. Diversiteit moet niet gezien worden als afwijking, maar als uitgangspunt om ieders potentieel te kunnen realiseren en alle talenten te kunnen benutten. Het personeelsmanagement dient dan gericht te zijn op de ontwikkeling en implementatie van systemen en praktijken waardoor de voordelen van een divers personeelsbestand gemaximaliseerd en de nadelen geminimaliseerd worden.

Ons inziens ligt de uitdaging in het vergroten van de mogelijkheden om diversiteit strategisch te benutten en verschillen productief te maken (hetgeen ook wel de 'business case' van managing diversity wordt genoemd), zonder daarbij uit het oog te verliezen dat diversiteit ook betrekking heeft op sociale rechtvaardigheid

en gelijkheid in organisaties. Wij pleiten derhalve voor een dubbele doelstelling voor het diversiteitsbeleid. In de bestaande literatuur over dit onderwerp domineert veelal de business case en wordt gesteld dat diversiteit in het personeelsbestand concurrentievoordelen oplevert, omdat het de innovativiteit en creativiteit van organisaties bevordert en de mogelijkheid biedt beter in te spelen op de wensen van diverse klantengroepen (zie bijvoorbeeld Herriot en Pemberton, 1995; Hofstede, 1998; Renout, 1998; Schoemakers, 1998). Hoewel deze stelling een zekere logica in zich draagt, is nog onvoldoende wetenschappelijk onderzocht onder welke voorwaarden en naar welke maatstaven dergelijke economische voordelen gerealiseerd kunnen worden. Een eenzijdige nadruk op de productiviteit van diversiteit draagt bovendien het gevaar in zich dat diversiteit van de agenda verdwijnt wanneer de beloofde productiviteit tegenvalt. Ook een eenzijdige nadruk op de morele en ethische doelstellingen van rechtvaardigheid en gelijkheid is niet voldoende om recht te doen aan de complexiteit van diversiteit. Dit morele perspectief categoriseert organisatieleden in dichotome groepen: vrouwen en mannen, allochtonen en autochtonen, jongeren en ouderen en vestigt de aandacht vooral op achterstanden en patronen van discriminatie tussen die groepen. Dit is niet conform de gedachte dat iedereen divers is en een unieke bijdrage levert aan de organisatie. De combinatie van beide doelstellingen kan er dan voor zorgen dat diversiteit een centrale kwestie wordt in de organisatie en dat verschillen gewaardeerd worden als organisationeel kapitaal, waardoor tegelijkertijd aandacht besteed kan worden aan de participatie en ontwikkeling van diverse medewerkers op een manier die voordien niet mogelijk was. Bij deze revisie van het personeelsmanagement moeten niet alleen beleidsmakers betrokken zijn, maar dient iedereen te investeren in een succesvol personeelsbeleid voor de toekomst.

## Noten

1. De term diversiteitsbeleid verwijst naar een pakket maatregelen en instrumenten die in een organisatie worden toegepast ter bevordering van de diversiteit in de personeelssamenstelling.
2. In het algemeen zal de Alpha hoger zijn naarmate er meer items behoren tot een bepaald type effect (Swanborn, 1982). Alleen de Cronbachs Alpha van de communicatieve stellingen is erg laag, doordat deze schaal slechts 3 items heeft. Echter, uit de opbouw van de onderlinge correlatiestructuur blijkt dat bij een verhoging van het aantal items de Alpha wel voldoet aan het criterium van betrouwbaarheid.
3. Om de betrouwbaarheid te vergroten, is een zestal stellingen weggelaten uit de analyse; drie affectieve stellingen en één stelling uit elk van de overige categorieën.
4. Eén van de respondenten heeft niet meegewerkt aan het beantwoorden van de stellingen.

## Literatuur

- Bakas, A., en H. van Wolde, *Blikken zonder blozen*, Stichting IVIO, Lelystad, 1997.
- Benschop, Y.W.M., Diversiteit aan het werk, In: J.A.C.M. Doorewaard en W.F. de Nijs, *Organisatieontwikkeling en Human Resource Management*, Lemma, Utrecht, 1998.
- Centraal Planbureau, *Migratie en de allochtone beroepsbevolking van Nederland, 1990-2015*, Den Haag, 1993a.
- Centraal Planbureau, *Bevolking, opleiding en participatie tot 2015: drie scenario's*, Den Haag, 1993b.
- COB / SER, *Leeftijdsbewust personeelsbeleid in bedrijf, Praktijkervaringen van tien bedrijven en organisaties*, COB / SER, Den Haag, 1994.
- Cox, T.H., *Cultural diversity in organizations. Theory, research and practice*, Berrett-Koehler, San Francisco, 1993.
- Daft, R.L., *Management*, Fort Worth, Dryden, 1994.
- Derveld, F.E.R., *Intercultureel Management in perspectief*, Scholma Druk, Bedum, 1995.
- Emmerik, H. van, en Y. Verleisdonk, *Naar een vrouwvriendelijk personeelsmanagement, Bouwstenen voor een beter beleid*, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer, 1989.
- Essed, P., *Diversiteit. Vrouwen, kleur en cultuur*, Ambo, Baarn, 1994.
- Herriot, P., en C. Pemberton, *Competitive advantage through diversity. Organizational learning from difference*, Sage, London, 1995.
- Hofstede, M., Het multiculturele vliegwiel: sleutel tot de allochtonenmarkt, *Holland/Belgium Management Review*, nr. 59, 1998, blz. 52 t/m 61.
- Hooghiemstra, B.T.J., K.W. Kuipers en Ph.J. Muus, *Gelijke kansen voor allochtonen op een baan?, Wervings- en selectie processen op de arbeidsmarkt voor on- en laaggeschoolden*, Universiteit van Amsterdam, Instituut voor Sociale Geografie, Amsterdam, 1990.
- Ibarra, H., Personal networks of women and minorities in management: a conceptual framework, *Academy of Management Review*, vol. 18, nr. 1, 1993, blz. 65 t/m 87.
- Ibarra, H., Race, opportunity and diversity of social circles in managerial networks, *Academy of Management Journal*, vol. 38, nr. 3, 1995.
- Iren, A.M. van, *Van positieve actie voor vrouwen naar: vrouw in het bedrijf*, VUGA, 's-Gravenhage, 1995.
- Johnston, W., Global workforce 2000: the new world labor market, *Harvard Business Review*, nr. 69, 1991, blz. 115 t/m 127.
- Kooten, J. van, H.A. Mau-Asam en F.A. van de Pieterman, De multiculturele organisatie, In: *De multiculturele organisatie en het belang van intercultureel management*, Kluwer Bedrijfswetenschappen – Anne Frank Stichting, Deventer, 1993, blz. 52 t/m 67.
- Kossek, E.E., en S.A. Lobel, *Managing diversity: human resource strategies for transforming the workplace*, Blackwell, Cambridge, 1996.

- Milliken, F.J., en L.L. Martins, Searching for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organizational groups, *Academy of Management Review*, vol. 21, nr. 2, 1996, blz. 402 t/m 433.
- Nijhof, W., en H. Abma, Diversity in Nederlandse bedrijven, *Opleiding & Ontwikkeling*, nr. 6, 1994.
- Nkomo, S.M., en T.H. Cox, Diverse identities in organizations, In: S.R. Clegg, C. Hardy en W.R. Nord, *Handbook of organizations studies*, Sage, London, 1996.
- Renout, F., Krappe arbeidsmarkt ontdekt allochtoon, *Algemeen Dagblad*, 2 november, 1998.
- Roosevelt-Thomas, R., From affirmative action to affirming diversity, *Harvard Business Review*, maart/april, 1990.
- Schoemakers, I., Managing Diversity, *PW*, nr. 13, 5 september, 1998.
- Swanborn, P.G., *Schaaltechnieken: theorie en praktijk van acht eenvoudige procedures*, Boom, Meppel, 1982.
- Thomas, D.A., en R. Ely, Making differences matter: a new paradigm for managing diversity, *Harvard Business Review*, september/oktober, 1996.
- Twuyver, M. van, *Culturele diversiteit in organisaties. Een kansrijk perspectief*, Scriptum Books, Schiedam, 1995.
- Watson, W.E., K. Kumar en L.K. Michaelsen, Cultural diversity's impact on interaction process and performance: Comparing homogeneous and diverse task groups, *Academy of Management Journal*, nr. 36, 1993.
- Yakura, E.K., EEO Law and managing diversity, In: E.E. Kossek en S.A. Lobel, *Managing diversity, Human Resource strategies for transforming the workplace*, Blackwell, Cambridge, 1996.