Literatuurverkenning culturele diversiteit

In opdracht van de Directie Integratie en Samenleving, Ministerie van SZW

VanDoorneHuiskes en partners
Zeist, mei 2015

Inhoudsopgave

1. Inleiding
   - 1.1 Inleiding 4
   - 1.2 Aanleiding 4
   - 1.3 Doelstelling en vraagstelling literatuurverkenning 4
   - 1.4 Definitie diversiteitsbeleid 4
   - 1.5 Opzet en uitvoering inventarisatie 4
   - 1.6 Inhoud van het rapport 5

2. Meerwaarde diversiteit
   - 2.1 Inleiding 6
   - 2.2 Meerwaarde diversiteit algemeen 6
   - 2.3 Meerwaarde m/v-diversiteit 8
   - 2.4 Meerwaarde culturele diversiteit 9

3. Hoe realiseer je een (cultureel) divers personeelsbestand?
   - 3.1 Inleiding 15
   - 3.2 Doelstellingen formuleren 15
   - 3.3 Maatregelen en instrumenten 18
   - 3.4 Leiderschap 24
   - 3.5 Klimaat 27
   - 3.6 Communicatie 31
   - 3.7 Kennis en vaardigheden 33
   - 3.8 Monitoring en evaluatie 34

4. Hoe kan de meerwaarde van diversiteit in de organisatie benut worden?
   - 4.1 Inleiding 39
   - 4.2 Kritische succesfactoren voor culturele diversiteit 39

Literatuurlijst 48

Bijlage literatuursearch 55

1 Inleiding

1.1 Inleiding

VanDoorneHuiskes en partners heeft in opdracht van de Directie Integratie en Samenleving, Ministerie van SZW een inventarisatie van relevante bevindingen op het terrein van cultureel diversiteitsbeleid uitgevoerd. De resultaten van het inventarisatieonderzoek worden in dit onderzoeksverslag beschreven. In deze inleiding worden achtereenvolgens de volgende punten nader toegelicht:

- de aanleiding van het onderzoek;
- de vraagstelling van de inventarisatie;
- de opzet van de inventarisatie;
- de inhoud van de inventarisatie.

1.2 Aanleiding

Onderzoek wijst uit dat veel werknemers met een allochtone afkomst discriminatie ervaren op de arbeidsmarkt (Nievers en Andriessen, 2010; Nievers, Andriessen en Dagevos, 2012; Andriessen, Fernee en Wittebrood, 2014; CRM, 2014). Discriminatie op grond van culturele afkomst komt vooral voor bij de toegang tot de arbeidsmarkt, maar ook voor arbeidsvoorwaarden (gelijke beloning, type contract) en voorvallen op de werkvloer (zoals bejegening).
Het ministerie van SZW, Directie Integratie en Samenleving, zet zich actief in voor een evenredige arbeidsparticipatie van werknemers met diverse culturele achtergronden. Om discriminatie tegen te gaan wil het ministerie van SZW bevorderen dat werkgevers serieus werk maken van diversiteit. Onderzoek heeft uitgewezen dat bij bedrijven die actief diversiteitbeleid voeren, discriminatie minder voorkomt.
Het stimuleren van culturele diversiteit heeft de afgelopen jaren minder aandacht gekregen en onderzoek op dit terrein is achterwege gebleven. Om te bevorderen dat werkgevers serieus werk maken van diversiteit, is actuele kennis nodig over enerzijds de toegevoegde waarde van culturele diversiteit voor bedrijven en anderzijds de mogelijkheden om diversiteitsbeleid in te voeren en succesvol vorm te geven binnen de organisatie. In reactie op het SER-advies ‘Discriminatie werkt niet!’ (2014) wordt daarom onderzoek geëntameerd dat recente internationale en nationale good practices van bedrijven opspoort die als voorbeeld kunnen dienen.
De resultaten van het gewenste onderzoek dienen mede ter ondersteuning van het door de Stichting van de Arbeid (STAR) te ontwikkelen diversiteitscharter. Daarnaast zijn de resultaten mogelijk relevant voor het STERKteam, dat in samenwerking met o.a. werkgevers de kansen voor jongeren op werk wil vergroten, en het integratieakkoord werk.

1.3 Doelstelling en vraagstelling literatuurverkenning

Het literatuuronderzoek geeft een antwoord op de vraag in hoeverre en onder welke condities culturele diversiteit een meerwaarde vormt voor organisaties. Het literatuuronderzoek gaat in op hoe een divers personeelsbestand kan worden gerealiseerd en op welke wijze de meerwaarde van diversiteit in een organisatie benut kan worden.

Als leidraad voor de literatuurverkenning op hoofdlijnen van recent en beschikbaar nationaal en internationaal wetenschappelijk onderzoek waarmee de toegevoegde waarde van culturele diversiteit binnen arbeidsorganisaties wordt onderbouwd, zijn de volgende vragen gehanteerd:

a. Vanuit welke motivaties sturen bedrijven actief op culturele diversiteit binnen de organisatie?
b. Wat zijn de opbrengsten van culturele diversiteit voor bedrijven?
c. Hoe kan een divers personeelsbestand gerealiseerd worden?
d. Wat zijn de voorwaarden om toegevoegde waarde te genereren van culturele diversiteit?

1.4 Definitie diversiteitsbeleid

Onder diversiteit worden in de regel alle aspecten waarop mensen van elkaar verschillen verstaan. Daarbij gaat het zowel om zichtbare kenmerken als geslacht, etniciteit en leeftijd, als om niet zichtbare kenmerken, als persoonlijkheidseigenschappen, kwaliteiten en manier van werken. Culturele diversiteit staat in dit onderzoek voor culturele diversiteit in het personeelsbestand, ofwel de aanwezigheid van mensen met verschillende etnische en culturele achtergronden.

1.5 Opzet en uitvoering inventarisatie

De inventarisatie van relevante bevindingen inzake de meerwaarde van culturele diversiteit wordt nader onderverdeeld in een inventarisatie van relevante bevindingen uit *literatuur en onderzoek* met betrekking tot de meerwaarde van culturele diversiteit enerzijds en een inventarisatie van *aanpakken* voor het verkrijgen van een cultureel divers personeelsbestand (maatregelen, instrumenten) anderzijds. De inventarisatie heeft een internationale reikwijdte. Interessante literatuur en methodes zijn betrokken uit het Verenigd Koninkrijk, Duitsland, de Scandinavische landen, België en de Verenigde Staten. We beperken ons tot de recente literatuur na 2009, maar relevante eerdere literatuur wordt ook vermeld.
De inventarisatie is uitgevoerd met behulp van de volgende methodes:

- literatuuronderzoek: een systematische verkenning van recente literatuur en onderzoek in binnen- en buitenland;

- internetsearch: het op basis van trefwoorden doorzoeken van bronnen die via het internet worden aangeboden.

Zie verder de verantwoording van de methode in de bijlage.

1.6 Inhoud van het rapport

In dit rapport worden de resultaten van de inventarisatie van relevante bevindingen op het terrein van diversiteitsbeleid beschreven. Hoofdstuk 2 geeft een overzicht van de bestaande stand van zaken in binnen- en buitenland voor wat betreft de meerwaarde van (culturele) diversiteit. In hoofdstuk 3 worden de resultaten beschreven van de bevindingen uit literatuur en onderzoek hoe organisaties een cultureel divers personeelsbestand kunnen verkrijgen. Hoofdstuk 4 gaat nader in op kritische succesfactoren voor het realiseren van meer diversiteit in het personeelsbestand en benutten van de meerwaarde van diversiteit.

Hoofdstuk 2 Meerwaarde diversiteit

2.1 Inleiding

Dat diversiteit binnen organisaties tot meerwaarde, verbetering van de prestaties en kwaliteit leidt, lijkt een logische veronderstelling. Een meer divers samengesteld personeelsbestand zou borg staan voor diversiteit aan ervaringen en inzichten en zou tot een beter begrip van de wensen van klanten leiden, tot meer creativiteit en innovatie, tot betere afzetmogelijkheden en dus betere bedrijfsresultaten. Maar welke evidentie is er in de wetenschappelijke literatuur dat culturele diversiteit tot meerwaarde van de organisatie leidt?

Veel literatuur betreft onderzoek van diversiteit in algemene zin en m-v/diversiteit. Over het algemeen is onderzoek naar culturele diversiteit schaarser. In deze verkenning richten we ons op culturele diversiteit, maar bespreken ook relevante bevindingen over diversiteit algemeen en m/v-diversiteit. In internationale literatuur wordt culturele diversiteit ook wel met raciale diversiteit aangeduid.

In dit hoofdstuk verkennen we de meerwaarde van diversiteit en gaan we in op de volgende vragen: Vanuit welke *motivaties* sturen bedrijven actief op diversiteit binnen de organisatie? Wat zijn de *opbrengsten* van diversiteit voor bedrijven? Welke verschillende soorten *meerwaarden* percipiëren bedrijven van diversiteit?

Over het algemeen kunnen we stellen dat wanneer men naar harde empirische evidentie zoekt, dat wil zeggen naar onderzoeksresultaten die aan strenge methodologische eisen voldoen, die aannemelijke argumentaties daadwerkelijk ondersteunt, dan blijkt dat die niet eenvoudig is te vinden is. Een citaat van Kochan (2003; Berger & Bokdam, 2009) is in dit verband illustratief:
"there is no unanimous answer regarding the business benefits of diversity and its management. While for many advocates of diversity management the business case seems to be rather self-evident, academic research on the effects of diversity provides mixed and inconclusive results and has led critics to see a "mismatch between research results and diversity rethoric"[…] there is virtually no evidence to support the simple assertion that diversity is inevitably either good or bad for business".

2.2 Meerwaarde diversiteit algemeen

We gaan eerst nader in op relevante literatuurbevindingen over de meerwaarde van diversiteit in algemene zin. De vraag of diversiteit in organisaties tot een betere dienstverlening en performance van de organisatie leidt, wordt veelal beantwoord met argumenten als: een beter gebruik van talent; grotere afzetmarkten; een grotere variatie aan perspectieven en daardoor meer innovatie; een sfeer waarin mensen worden gewaardeerd voor wie ze zijn, leidt tot hogere productiviteit; kosten van discriminatie worden vermeden (Fisher, 2007).

Van Beek en Van Doorne Huiskes (2011) constateren in een onderzoek naar de relatie tussen diversiteit en kwaliteit dat diversiteitdeskundigen steeds meer tot de consensus komen dat in een moderne dynamische en globaliserende arbeidsmarkt het diverse menselijk kapitaal optimaal benut moet worden. Ontwikkelingen als veroudering van de beroepsbevolking dragen aan dit uitgangspunt bij, maar ook een competitieve arbeidsmarkt en het bereiken van nieuwe markten. In 2007 constateren Henderikse, Van Doorne-Huiskes en Schippers al dat er een verschuiving plaats heeft gevonden van het gelijkheidsdenken naar een kijk op diversiteit waarbij men uitgaat van verschillen. Deze ontwikkeling gaat verder dan het anti-discriminatiebeginsel in die zin dat er juist gekeken wordt naar wat een divers personeelsbestand een organisatie op kan leveren. Zij concluderen dat voor organisaties bedrijfseconomisch eigenbelang bij diversiteit geleidelijk aan een grotere rol gaat spelen.
Van Beek en Van Doorne-Huiskes (2011) vullen hierop aan dat diversiteit minder als doel op zich wordt benaderd, maar meer als een meerwaarde om de missie en doelen van de organisatie zo goed mogelijk te realiseren. Zij constateren hierbij dat voor de meerwaarde van diversiteit vaak verwezen wordt naar de economische meerwaarde en naar kwaliteitsverbetering voor een organisatie. De volgende voorbeelden van meerwaarde worden door organisaties genoemd:

- Toegang tot een breder en dus groter arbeidsaanbod en een grotere kans op het kunnen aantrekken van kwalitatief goed personeel;
- Verbetering van het corporate imago, reputatie en status van de organisatie;
- Verbetering van erkenning en draagvlak doordat het personeelsbestand een betere afspiegeling is van de huidige maatschappij;
- Groter innovatief en creatief vermogen en daardoor nieuwe producten en diensten en verbetering van bestaande producten en diensten;
- Betere kans op de markt, omdat men beter in staat is wensen en verwachtingen van klanten te identificeren en hier bovendien betere aan tegemoet kan komen;
- Prettig werken: door diversiteit ontstaat een open en flexibele bedrijfscultuur, dat maakt het werken plezieriger.

Het Stappenplan van DIV management “winst door verschil”, zoals besproken in het onderzoek Diversiteit geïnventariseerd van Henderikse, Van Doorne-Huiskes en Schippers (2007), biedt een aanpak voor diversiteit waarbij de meerwaarde van diversiteit als vertrekpunt wordt genomen. Als voordelen van diversiteit in het personeel wat betreft leeftijd, etniciteit en geslacht, worden ook een groter potentieel aan oplossingsstrategieën, beter imago en productiviteit genoemd.

Voorbeeld meerwaarde Rijksoverheid:

“*De business case is leidend in de vormgeving van Integraal Diversiteitsbeleid Rijk. Dat wil zeggen dat het voeren van integraal diversiteitsbeleid meerwaarde oplevert voor de organisatie. In de eerste plaats moet het Rijk ter vervulling van de eigen personeelsbehoefte, putten uit een diverser*

wordend arbeidsmarktpotentieel. In de tweede plaats helpt een heterogene samenstelling van het apparaat, ook op beleids- en managementniveau, bij het zien en in overweging nemen van een divers scala aan belangen en wensen. In de derde plaats is het imago en de reputatie van het Rijk in het geding. Een moderne, eigentijdse organisatie kan diversiteit niet negeren. Het Rijk zou aan reputatie verliezen, wanneer aan het principe van gelijke kansen in de eigen personeelsformatie geen aandacht wordt geschonken." (Henderikse, Van Doorne-Huiskes, & Schippers 2007, p.113)

Yang en Konrad hebben in 2011 een literatuurstudie uitgevoerd naar de condities voor en opbrengsten van diversiteitsmanagement (in algemene zin). Zij vinden dat het aantrekken van diversiteit en het adequaat managen daarvan bij kan dragen aan:

1. Een effectieve business strategie
2. Effectieve implementatie van strategie
3. Een duurzaam concurrentievoordeel op andere bedrijven op het terrein van innovatie, marktaandeel, financiële resultaten van de organisatie, kosten drukken en product differentiatie.
4. Externe legitimiteit ten aanzien van de overheid, lobby groepen, klanten en geldschieters.
5. Interne legitimiteit ten aanzien van ervaren rechtvaardigheid en de acceptatie van diversiteitsmanagement onder medewerkers.

Uit de literatuurstudie van Van Beek en Van Doorne-Huiskes (2011) blijkt dat er veel geschreven wordt over het belang van diversiteit, maar weinig over wat nu de werkelijke effecten zijn van diversiteit. Een belangrijke reden hiervoor is dat het uit onderzoek nauwelijks mogelijk blijkt om een causaal verband aan te tonen tussen de meerwaarde zoals goede bedrijfsresultaten, (bijvoorbeeld een hogere winst of omzet of meer tevredenheid) en diversiteit. Dat diversiteit binnen organisaties tot meerwaarde leidt, lijkt vooral een logische veronderstelling. Wanneer echter op zoek wordt gegaan naar empirische evidentie op dit punt, blijkt die nog niet zo gemakkelijk te vinden. Althans niet, wanneer naar methodologisch houdbare antwoorden wordt gezocht. In meer kwalitatieve zin zijn er wel antwoorden voorhanden.

2.3 Meerwaarde m/v-diversiteit

De meerwaarde van m/v-diversiteit is de afgelopen jaren vaker onder de loep genomen. Hierbij heeft men zich vooral gebogen over vragen als: brengen vrouwen andere zaken in bij het besturen van ondernemingen dan mannen? En draagt dat positief bij aan de (financiële) prestatie van de organisatie? Een aantal empirische studies uit de Verenigde Staten geeft positieve resultaten. Onder meer de Catalyst studies. Het onderzoek van Catalyst, een Amerikaanse expertorganisatie, uit 2005 onder 350 organisaties naar de samenhang tussen genderdiversiteit in raden van bestuur en de financiële prestatie van die bedrijven, laat een positieve samenhang zien: bedrijven met gemengde besturen doen het beter. Daarbij waarschuwt men voor methodologische valkuilen; een correlatie is

nog geen causaal verband. Waarschijnlijker is wellicht dat het samengaan van diversiteit en economische prestaties eerder door een achterliggende derde factor wordt verklaard, zoals een innoverende bedrijfscultuur, openheid voor moderne ontwikkelingen, gevoeligheid voor omgevingsfactoren, bereidheid om risico's te nemen (Catalyst, 2005, 2007, 2008).

Verschillende Scandinavische studies laten echter geen relatie zien tussen genderdiversiteit in de top en de prestaties van organisaties (Rose, 2007; Randoy, Thomsen, & Oxelheim, 2006). Marinova, Plantenga en Remery (2010) onderzoeken in hoeverre genderdiversiteit in de raden van bestuur en raden van commissarissen een positief effect hebben op de financiële prestaties van 102 Nederlandse en 86 Deense beursgenoteerde ondernemingen. Ook zij vinden geen relatie tussen bedrijfsprestaties en genderdiversiteit in de top.

2.4 Meerwaarde culturele diversiteit

Het zijn vooral kleinschalige kwalitatieve casestudies die specifiek ingaan op de meerwaarde van culturele diversiteit voor de organisatie. Een aantal casestudies binnen het midden- en kleinbedrijf geeft inzicht (Van der Wolk, Keijzer, Dorenbosch, & De Vries, 2009) in de meerwaarde van culturele diversiteit, waarbij effecten op het niveau van de medewerkers, op organisatieniveau en maatschappelijke effecten worden onderscheiden. In dit onderzoek is geïnventariseerd welke vormen van meerwaarde bedrijven ervaren. In termen van bedrijfseconomische gezichtspunten wijzen de deelnemende bedrijven vooral op groei in personeel en (daarmee) groei in winst en een grotere afzetmarkt. Ook worden besparingen gemeld, zoals minder wervingskosten, minder ziekteverzuim en meer rendement van opleidingen, omdat mensen minder snel vertrekken. Belangrijke argumentaties betreffende de meerwaarde van diversiteit, zo meldt dit onderzoek, liggen ook in de kans om voldoende mensen met de juiste kwalificaties te kunnen aantrekken. Ook bij klantencontacten kan een naar etniciteit gemengd personeelsbestand een voordeel zijn. Daarnaast zijn er intrinsieke baten. Het mogelijk maken van diversiteit binnen het eigen bedrijf geeft een vorm van voldoening. En een beter maatschappelijk imago, hetgeen concurrerend voordeel oplevert.

Ortlieb en Sieben (2013) hebben een theoretisch framework ontwikkeld voor diversiteitsstrategieën binnen organisaties. Op basis van theorie en empirische literatuur onderscheiden zij vier soorten meerwaarde van culturele diversiteit:

1. Competenties voorvloeiend uit culturele achtergrond. Organisaties nemen culturele minderheden aan, vanwege hun specifieke kennis, vaardigheden en expertise.
2. Competenties niet gerelateerd aan culturele achtergrond. Zeker wanneer er een arbeidstekort dreigt, streven organisaties ernaar simpelweg de best gekwalificeerde mensen aan te nemen, onafhankelijk van etniciteit. Professionele vaardigheden en kwalificaties zijn hier de doorslaggevende factor.
3. Medewerkers vinden voor simpele arbeid. Organisaties rekruteren culturele minderheden, omdat zij aannemen dat deze groepen bereid zijn te werken voor lage(re) lonen en een goed

arbeidsethos hebben. Ze worden gevraagd voor ongewilde banen, met vaak onaantrekkelijke arbeidsvoorwaarden.

4. Culturele achtergrond als zichtbare 'competentie'. Organisaties nemen culturele minderheden aan omwille van de symbolische waarde. Door het zichtbaar aannemen van culturele minderheden verwerven organisaties legitimiteit en authenticiteit in bepaalde markten en voldoen ze aan eventuele eisen vanuit de omgeving op het gebied van werken met diversiteit.

In de literatuur wordt meer specifiek ingegaan op verschillende vormen die de meerwaarde van culturele diversiteit kan hebben. We bespreken de meest voorkomende.

Financiële/ economische meerwaarde voor de organisatie
Onderzoeken in het buitenland tonen vooral een positieve relatie aan tussen een cultureel divers personeelsbestand en de financiële resultaten van de organisatie.
Herring (2009) constateert in een onderzoek onder profitbedrijven in de VS dat culturele diversiteit in het personeelsbestand samenhangt met groei in inkomsten uit verkoop, meer klanten, een groter marktaandeel en grotere relatieve winst. Robertson en Park (2007) deden onderzoek onder 97 bedrijven geselecteerd uit de jaarlijkse lijsten van beste bedrijven voor minderheden van 1998 tot 2003 gepubliceerd in Fortune magazine. Zij vinden dat de diversiteitsreputatie van een organisatie de aandelenkoers positief beïnvloedt. In een onderzoek naar de meerwaarde van culturele diversiteit van personeel voor klantcontacten, hebben Ortlieb en collega's (2014) 338 Duitse bedrijven vergeleken. Uit het onderzoek blijkt dat het aannemen van migranten in klantcontactfuncties een positieve invloed heeft op de bedrijfswinst. Dit effect wordt versterkt wanneer het gepaard gaat met een groot scala aan activiteiten in het kader van gelijkheids- en diversiteitsbeleid en een ondersteunende ondernemingsraad. In een onderzoek onder 51 business units van een restaurantketen in de VS toont Gonzalez (2013) aan dat etnische diversiteit samenhangt met hogere financiële opbrengsten voor business units in een diverse omgeving (doelgroep), maar dit geldt niet voor units in homogene gemeenschappen.
Andrevski en collega´s (2014) hebben in de VS het effect onderzocht van etnisch divers samengestelde managementteams op prestaties (gemeten als winst in marktaandeel en gemiddelde beurswinst). Dit onderzoek wees uit dat diverse teams beter presteren wanneer het bedrijf zich bevindt in een snelgroeiende sector met meer mogelijkheden om marktsegmenten te ontdekken, nieuwe productmogelijkheden, vergroting van de geografische en mark. Dit leidt tot versterking of uitbreiding van hun concurrentiepositie en tot betere prestaties.
Hoogendoorn en Van Praag (2012) hebben een experiment opgezet onder 550 international business schoolstudenten in Nederland waarin zij studenten in cultureel divers samengestelde teams de opdracht gaven een echt bedrijf op te zetten. Gebaseerd op verkoopcijfers, netto winst en winst per aandeel, presteerden teams waarvan minimaal de meerderheid van de teamleden een cultureel diverse achtergrond had, beter dan teams met minder culturele diversiteit.

Meerwaarde door innovatie
Dat verschillende gezichtspunten tot innovatie leiden is een logische veronderstelling. In heterogene groepen, bijvoorbeeld naar culturele herkomst, is bij het nemen van besluiten naar alle waarschijnlijkheid een groter aantal verschillende visies aanwezig (Van der Zee & Van Oudenhoven, 2006). Dit leidt er toe dat meer alternatieve oplossingen te berde worden gebracht en in hun consequenties worden bezien. Verschillende perspectieven die teamleden inbrengen, leiden tot meer creativiteit aan ideeën. Afwijkende meningen bevorderen innovaties in teams (De Dreu & West, 2001).
Interessant in het denken over de meerwaarde culturele diversiteit, is de aandacht voor de werking van sociaal-psychologische fenomenen als groepsdruk en afwijkende meningen. Binnen groepen, teams treden vaak processen op die conformiteit aan bepaalde groepsnormen niet zo zeer beogen, als wel tot resultaat hebben. Afwijkende meningen worden vaak minder gewaardeerd en krijgen minder kans. De druk tot conformeren heeft in het algemeen een nadelig effect op de kwaliteit van de besluitvorming (Van der Zee & Van Oudenhoven, 2006). Homogene groepen leiden vaker tot "groupthink", tot één richting van denken, tot verlies aan creativiteit en reflectie op alternatieven

Een vaak voorkomende vraagstelling in onderzoek is de vraag in hoeverre processen van innovatie binnen organisaties meer kansen krijgen, wanneer diversiteit binnen die organisaties hoger wordt gewaardeerd en beter is gerealiseerd. TNO heeft in 2008 onderzoek gedaan: *Diversiteit en innovatie; Geen vanzelfsprekende relatie maar wel geslaagde voorbeelden* (Van der Wolk, Brugman, Dekker, & Oeij, 2008). De auteurs vinden dat literatuur laat zien dat diversiteit op het vlak van etniciteit en sekse uiteenlopende en inconsistente uitkomsten heeft wat betreft innovatie en teamprestatie. Mocht er, aldus dit TNO rapport, een relatie tussen diversiteit en innovatie bestaan, dan is deze eerder te vinden in de hoek van cognitieve of functionele diversiteit.

Stahl en collega's hebben in 2010 een meta-analyse uitgevoerd op 108 onderzoeken naar teamprocessen en prestaties van teams. De resultaten suggereren dat culturele diversiteit tot proces- en productieverliezen kan leiden door taakconflicten en verminderde sociale integratie van teams, maar ook tot proceswinst kan leiden door toenemende creativiteit en tevredenheid.

In een literatuurstudie (1997-2005) naar diversiteit binnen teams en teamprestaties concluderen Van Knippenberg en Schippers (2007) dat de relatie tussen diversiteit in teams en teamprestaties niet eenduidig is. Op basis van deze studie pleiten de onderzoekers voor een meer complexe conceptualisering van 'diversiteit'. Ook beargumenteren de auteurs dat in toekomstig onderzoek naar (team)diversiteit en (team)prestaties meer aandacht zou moeten worden besteed aan factoren die deze relatie beïnvloeden. Vooral informatie- en besluitvormingsprocessen en processen van 'sociale categorisatie' achten zij van belang.
In een meta-analyse van 146 studies concluderen Van Dijk, Van Engen en Van Knippenberg (2012) dat het een misvatting is dat demografische diversiteit binnen teams (waaronder ook culturele diversiteit valt) een negatief effect heeft op teamprestaties. Zij concluderen onder andere dat de beoordeling van teamprestaties van demografisch diverse teams doorgaans beïnvloed wordt door

vooroordelen en negatieve stereotype denkbeelden van de beoordelaars. De resultaten uit veel bestaand onderzoek worden hierdoor vertekend. Dit geldt overigens niet - of in ieder geval veel minder – wanneer teamprestaties worden gemeten door meer 'objectieve', kwantitatieve indicatoren, zoals het aantal innovatieve ideeën of financiële opbrengsten.

Meerwaarde voor medewerkertevredenheid
Hierbij gaat het om een positieve relatie tussen culturele diversiteit en medewerkertevredenheid, behoud van medewerkers. Shore en collega's (2011) tonen in een grootschalig literatuuronderzoek over algemene inclusie en diversiteit in werkgroepen aan dat het goed managen van diversiteit onder andere meer tevredenheid en welzijn onder medewerkers teweeg brengt en uiteindelijk ook tot meer binding met de organisatie leidt. Dit gaat een hoge uitstroom en het opnemen van ziektedagen onder personeel tegen. In Nederland vinden Celik, Ashikali en Groeneveld (2013) in het zogenoemde Flitspanelonderzoek, een internetenquête onder een representatieve steekproef van medewerkers binnen de Nederlandse publieke sector, dat het effect van diversiteitsinterventies op behoud van medewerkers wordt vergroot in een inclusieve organisatiecultuur. In een onderzoek in de Australische industriële sector hebben D'Netto en collega's (2014) onderzocht wat medewerkers als voordelen en uitdagingen ervaren van het werken in een diverse werkomgeving. Een sterker arbeidsethos onder multiculturele medewerkers, meer mogelijkheid om te leren van andere culturen, lagere afwezigheid en minder personeelsverloop werden gezien als de grootste voordelen van diversiteit. Onvoldoende (h)erkenning van vaardigheden opgedaan in het buitenland, ineffectieve communicatie, verhoogde trainingskosten en sociale isolatie werden door medewerkers gezien als negatieve aspecten van een diverse werkomgeving. Hierbij plaatsen de onderzoekers de kanttekening dat bedrijven in dit onderzoek over het algemeen diversiteit in het personeelsbestand opnemen omwille van wettelijke regelgeving en niet werken vanuit de perceptie dat een divers personeelsbestand meerwaarde oplevert voor organisaties.

Meerwaarde voor de organisatie door verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening
Dat culturele diversiteit tot betere prestaties van organisaties leidt, wordt door King (2011) onderschreven. In zijn onderzoek vindt hij bewijs dat organisatie performance verbetert als de cultureele diversiteit van de doelgroep (omgeving) gereflecteerd wordt in het personeelsbestand. Dit concludeert hij naar aanleiding van een onderzoek onder 142 ziekenhuizen in het Verenigd Koninkrijk. Hij meet een positief effect van een etnisch divers samengesteld personeelsbestand op de prestaties van de ziekenhuizen. Deze prestatie wordt onder meer gemeten door te kijken naar hoe patiënten bejegend worden door medewerkers. King (2011) constateert dat een geringere mate van klantgerichtheid door patiënten ervaren wordt als het personeelsbestand etnisch divers is, maar niet de gemeenschap waarin het ziekenhuis zich bevindt. Dit heeft uiteindelijk een negatief effect op de prestatie van de betrokken organisaties.

Canadees voorbeeld van de meerwaarde van diversiteit op het werk:

Ook voor werkgevers in alle sectoren van de Canadese economie speelt het vraagstuk van het aantrekken en behouden van een divers personeelsbestand. De Canadese HR council heeft een HR-toolkit ontwikkeld voor werkgevers met informatie over meerwaarde van diversiteit voor effectiviteit van de organisatie.
Meer diversiteit en integratie in een organisatie zal leiden tot:

- ondersteuning bij het werven van opgeleide werknemers die nodig zijn in de toekomst. In Canada verwacht men dat de concurrentie voor de werkgevers zal blijven om goed geschoold personeel te vinden. De allochtone beroepsbevolking in Canada, jongeren, oudere werknemers, personen met een handicap en inheemse volkeren zijn in het verleden niet goed benut.
- het verbeteren van de klanttevredenheid en het behoud van werknemers. Tevreden en betrokken medewerkers zijn effectiever en productiever. Bovendien blijven ze langer. Behoud van medewerkers betekent besparing op middelen die anders zouden worden gebruikt voor de werving, aanstelling en het opleiden van nieuw personeel.
- het bieden van een betere dienstverlening. Medewerkers functioneren beter wanneer ze zich vertegenwoordigd voelen bij hun collega's en collega's.
- verbreding van betrokkenheid van de gemeenschap. Naast het leveren van betere service, betekent meer diversiteit een breder netwerk om verbinding te maken met een grotere verscheidenheid aan mensen/ klanten en toegang tot andere netwerken.
- meer innovatie en probleemoplossende vaardigheden. Heterogene teams zijn productiever, creatiever en effectiever dan homogene groepen.
- het bevorderen van organisatorische waarden. In het Canadese waardesysteem zit impliciet dat iedereen de kans moet krijgen om zijn/haar volledige potentieel te bereiken.

Bron: http://hrcouncil.ca/hr-toolkit/diversity-workforce.cfm

Overzicht meerwaarden culturele diversiteit

- *Organisaties nemen culturele minderheden aan, vanwege hun specifieke kennis, vaardigheden en expertise.*
- *Meer richten op culturele diversiteit betekent beter benutten van de arbeidsmarkt, uit een grotere vijver vissen en dat biedt weer een grotere kans op het kunnen aantrekken van kwalitatief goed personeel;*
- *Medewerkers vinden voor simpele arbeid. Organisaties rekruteren culturele minderheden, omdat zij aannemen dat deze groepen bereid zijn te werken voor lage(re) lonen en een goede arbeidsethos hebben. Ze worden gevraagd voor ongewilde banen, met vaak onaantrekkelijke arbeidsvoorwaarden.*
- *Een culturele achtergrond is op te vatten als een 'zichtbare competentie'. Organisaties nemen culturele minderheden aan omwille van de symbolische waarde. Door het zichtbaar aannemen van culturele minderheden verwerven organisaties legitimiteit en authenticiteit in bepaalde markten en zijn ze compliant aan eventuele eisen vanuit de omgeving op het gebied van werken met diversiteit.*
- *Door culturele diversiteit kunnen nieuwe markten worden bereikt en worden de producten/diensten beter afgestemd op de diverse behoeften van klanten;*
- *Culturele diversiteit levert meer kwaliteit omdat diverse medewerkers begrip hebben voor de vragen en behoeften van (diverse) klanten;*
- *Alle medewerkers weten zich gewaardeerd en kunnen bijdragen aan de bedrijfsresultaten (inclusion);*
- *Culturele diversiteit in het personeelsbestand verbetert op maatschappelijk niveau het corporate imago, de reputatie van de organisatie verbetert;*
- *Culturele diversiteit vergroot de herkenbaarheid, toegankelijkheid en het draagvlak van de organisatie doordat het personeelsbestand een betere afspiegeling is van de huidige bevolking;*
- *Het draagt bij aan een groter innovatief en creatief vermogen en daardoor nieuwe producten en diensten ontstaan en bestaande producten en diensten verbeteren;*
- *Het draagt bij aan een verbeterde concurrentiepositie, omdat men beter in staat is wensen en verwachtingen van klanten te identificeren en hier bovendien beter aan tegemoet kan komen;*
- *Het is er prettiger werken: door diversiteit ontstaat een open en flexibele bedrijfscultuur, dat maakt het werken plezieriger.*
- *Samenwerken met diverse nationaliteiten en culturen brengt verschillende visies bij elkaar en vanzelfsprekendheden komen in een ander daglicht te staan en dit stimuleert weer creativiteit.*

3 Hoe realiseer je een (cultureel) divers personeelsbestand?

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk komen, gebaseerd op beschikbare bestaande inzichten, de volgende vragen van dit onderzoek aan de orde: Hoe realiseer je een divers personeelsbestand; welke maatregelen en instrumenten worden door organisaties ingezet en hebben deze ook effect?

Eerst een opmerking over onderzoek dat in meer algemene zin ingaat op verschillende typen diversiteitsbeleid. Verbeek en Groeneveld (2012) hebben de effectiviteit onderzocht van diversiteitsbeleid, dat primair gericht is op het bevorderen van de instroom van culturele minderheden in de organisatie. De auteurs onderzoeken de effecten van drie 'harde' diversiteitsmaatregelen: 1) het toewijzen van verantwoordelijkheid voor diversiteitsbeleid binnen de organisatie, 2) voorkeursbeleid bij gelijke geschiktheid, en 3) het formuleren van streefcijfers. Zij hebben hiervoor 8283 jaarverslagen van Nederlandse organisaties onderzocht, ingevuld tussen 2001 en 2002 in het kader van de Wet SAMEN. De studie wijst uit dat geen van de drie diversiteitsmaatregelen effect heeft op de vertegenwoordiging van culturele minderheden in organisaties op de korte termijn. Een mogelijke verklaring die de auteurs hiervoor geven is dat het beleid wel op papier bestaat maar in de praktijk wellicht niet wordt uitgevoerd.

Ander onderzoek van Verbeek (2012) met dezelfde data laat zien dat diversiteitsbeleid dat primair gericht is op het beter omgaan met de reeds bestaande culturele diversiteit in organisaties wel een positief effect heeft. Organisaties die maatregelen nemen gericht op het tegengaan van discriminatie, bieden van opleidingsmogelijkheden, gelijke organisatiecultuur en carrièrekansen voor alle medewerkers, realiseren op korte termijn een snellere groei van het aandeel culturele minderheden in het personeelsbestand van de organisatie.

3.2 Doelstellingen formuleren

Als je organisatieprestaties wilt meten is het formuleren van organisatiedoelen essentieel. Hoe kun je immers weten of je het goed doet, wanneer je niet weet waar je begonnen bent en wanneer het 'goed' is? In Nederland blijkt uit de ervaringen met 6 jaar doorstroom van vrouwen naar de top in het charter Talent naar de Top dat als een organisatie van mening is dat het belangrijk is om het aandeel vrouwen in de top van de organisatie te vergroten, dit in concrete doelen moet worden vastgelegd en aan termijnen gebonden. Bovendien moet de verantwoordelijkheid voor het behalen van de doelen worden geregeld (Monitor Talent naar de top, 2008-2013).

Uit verschillende onderzoeken blijkt dat als een organisatie meer diversiteit in het personeelsbestand nastreeft, het belangrijk is dat er concrete doelen worden vastgelegd en dat deze aan termijnen

worden gebonden. Er is met name onderzoek gedaan naar het stellen van meetbare doelen aangaande m/v-diversiteitsbeleid. Op het terrein van etnische, culturele diversiteit blijkt vrij weinig onderzoek beschikbaar waarin doelstellingen onder de loep worden genomen.

Hofhuis en Van 't Hoog (2010) beschrijven in het Handboek *Succesvolle Diversiteitsinterventies* dat meetbare doelstellingen kunnen worden gebruikt voor het bevorderen van de instroom en doorstroom van werknemers uit ondervertegenwoordigde groepen. Zij noemen hierbij als voorbeeld streefcijfers voor bepaalde groepen in de organisatie (bijvoorbeeld: 10% allochtonen in het personeelsbestand), of op bepaalde niveaus (bijvoorbeeld: 50% vrouwen in leidinggevende functies). Ook is het mogelijk streefcijfers vast te stellen voor de instroom in bijvoorbeeld stages, opleidingsprogramma's of traineeships. De onderzoekers zijn van mening dat in Nederland streefcijfers een omstreden onderwerp is, dat binnen organisaties, maar ook in de bredere samenleving, veel discussie oproept (zie verder ook onder quota). Hofhuis en Van 't Hoog stellen dat het zaak is om zorgvuldig om te gaan met het stellen van streefcijfers en rekening te houden met mogelijke weerstanden op de werkvloer.

Van Beek & Van Doorne Huiskes (2011) concluderen in een onderzoek naar de relatie tussen diversiteit en kwaliteit dat voor het realiseren van diversiteit bij de instroom van medewerkers 'SMART'-doelstellingen belangrijk zijn. 'Hoeveel' diversiteit wil men realiseren? Ten aanzien van welke aspecten en kenmerken van medewerkers? Henderikse e.a. (2011) concluderen dat succesvolle diversiteitprogramma's werken met specifiek geformuleerde doelen. Alleen op die wijze is vast te stellen of doelstellingen ook daadwerkelijk zijn gehaald.

Thamhain (2011) deed in de VS onderzoek onder 42 multinationale teams met in totaal 495 professionals. Hij constateerde dat gedeelde waarden en doelstellingen het overbruggen van culturele verschillen en het op één lijn krijgen van het multinationale teams bevordert.

Quota

Quota, extern opgelegde doelstellingen, vaak vanuit een wettelijk perspectief, zijn de afgelopen jaren in de EU als instrument ingezet om m/v-diversiteit in de top van organisaties te bewerkstelligen. Ook in Nederland geldt sinds 1 januari 2013 een wettelijk streefcijfer van minimaal 30% m/v in de raden van bestuur (rvb) en de raden van commissarissen (rvc) van grote vennootschappen. Vennootschappen die het streefcijfer niet bereiken, moeten in het jaarverslag uitleggen hoe het komt dat de zetelverdeling niet evenwichtig is en hoe ze in de toekomst een evenwichtige verdeling willen gaan realiseren (volgens het principe 'pas toe of leg uit'). Quota zijn controversieel, maar wel effectief. In landen met een wettelijk quotum of wettelijke regelingen stijgt het percentage vrouwen na invoering ervan (zie bijvoorbeeld de database Women & men in decision making, 2013). Het grootste effect van het instellen van een wettelijk quotum zien we in Noorwegen. Daar steeg het aandeel vrouwen in de rvc van 22% vóór het invoeren van het quotum tot 42% daarna. Sindsdien is dit aandeel stabiel gebleven. Het

aantal vrouwen in Noorwegen in uitvoerende functies houdt gelijke tred met de stijging van het percentage vrouwen in de raden van commissarissen. Bovendien volgen niet genoteerde bedrijven de beursgenoteerde bedrijven in deze trend. Ook Frankrijk en Spanje kennen een wettelijke regeling. In Frankrijk heeft dit net als in Noorwegen geleid tot een aanzienlijke toename van het aandeel vrouwelijke commissarissen (van 10% in 2009 tot 30% in 2013) en ook in Spanje is het aandeel vrouwen gestegen, zij het wat langzamer. Opmerkelijk is dat in veel landen één jaar voor het invoeren van het wettelijk quotum al een toename van het aandeel vrouwen te constateren is (uit: Monitor Talent naar de top 2013).

We merken hier op dat in Nederlands onderzoek en in de praktijk van bedrijven, het stellen van meetbare doelen voor het aantrekken, behouden en laten doorstromen van cultureel divers personeel vaak als problematisch wordt geduid, omdat etnische gegevens van medewerkers niet geregistreerd mogen worden. Wat dat betreft zijn organisaties feitelijk 'kleurenblind'.

Voorbeeld diversiteitsdoelstellingen:

- Instroom: kwantitatieve doelstellingen naar aanleiding van analyse van de mate van diversiteit in het personeelsbestand en van de behoefte aan divers personeel in de toekomst;
- Werving: aandacht voor diversiteit in advertentieteksten, bij het gebruik van wervingskanalen, door het inschakelen van (gespecialiseerde) wervingsbureaus, andere netwerken aanspreken;
- Specifieke wervingsacties voor medewerkers die in de organisatie ondervertegenwoordigd zijn, zoals vrouwen, allochtonen;
- Bevordering van transparantie en professionalisering in selectieprocedures bijvoorbeeld door het vastleggen van relevante cijfermatige gegevens tijdens werving- en selectieprocessen (bijvoorbeeld goed in kaart brengen om welke functie het gaat; externe werving of interne werving; hoeveel mensen (onderscheiden naar sekse en etniciteit) hebben gesolliciteerd of zijn benaderd; wie (m/v, etnische herkomst) is uiteindelijk benoemd; als geen vrouw of allochtoon benoemd, waarom niet?);
- Professionalisering door trainingen in criteriumgericht interviewen (waarbij vooral vragen over gedrag en praktisch aantoonbare vaardigheden van belang zijn) en een onafhankelijke voorzitter die de objectiviteit van de procedure bewaakt.
- Doorstroom: maak alle openstaande functies op alle niveaus via de interne kanalen bekend;
- Wanneer er in een bedrijf sprake is van zogenaamde promotieronden, zie er dan op toe dat in de promotievoorstellen voldoende vrouwelijke en allochtone kandidaten opgenomen zijn; De persoon die daarop toeziet dient de bevoegdheid te hebben de voorstellen terug te verwijzen, wanneer de promotielijst niet voldoende "divers" is;
- Draag bij aan het empowerment van vrouwelijke en allochtone kandidaten via mentoringprogramma's, coachingsprogramma's, gerichte management development trajecten;

- Verkrijg inzicht via exitgesprekken waarom mensen de organisatie verlaten. Dit geldt met name wanneer het om vrouwen en allochtonen gaat. Maar ook van de autochtone mannelijke medewerkers is het goed om een beeld te hebben waarom men na een bepaalde tijd een andere werkomgeving verkiest. Het is altijd goed, en zeker wanneer men diversiteit succesvol wil implementeren, om de eigen organisatie een spiegel voor te houden.

Bron: Database Diversiteit geïnventariseerd, 2009.

3.3 Maatregelen en instrumenten

Welke *maatregelen en instrumenten* zetten bedrijven in om diversiteit binnen de organisatie te realiseren? Onderzoek naar de *effecten* van maatregelen om meer diversiteit te verkrijgen zijn schaars. Veel onderzoek betreft bovendien wat organisaties, managers en HR percipiëren dat hun organisatie doet, niet de maatregelen die organisaties feitelijk nemen (Kalev, Dobbin & Kelly, 2006). In deze paragraaf gaan we nader in op literatuur over maatregelen die bedrijven inzetten om meer diversiteit te verkrijgen en indien bekend welke effecten dit heeft.

Effecten van maatregelen op genderdiversiteit

Er is weinig onderzoek beschikbaar dat ingaat op de effecten van diversiteitsmaatregelen. Het onderzoek van Kalev en anderen is een uitzondering. Kalev en anderen (2006) onderzoeken in een metastudie de effecten van diversiteitsprogramma's tussen 1971 en 2002 van 700 grote bedrijven uit de VS tussen 1971 en 2002. Zij concluderen dat inspanningen om de verantwoordelijkheid voor diversiteit in de organisatie te beleggen, het grootste effect hadden op het aandeel vrouwen in managementfuncties. Vooral het instellen van een diversiteitscommissie en het aanstellen van diversiteitsmanagers blijkt een sterke invloed te hebben op het aandeel vrouwen in de top. Ook gericht wervingsbeleid blijkt een sterk effect te hebben op de doorstroom van vrouwen. Uit hetzelfde onderzoek van Kalev en anderen blijkt dat mentorprogramma's en netwerken minder effectief zijn. Het minst effectief zijn maatregelen gericht op reductie van vooroordelen jegens vrouwen. Op het gebied van genderdiversiteit in Nederland laat Van de Brink (2010) zien dat divers samengestelde benoemingscommissies de kansen voor vrouwen vergroten bij benoemingen op Nederlandse universiteiten. Positieve uitkomsten van mentorprogramma's voor vrouwen op de universiteit in de UK in een onderzoek van Gardiner en collega's (2007) zijn onder andere hoger behoud en promotiepercentages, gemiddeld hogere onderzoekssubsidies en promotiepercentages in vergelijking met de controle groep. Noback (2011) concludeert in een casestudie bij een grote financiële instelling dat vrouwen die gebruik maakten van de maatregel van vier keer negen uur werken, sneller doorstroomden naar een hogere functie dan mannen.

Internationaal onderzoek naar het effect van mentorprogramma's heeft de laatste jaren regelmatig plaatsgevonden. Er wordt een positief verband gevonden tussen interne mentorprogramma's voor vrouwen en de loopbaanontwikkeling van vrouwen (Gardiner e.a., 2007; Blau e.a. (2010).

In een literatuurstudie naar diversiteitsmanagement binnen organisaties vinden Kossek en collega's (2006; aangehaald in Guillaume en collega's, 2013, p.132) dat mentorprogramma's een positief effect hebben. Een kanttekening hierbij is dat het succes van mentorprogramma´s met name afhankelijk blijkt te zijn van de kwaliteit van de relatie tussen mentor en mentee. Training van supervisors is daarom een belangrijk onderdeel is van het proces (Kulik & Robertson, 2008; aangehaald in Guillaume et al., 2013, p.132).

Merens en anderen (2015) concluderen in een onderzoek naar effectieve maatregelen voor meer vrouwen in de top dat er enkele algemeen werkzame factoren te onderscheiden zijn. Volgens de onderzoekers werkt de inzet van een breed palet maatregelen bij de implementatie: hoe meer maatregelen de organisatie neemt op strategisch niveau, hoe groter het aandeel vrouwen in de top Uit hun analyse blijkt dat het niet zozeer gaat om één bepaald type strategie, maar meer om het brede palet van maatregelen. Het maakt daarbij niet zoveel uit welke strategie gevolgd wordt.

In het onderzoek van Merens en anderen (2015) wordt vooral gemeten welke maatregelen in organisaties aanwezig zijn en wat de kenmerken zijn van het beleid en (HR-)instrumenten in de organisatie. De focus lag op het *aantal* maatregelen dat organisaties inzetten en op de *soorten* (HR-) instrumenten die binnen organisaties beschikbaar zijn. De beschikbaarheid van maatregelen en instrumenten zegt echter nog niets over het gebruik en de uitvoering ervan in de dagelijkse praktijk. Pouwels en Henderikse (2014a) gaan in de Monitor Talent naar de top 2013 een stap verder door ook naar de *inzet* en het *functioneren* van organisaties te kijken. De auteurs analyseren hoe ver organisaties gevorderd zijn met het realiseren van m-v/diversiteitsbeleid op zes dimensies - leiderschap, strategie en management, HR-management, communicatie, kennis en vaardigheden en klimaat – en onderzoeken in hoeverre deze van invloed zijn op de toename van het aandeel vrouwen in de top. Uit het onderzoek komt naar voren dat in organisaties waar het m/v-diversiteitsbeleid verder ontwikkeld is, het aandeel vrouwen in de top sterker toe neemt. Met name *leiderschap*, *kennis en vaardigheden*, *strategie en management* en *klimaat* blijken effect te hebben op het aandeel vrouwen in de top. Opvallend is dat organisaties die een sterk ontwikkeld HR-beleid inzetten om m/v-diversiteit te realiseren, niet meer vrouwen in de top hebben dan organisaties met een minder sterk ontwikkeld HR-management. Ook communicatie van de organisatie over haar visie, doelen en maatregelen voor m/v-diversiteit blijkt geen aantoonbaar effect te hebben op het aandeel vrouwen in de top.

Maatregelen instroom

Welke maatregelen zetten bedrijven in om diversiteit bij de instroom van personeel te bevorderen? Jayne & Dipboye (2004) noemen in een bespreking van empirisch onderzoek en theorie aangaande de relatie tussen diversiteit in het personeelsbestand en organisatieprestaties, diverse HRM maatregelen die ingezet worden om meer diversiteit te verkrijgen in het personeelsbestand.
Zij noemen de volgende maatregelen voor werving en selectie:

- divers samengestelde sollicitatieteams voor selectie;
- stageprogramma's en gesponsorde beurzen;

- vacatures en advertenties gericht op specifieke groepen;
- aanwezigheid op minderhedenconferenties en carrièrebeurzen;
- gerichte werving onder universiteiten en andere onderwijsorganisaties.

Bielby (2008) onderstreept in zijn literatuurstudie naar etnische diversiteit in arbeidsorganisaties dat informele recruitment strategieën zoals het werven via referenties en mond-tot-mond reclame een grote barrière vormen voor zwarte mannen en vrouwen om binnen te komen op typische 'witte banen', of breder genomen: om te werken in een organisatie die dominant 'wit' is. Ook ondoorzichtigheid in het selectieproces en selecteren aan de hand van subjectieve criteria werken selectiebias in de hand door vaak onbewuste processen als stereotypering. Bielby adviseert open, breed-toegankelijke selectieprocedures op te zetten aan de hand van gestandaardiseerde, objectieve selectiecriteria, wanneer een organisatie meer etnisch divers personeel aan wil trekken.

Ng & Sears (2010) onderzochten de invloed van verschillende selectiemethoden op de vertegenwoordiging van minderheden in het personeelsbestand van 154 organisaties in Canada. Cognitieve testen bleken een negatief effect te hebben op de instroom van etnisch divers personeel. Persoonlijkheidstesten hadden daarentegen een positief effect op het aantrekken van etnische diversiteit. Noon (2012) zet uiteen waarom het waardevol kan zijn om 'drempelselectie', een vorm van positieve discriminatie in het selectieproces, op te nemen in de HR strategie. Bij drempelselectie moeten kandidaten eerst voldoen aan een bepaald minimum aantal voorwaarden en vervolgens wordt verder geselecteerd op een nieuwe set criteria. Een criterium hierbij kan bijvoorbeeld culturele afkomst zijn. Er wordt beargumenteerd dat drempelselectie een grondige en systematische aanpak biedt die past in de trend van professionalisering binnen HRM. Drempelselectie vereist een hoge formalisatie en transparantie van het selectieproces, wat mogelijk een voorkeursbias onder het selectieteam ondervangt. Tevens worden de selectiecriteria verbonden aan de doelen van de organisatie. Merens, Henderikse en Pouwels (2015) constateren dat bijna driekwart van de onderzochte organisaties aangeeft objectieve sollicitatieprocedures te hanteren om subjectiviteit bij werving en selectie van vrouwelijke medewerkers te voorkomen.

Maatregelen doorstroom
Hewlett en collega's (2010) hebben in de VS een grootschalig onderzoek onder bedrijven uitgevoerd naar het effect van sponsorship op het aantrekken, doorstromen en voorkomen van uitstroom van *vrouwen*. Veel grote bedrijven in de VS hebben mentorprogramma's en het blijkt dat vrouwelijke medewerkers die ondersteund worden door een mentor meer promoties maken en een hoger salaris verdienen.

Internationaal onderzoek naar het effect van *mentorprogramma's* heeft de laatste jaren regelmatig plaatsgevonden. Er wordt een positief verband gevonden tussen interne mentorprogramma's voor vrouwen en de loopbaanontwikkeling van vrouwen (Gardiner e.a., 2007; Blau e.a. (2010). Guillaume en collega's (2013) noemen in een literatuurstudie naar diversiteit en diversiteitsmanagement in organisaties onder andere dat Kossek en collega's (2006) positieve

effecten van mentorprogramma's voor de doorstroom en behoud van divers personeel hebben aangetoond. Wel voegen zij hieraan toe dat succes met name afhankelijk is van de kwaliteit van de relatie tussen mentor en mentee, wat aangeeft dat training van supervisors een belangrijk onderdeel is van het proces (Kulik & Robertson, 2008, in Kossek et al. ,2010, in Guillaume et al., 2013).

Op het gebied van genderdiversiteit onderzochten Merens en anderen (2015) welke maatregelen voor de doorstroom van vrouwen naar de top in Nederland werden ingezet. Bevindingen op het terrein van de inzet van maatregelen specifiek voor allochtone medewerkers zijn veel schaarser. Een uitzondering vormt het onderzoek Verbeek (2012) en daaraan gerelateerd onderzoek van Groeneveld en Verbeek (2012). Zij onderzochten het effect van maatregelen die Nederlandse organisaties in 2001 en 2002 namen op het aandeel van culturele minderheden in het personeelsbestand.
Volgens Merens en anderen (2015) wordt coaching en mentoring van potentiële vrouwelijke managers als maatregel veelvuldig ingezet door charterorganisaties. Ook talentmanagement en de inzet van vrouwelijke rolmodellen in de organisatie komen veel voor. Aandacht voor het aandeel van vrouwen in opleiding en training en een vastgesteld aandeel van vrouwen in management development programma's worden minder vaak ingezet. Op basis van analyses naar de effecten van maatregelen om vrouwen te laten doorstromen concluderen Merens en anderen (2015) in hetzelfde onderzoek dat er geen vast recept is voor m/v-diversiteitsbeleid. Wat werkt voor de één, werkt niet noodzakelijk goed voor een ander, zo wordt eens te meer duidelijk uit de analyses van de monitoring van Talent naar de Top. Ook als rekening wordt gehouden met verschillen tussen organisaties zoals organisatieomvang, sector of het aandeel vrouwen in de top, zijn er maar weinig maatregelen aan te wijzen die zonder meer zorgen voor een groter aandeel vrouwen in de top. Diversiteitsbeleid blijft maatwerk.
Vervolgonderzoek van Henderikse en Pouwels (2014a) in de Monitor Talent naar de top 2013 toont echter aan dat organisaties die een sterk ontwikkeld HR-beleid inzetten om m/v-diversiteit te realiseren, niet meer vrouwen in de top hebben dan organisaties met een minder sterk ontwikkeld HR-beleid.

In haar onderzoek in opdracht van de 'Universities Australia Executive Women (UAEW)' heeft De Vries (2011) een stappenplan gemaakt ter ondersteuning van de ontwikkeling van het UAEW mentorprogramma. Zij noemt de volgende stappen:

- Wat zijn de doelen van het mentorprogramma voor de 'mentee', mentor en voor de organisatie?
- Hoe wordt mentoring in de organisatie gedefinieerd?, Welk mentor design is het meest effectief zijn voor het organisatiedoel?
- Welke mentorrelatie hoort bij het doel? Wat is de rol van de mentor en mentee?
- Hoe selecteren we mentors en mentees en welke basis wordt gebruikt voor het matchen van mentor en mentee?

- Welke training en ondersteuning is nodig voor mentoren en mentees om een goede mentorrelatie te bewerkstelligen? Hoe kunnen mogelijkheden om meer inzicht in genderdiversiteit te verkrijgen in het mentorprogramma worden opgenomen?
- Welke andere mogelijkheden zijn er om dit mentorprogramma en daaruit voortvloeiende inzichten verder te incorporeren in de organisatie en de doelen van organisatieverandering te bevorderen?
- Hoe evalueren we programma uitkomsten voor de mentee, mentor en de organisatie?

Maatregelen gericht op behoud of voorkomen van uitstroom
Voor wat betreft maatregelen gericht op het behoud van diversiteit in de organisatie, zijn vooral maatregelen onderzocht die ingezet worden om meer m/v-diversiteit te behouden. Uit het onderzoek *Diversiteit geïnventariseerd* (2007) blijkt dat met name voor vrouwen, kwesties als balans tussen werken en taken thuis, gebrek aan mogelijkheden tot flexibilisering van werktijden, weinig daadwerkelijke mogelijkheden om de baan bijvoorbeeld tot vier dagen te beperken, een rol spelen bij doorstroom en behoud van personeel. Ook Merens en anderen (2015) tekenen aan dat voor vrouwen in de top de HR-instrumenten voor flexibel werken (thuiswerken, werken op andere begin- en eindtijden) en werken in deeltijd (ook in de top en subtop) er toe doen. Organisaties met veel van dergelijke flexwerkinstrumenten hebben een hoger aandeel vrouwen in de top: Het Nieuwe Werken (het faciliteren van thuiswerken en werken op andere begin- en eindtijden) leidt tot een groter aandeel vrouwen in de top.
Uit Diversiteit Geïnventariseerd (2007) blijkt dat vrouwen in hogere functies die voortijdig de organisatie hebben verlaten vaak aangeven dat hun bijdrage aan de organisatie onvoldoende wordt gezien en gehonoreerd. Vrouwen zowel als allochtonen wijzen ook op de voortdurend gevoelde noodzaak zich extra te moeten bewijzen. Sommigen krijgen daar na een bepaalde periode genoeg van en houden het voor gezien. Organisaties doen er goed aan om zich via exitgesprekken nauwkeurig op de hoogte te stellen waarom mensen de organisatie verlaten. Dit geldt met name wanneer het om vrouwen en allochtonen gaat.

In dit onderzoek worden diverse maatregelen genoemd die de doorstroom van vrouwen en allochtonen bevorderen:

- Maak alle openstaande functies op alle niveaus via de interne kanalen bekend;
- Als er gesprekken met mogelijke kandidaten worden gevoerd, zorg en dan voor dat de gesprekken gevoerd worden door personen die hiervoor voldoende geprofessionaliseerd zijn;
- Wanneer er in een bedrijf sprake is van zogenaamde promotieronden, zie er dan op toe dat in de promotievoorstellen voldoende vrouwelijke en allochtone kandidaten opgenomen zijn;
- De persoon die daarop toeziet dient de bevoegdheid te hebben de voorstellen terug te verwijzen, wanneer de promotielijst niet voldoende “divers” is;

- Draag bij aan het empowerment van vrouwelijke en allochtone kandidaten via mentoringprogramma's, coachingsprogramma's, gerichte management development trajecten;
- Laat hoofden van afdelingen en personen die anderszins bij promotiebeslissingen een belangrijke rol spelen deelnemen aan trainingen gericht op diversiteitsbewustzijn.

In het onderzoek van Hofhuis en anderen (2008) blijkt dat allochtone uitstromers vaak meer uitgesproken redenen voor vertrek aandragen dan autochtone uitstromers. Allochtone uitstromers vertrekken vaker uit ontevredenheid dan autochtonen en deze ontevredenheid heeft betrekking op de sociale omgeving op het werk: de omgang met collega's en leidinggevenden. Volgens de onderzoekers spelen ook diversiteitsgerelateerde problemen hierin een rol zoals discriminatie, communicatieproblemen en conflicten als gevolg van verschillen in culturele culturele achtergronden. Sociale uitsluiting, gebrek aan begrip en waardering worden ook genoemd. Een andere vertrekreden van allochtone medewerkers is het gebrek aan gepercipieerde doorgroeimogelijkheden. Volgens de onderzoekers hoeft dit niet te betekenen dat allochtonen geen doorgroeimogelijkheden hebben, maar het lijkt lastiger ze ook daadwerkelijk te benutten.

Jayne & Dipboye (2004) voegen naar aanleiding van een bespreking van empirisch onderzoek en theorie aangaande de relatie tussen diversiteit in het personeelsbestand en organisatieprestatie hier nog enkele HRM maatregelen aan toe, specifiek gericht op het behoud van een divers personeelsbestand:

- Interne netwerken, ondersteund door de organisatie.
- Specifieke voordelen en faciliteiten voor bepaalde groepen in de organisatie.
- Programma's en incentives gericht op de balans tussen werk en privé (bijvoorbeeld kinderopvang of flexibele werktijden).

Kulik en Robertson (2008) concluderen in een literatuurstudie naar de effectiviteit van diversiteitsmaatregelen in organisaties dat ontwikkelingen in carrièreplanning en personeelsbehoud van cultureel divers personeel positief worden beïnvloed door werving, diversiteitstrainingen en formele en informele mentorprogramma's.

Kalinoski en collega's (2013) vinden in een meta-studie naar de opbrengsten van diversiteitstrainingen dat diversiteitstrainingen een klein positief effect hebben op 'competenties en vaardigheden' (zoals specifiek gedrag ten aanzien van diversiteit), 'affectieve opbrengsten' (zoals motivatie, attitudes) en 'cognitieve uitkomsten' (zoals kennis, informatie en gedrag ten aanzien van diversiteit) van werknemers. Uit de meta-studie blijkt wel dat verschillende aspecten van diversiteitstraining de resultaten kunnen beïnvloeden, onder andere de vorm van de diversiteitstraining, de uitvoering ervan en de manier waarop de training wordt geëvalueerd.
Ook King en collega's (2012) laten aan de hand van medewerkersonderzoeken in 395 zorginstellingen

zien dat diversiteitstrainingen positief effect hebben. Zij zijn van mening dat culturele minderheden op het werk minder discriminatie ervaren door de trainingen. Dit heeft vervolgens volgens de onderzoekers een positief effect op hun werkhouding.
Kaplan, Wiley en Meartz (2011) concluderen in hun onderzoek onder meer dan 4000 werknemers in de V.S. dat een positief diversiteitsklimaat voordelen heeft voor alle medewerkers, en niet alleen voor etnische groepen, maar ook voor vrouwen en het archetype 'witte man'. De studie van Kaplan, Wiley en Meartz (2011) toont aan dat een positief diversiteitsklimaat zorgt voor een grotere betrokkenheid van werknemers bij de organisatie en leidt tot minder uitstroom van medewerkers.

3.4 Leiderschap

In veel literatuur wordt het belang van de rol van leiderschap voor het creëren van meer diversiteit in het personeelsbestand beschreven. Een meer divers personeelsbestand realiseren door het inzetten van maatregelen en instrumenten, gaat niet vanzelf. Leiderschap vervult hierin een cruciale rol. Leiderschap betreft de manier waarop de managers de organisatie op koers houden en inspireren tot het behalen van ambities en resultaten. In verschillende onderzoeken wordt de relatie tussen leiderschap en cultureel diversiteitbeleid onder de loep genomen. We bespreken hier de onderzoeksbevindingen die ingaan op de relatie tussen leiderschap en het realiseren van culturele diversiteit.

In het onderzoek naar de relatie tussen diversiteit en kwaliteit concluderen Van Beek, Henderikse en Van Doorne Huiskes (2011) dat het gedrag en de activiteiten van leidinggevenden een belangrijke rol spelen bij het inspireren, ondersteunen en het uitdragen van de voordelen van diversiteit in de organisatie. Ook in het CAOP verslag over culturele diversiteit en leiderschap (2010, onder andere gebaseerd op Van der Zee & Van Oudenhoven, 2006) wordt expliciet ingegaan op de rol van leidinggevenden bij teammanagement: "*De rol van de leidinggevende om dat in goede banen te leiden is van wezenlijk belang. Dat kan door te zorgen voor een stabiel emotioneel klimaat en een open cultuur waarin andere meningen en werkwijzen mogelijk zijn. Daarbij is het nodig dat het team een gemeenschappelijke identiteit krijgt waarbij de eigen identiteit van alle groepsleden behouden blijft. Als medewerkers vragen hebben of in conflictsituaties belanden, is het de leidinggevende die ruimte moet en kan bieden om het probleem te benoemen en op te lossen en de sfeer en cultuur* open te houden." Van Oudenhoven en Van der Zee (2003) beschrijven vijf eigenschappen van leidinggevenden die van belang zijn om een open houding ten opzichte van andere culturen te creëren en hanteren: culturele empathie, openmindedness, sociaal initiatief, flexibiliteit en emotionele stabiliteit. Ook Nederveen-Pietserse en collega's (2013) gaan nader in op de rol van managers, bijvoorbeeld hun bijdrage aan het creëren van omgeving waar teamleden zich veilig voelen en fouten mogen kunnen maken.

Celik, Ashikali en Groeneveld (2013) vinden op basis van data uit het Flitspanel, dat een transformationele leiderschapsstijl effectief is voor het verbeteren van de organisatiecultuur en de

binding van medewerkers. Zij houden met Burke, Stagl, Klein, Goodwin en Salas (2006) de definitie aan dat een transformationele leider charismatisch is, verschillen herkent, het individu centraal stelt en de motivatie verhoogt, het vertrouwen en de tevredenheid van medewerkers door het samenbrengen van mensen en het veranderen van hun gedachtegoed. Leidinggevenden met een transformationele stijl hebben meer oog voor individuele kenmerken en zullen op grond daarvan werknemers stimuleren en motiveren (Avolio et al., 1999; Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003; Burke et al., 2006). Transformationeel leiderschap past daarmee goed bij het leidinggeven aan divers samengestelde groepen (Celik, Ashikali & Groeneveld, 2011; De Vries & Homan, 2008).

Smith en collega's (2012) baseren hun definitie van transformationeel leiderschap op Bass (1985, in Smith et al., 2012) en Bass and Avolio (1994, in Smith et al., 2012). Een transformationeel leider:

1. Verhoogt het bewustzijn van zijn onderschikten met betrekking tot het belang van een visie, commitment aan een strategie, het behalen van prestatiedoelen, en het nadenken over andere gewenste uitkomsten;
2. Moedigt zijn ondergeschikten aan om groepsvisie, groepszorgen/twijfels, en groepsdoelen, boven eigenbelang te plaatsen, ter vervulling van de belangen van de organisatie als geheel;
3. Verbreedt en verdiept de behoeftes, verlangens en wensen van ondergeschikten door enthousiasme voor continue zelfverbetering en voortgang in het behalen van het doel te stimuleren.

Dobbin, Kim en Kalev (2011) onderzochten in een survey onder 816 Amerikaanse bedrijven, in een periode van 23 jaar de samenstelling van het personeelsbestand in organisaties. Zij focussen hierbij op wat zij noemen raciale en genderdiversiteit. Dobbin en collega's (2011) concluderen onder andere dat 'goed voorbeeld goed doet volgen'. Leiderschap en de voorbeeldrol van het management blijkt belangrijk in het bewerkstelligen van effectief diversiteitsbeleid- en management en draagvlak onder de medewerkers in de organisatie.
Ook Shore en collega's (2011) vinden in een grootschalige studie van literatuur over algemene inclusie en diversiteit in werkgroepen dat inclusief leiderschap een belangrijk thema is in het faciliteren van een breed scala aan positieve uitkomsten gerelateerd aan een divers personeelsbestand. Zo geven zij bijvoorbeeld aan dat team- of afdelingsmanagers belangrijke sleutelfiguren zijn in het bepalen van beloningen en doorgroeimogelijkheden. Ook zijn managers vaak rolmodel voor groepsgedrag. Specifieke aandacht voor en sturen op diversiteit is hiervan onderdeel.

McRae en Short (2010) beschrijven op welke wijze leidinggevenden succesvol hun rol vervullen in raciaal/cultureel gemengde teams. Zij vertrekken daarbij vanuit de verwachtingen die teamleden hebben ten aanzien van de teamleider, gegeven zijn of haar autoriteit en opdracht. Daarbij wordt enerzijds gebruik gemaakt van de vijf fasen die Atkinson et al (1989) onderscheiden in

identiteitsontwikkeling van minderheidsgroepen van conformiteit met de meerderheidsgroep tot waardering van de eigen groep: conformiteit – dissonantie – verzet – zelfbezinning – groepswaardering, zie onder 3.5 Klimaat. Anderzijds wordt gebruik gemaakt van de veelgebruikte fasering van Helms (1995) voor raciale identiteitsontwikkeling:

1 Contact: onbewustheid van raciale verschillen en ongelijkheid
2 Desintegratie: ervaring van raciale verschillen en morele dilemma's
3 Reïntegratie: idealisering van de witte meerderheidsgroep en intolerantie t.o.v. anderen
4 Pseudo-onafhankelijkheid: nieuwsgierigheid naar anderen en gevoel van tolerantie
5 Verdieping: aandacht voor racisme en dit willen begrijpen
6 Autonomie: waardering van raciale verschillen en afstand nemen van raciale privileges

In onderstaand conceptueel framework worden de leiderschapstaken weergegeven, gegeven de verwachtingen van teamleden in de verschillende fasen, ten aanzien van de teamleider - in een team dat is samengesteld uit een witte meerderheidsgroep met enkele leden uit culturele minderheidsgroepen.

Samenstelling team	Verwachtingen t.o.v. de teamleider	Leiderschapstaken
'witte leider' en een team dat overwegend 'wit' is met enkele medewerkers uit minderheidsgroepen	'witte teamleden': • *Contact, desintegratie, reïntegratiefase*: verwachten dat de leider dezelfde stereotypes en vooroordelen hanteert ten aanzien van minderheidsgroepen; • *Pseudo-onafhankelijkheid, verdieping, autonomie:* verwachten dat de leider en teamleden werken met verschillen. 'minderheidsgroepen': • *Conformiteit*: identificeren met de leider/'witte teamleden', verschillen verdoezelen; • *Verzet:* gaan er van uit dat de leider hen niet beschermt tegen dominante teamleden. Veronderstelling van macht van leider/dominante groep; • *Zelfbezinning/waardering*: verwachten van leider en groepsleden fair play in omgaan met verschillen.	• vraag door naar verbaal en non-verbaal gedrag; • erken de verschillen in macht • wees nieuwsgierig naar hoe deze machtsverschillen zich manifesteren in het groepsgedrag; • zorg er voor dat verschillen niet alleen betrekking hebben op minderheidsgroepen; • houd rekening met projecties van eigen wensen/denk-beelden op de leider en op groepsleden; • wees bewust van de verschillende culturele waarden van de leden en hoe deze de inter-persoonlijke en groepsdynamiek beïnvloeden.

Bron: M.B. McRae & E.L. Short, *Racial and cultural dynamics in Group and organizational life*, 2010.

Kalev, Dobbin en Kelly (2006) laten in hun onderzoek naar het effect van diversiteitsmaatregelen op de instroom van raciale minderheden en vrouwen onder 208 bedrijven in de private sector in de VS zien, dat het toewijzen van de verantwoordelijkheid voor diversiteit en diversiteitsmanagement een belangrijke rol speelt in de effectiviteit. Het vastleggen van verantwoordelijkheid zorgt bovendien ervoor dat andere diversiteitinitiatieven zoals mentorprogramma's, netwerken en maatregelen gericht op reductie van vooroordelen jegens minderheden, beter ontvangen worden.

Thamhain (2011) deed onderzoek naar succesfactoren in het werken van 42 multinationale teams met in totaal 495 professionals. Door de teamleden wordt steun (het creëren van effectieve werkrelaties) vanuit het senior management als cruciaal gezien voor goede prestaties.

Uitgelicht:

McRae en Short (2010) beschrijven de kenmerken van een *mature work group,* d.w.z. de vorm van samenwerking in effectief functionerende teams, capabel om doel of taken te realiseren. De mature work group is een fase in de ontwikkeling van het teamwerken waarin de teamleden volledig toegewijd zijn aan de opdracht die ze moeten uitvoeren en tegelijkertijd weten om te gaan met de dynamiek in de groep. De kenmerken van een dergelijke groep zijn volgens McRae en Short als volgt:

- teamleden zijn toegewijd aan doelen en taken
- teamleden vertrouwen de groep, voelen zich veilig
- teamleden ervaren een gevoel van inclusie, ieders bijdrage wordt gewaardeerd
- verschillen van mening worden openlijk besproken
- met confrontaties wordt op een productieve, respectvolle manier omgegaan
- teamleden durven risico's te nemen in termen van gedrag en delen van informatie
- bewustzijn van – en werken met - verschillen en overeenkomsten
- er is tijd voor reflectie en zelf-onderzoek van rollen en interacties teamleden

Henderikse en Pouwels (2014) hebben in de Monitor Talent naar de top 2013 voor 200 bedrijven in Nederland aangetoond dat leiderschap effect heeft op het aandeel vrouwen in de top. Zij stellen dat hoe verder het niveau van het leiderschap is (zich uitend in de manier waarop leiders de organisatie op koers houden en stimuleren tot het behalen van de gewenste ambities en resultaten, de mate waarin de top zich verantwoordelijk voelt voor dit beleid , voldoende middelen voor het realiseren van de doelstellingen), hoe hoger het aandeel vrouwen in de top.

3.5 Klimaat

De context waarbinnen diversiteitsmanagement plaatsvindt is relevant. Die context heeft betrekking op meer dan alleen het niveau van de specifieke organisatie. Als de politiek, het algemene discours,

het culturele klimaat binnen een samenleving zich argwanend of vijandig opstelt ten opzichte van diversiteit, is het moeilijker om op microniveau daadwerkelijk opbrengsten van diversiteit te realiseren, dan wanneer een samenleving diversiteit in principe positief ondersteunt.

In verschillende onderzoeken wordt het klimaat van de organisatie gezien als een positieve voorwaarde voor het realiseren van meer diversiteit in de organisatie. Wij tekenen aan dat in de literatuur wordt gesproken over zowel klimaat als over cultuur van de organisatie. In de meeste definities wordt 'klimaat' breder opgevat dan 'cultuur'. Klimaat betreft de gemeenschappelijke houding en perceptie, in dit onderzoek, bevorderlijk voor diversiteit.

Siebers (2009) vindt in zijn onderzoek bij de Nederlandse belastingdienst dat er flinke spanningen zijn ontstaan tussen collega's op grond van religieuze overtuiging sinds de moord op Theo van Gogh. Islamitische medewerkers van de Belastingdienst gaven aan dat zij zich door collega's ´in een hokje gestopt voelen´ en dat ze ervaren dat ze tot verantwoording worden geroepen door collega's. Dit heeft tot conflicten op de werkvloer geleid, maar heeft tevens tot gevolg gehad dat islamitische medewerkers zich niet meer erkend en gewaardeerd voelen om hun individuele competenties en karakteristieken.
Op organisatieniveau constateert Siebers (2009) bij de Nederlandse belastingdienst dat er een sterke 'witte norm' heerst. Dat wil zeggen dat in de praktijk dat 'witte gedragingen' de norm zijn. Onder autochtone medewerkers bleek dat er weinig bewustzijn was van deze 'witte norm'. Bewustzijn van deze norm en 'vanzelfsprekendheden' in een ander daglicht laten staan, lijken daarom eerste stappen te zijn in het bewerkstelligen van gelijkheid op de werkvloer.

Kaplan, Wiley en Meartz (2011) definiëren een positief diversiteitsklimaat aan de hand van de volgende vijf onderdelen:

1) Training en opleiding binnen de organisatie behandelt hoe je omgaat met mensen die verschillen.
2) De leiders in de organisatie zijn gecommitteerd aan diversiteit.
3) De organisatie heeft een sterke reputatie ten aanzien van het aantrekken van mensen van diverse achtergronden.
4) Diversiteit is een duidelijk onderdeel van de bedrijfscultuur
5) Leiders houden zichzelf en anderen verantwoordelijk voor vooruitgang in diversiteit.

Verschillende onderzoeken spreken van een 'inclusieve cultuur ' of 'inclusief organisatieklimaat', waardoor diversiteit tot zijn recht komt binnen arbeidsorganisaties. Shore en collega's (2011) onderscheiden in hun studie van literatuur over algemene inclusie en diversiteit in werkgroepen twee aspecten van een inclusief organisatieklimaat: enerzijds breed gezien als consistentie in beleid, procedures en acties op het vlak van eerlijke behandeling van alle groepen in de organisatie, met speciale aandacht voor van oudsher gestigmatiseerde groepen. En anderzijds een klimaat waarin zowel minderheids- als meerderheidsgroepen zich gerespecteerd voelen en alle medewerkers het

gevoel hebben dat ze bij de organisatie horen. Dit leidt dan weer tot minder conflicten en weerstand onder medewerkers.

McRae en Short (2010) beschrijven verschillende theoretische modellen voor culturele identiteitsontwikkeling. In navolging van Atkinson en collega's (1989) geven zij een overzicht van de ontwikkelingfasen van culturele identiteit en de attituden van mensen tegenover de eigen groepen en tegenover andere groepen. Voor dit laatste baseren zich op het counselingsmodel voor culturele verschillen van Sue en Sue (2008). McRae en Short willen hiermee een handvat bieden om te begrijpen hoe men zich verbindt en distantieert ten opzichte van anderen. Zie onderstaande box.

Ontwikkelingsfasen minderheidsgroep	Houding tov vertegenwoordigers van dezelfde minderheidsgroep	Houding tov vertegenwoordigers van een andere minderheidsgroep	Houding tov dominante (meerderheids)groep
Confirmeren	Lage eigenwaarde	Discriminerend gedrag	Groepswaardering
Dissonantie	Conflict tussen gevoelens van waardering en afwijzing	Conflict tussen zienswijzen van de meerderheidsgroep en gedeelde ervaringen	Conflict tussen gevoelens van waardering en afwijzing (in twijfel trekken)
Weerstand	Waardering van de eigen etnische groep	Conflict tussen empathie naar andere minderheidsgroepen en gevoelens van etnocentrisme	Afwijzing, meerderheidsgroep wordt gezien als 'onderdrukker'
Zelfbezinning	Selectie individuele waarden tov groepswaarden, op zoek naar balans tussen subgroeplidmaatschap en wereldburgerschap	Bezorgdheid tav etnocentrische oordelen, interesse in en willen leren van ervaringen van minderheidsgroepen	Bezorgdheid door toenemend wantrouwen, boosheid en generalisaties van de gehele groep
Groepswaardering: integratief bewustzijn	Groepswaardering, groepstrots	Groepswaardering, begrip voor culturele waarden en levensstijlen. Ondersteuning van minderheidsgroepen	Selectieve waardering en vertrouwen in meerderheidsgroepsleden die 'onderdrukking' proberen te elimineren
Bron: Bron: M.B. McRae & E.L. Short, *Racial and cultural dynamics in Group and organizational life*, 2010.			

Ostergaard en collega's (2011) concluderen dat een open cultuur jegens diversiteit verbonden kan worden aan innovatie in een organisatie. Hieruit zou kunnen worden opgemaakt dat openheid voor diverse inbreng een voorwaarde is om culturele diversiteit bij te laten dragen aan innovatie in de organisatie. Ook Yang en Konrad (2011) stippen in een literatuurstudie naar diversiteitsmanagement

in organisaties aan dat het diversiteitsklimaat een belangrijke succesfactor is in organisaties met een (potentieel) divers personeelsbestand. Zij gebruiken de definitie van Mor Barak, Cherin en Berkman (1998; aangehaald in Yang & Konrad, 2011, p.29) waarin diversiteitsklimaat gezien wordt als de vigerende overtuiging van medewerkers over de mate waarin een organisatie zich rechtvaardig en inclusief opstelt ten overstaande van alle demografische en identiteitsgroepen. Yang en Konrad geven aan dat het ervaren diversiteitsklimaat ontstaat uit de praktijk in organisaties en als zodanig het effect van diversiteitsmanagement beïnvloedt op de uiteindelijke organisatieperformance, zoals afwezigheidspercentages onder medewerkers en verkoopcijfers.

Celik, Ashikali en Groeneveld (2013) concluderen op basis van data uit het Flitspanel dat aandacht voor een inclusieve organisatiecultuur in de Nederlandse publieke sector bijdraagt aan de binding van medewerkers, ongeacht hun geslacht en etniciteit. Zij definiëren een inclusieve organisatiecultuur als een combinatie van veiligheid (Scott & Bruce, 1994; Van Dam et al., 2008) en waardering (Pless & Maak, 2004).
Groggins en Ryan (2013) vonden in een case studie de volgende attituden die belangrijk zijn in een inclusief diversiteitsklimaat:

1) Openheid voor verandering
2) Openheid voor anderen
3) Openheid voor fouten
4) Goede fit tussen persoon en omgeving (de fysieke omgeving stelt de medewerker in staat zijn werk goed te doen en is op persoonlijke wensen en behoeften aan te passen, zoals o.a. een gebedsruimte).

Volpone en collega's (2012) hebben onderzoek verricht onder 5537 verkoopmedewerkers in de VS naar de relatie tussen etniciteit, ervaren diversiteitsklimaat en medewerkersbetrokkenheid. Zij concluderen dat medewerkers die het diversiteitsklimaat positiever waarderen een grotere mate van betrokkenheid bij de organisatie laten zien. Medewerkers beoordelen het diversiteitsklimaat als positiever wanneer zij het functionerings- en beoordelingssysteem van hun organisatie als rechtvaardig en eerlijk ervaren. De relatie tussen het ervaren diversiteitsklimaat en betrokkenheid van medewerkers is sterker voor minderheden (in dit onderzoek 'Blacks en Hispanics'). Dit suggereert dat leden van (van oudsher) achtergestelde groepen meer waarde hechten aan een positief diversiteitsklimaat. Dit komt overeen met bevindingen uit het werk van Shore en collega's (2011).

Ook Yang en Konrad (2011) onderstrepen in een literatuurstudie naar diversiteitsmanagement het belang van een positief diversiteitsklimaat. Zij gebruiken de definitie van Mor Barak, Cherin en Berkman (1998, in Yang & Konrad) waarin diversiteitsklimaat gezien wordt als de vigerende overtuiging van medewerkers over de mate waarin een organisatie zich rechtvaardig en inclusief opstelt ten overstaande van alle demografische en identiteitsgroepen. Yang en Konrad geven aan dat het ervaren diversiteitsklimaat ontstaat uit de praktijk in organisaties en als zodanig het effect van diversiteitsmanagement beïnvloedt op de uiteindelijke organisatieperformance, zoals afwezigheidspercentages onder medewerkers en verkoopcijfers.

Henderikse en Pouwels (2015) tonen aan dat het *klimaat* in de organisatie er toe doet bij m/v-diversiteitsbeleid. Organisaties met een positief diversiteitsklimaat (zich uitend in waardering voor m/v-diversiteit in de gehele organisatie, stereotypen, vooroordelen en discriminatie die bestreden worden, acceptatie van het combineren van werk met zorgtaken), hebben meer vrouwen in de top dan organisaties waarin dit klimaat minder ver is ontwikkeld.

3.6 Communicatie

Verschillende onderzoeken onderstrepen dat communicatie, zowel intern als extern, een bijdrage levert aan diversiteit. Van Beek & Van Doorne Huiskes (2011) laten in een onderzoek naar diversiteit en kwaliteit, zien dat organisaties door de inzet van specifieke maatregelen bij in-, door of ter voorkoming van uitstroom, naar buiten communiceren dat de organisatie een diversiteitsvriendelijke organisatiecultuur heeft. Dit draagt bij aan het imago en heeft weer een aantrekkingswaarde voor nieuwe medewerkers, bijvoorbeeld vrouwen en allochtonen.
Hieronder een Nederlands voorbeeld van een communicatiecampagne van de brandweer gericht op het vergroten van de instroom van vrouwen en allochtonen:

Campagne: *brandweer Van Binnen naar Buiten*

'Het gericht werven van vrouwen en allochtonen heeft de brandweer aangepakt via netwerken en verschillende soorten media die aansluiten bij de doelgroepen, en met behulp van ambassadeurs. Het brandweerkorps in Hardenberg stimuleert bijvoorbeeld werknemers om persoonlijk mensen te benaderen in hun netwerken. Het korps Utrecht heeft een aantal vrouwelijke en allochtone werknemers aangesteld als ambassadeur en hen in de gelegenheid gesteld om te werven in de moskee, sportscholen, sportclubs, verenigingen etc. Het korps in Edam-Volendam heeft ervoor gekozen alle vrouwen in de regio tussen de 18 en 40 jaar een brief te sturen. Naast het persoonlijk benaderen van vrouwen en allochtonen zijn er voorlichtingsbijeenkomsten georganiseerd en specifieke trainingen aangeboden voor potentiële sollicitanten. Een voorbeeld is de zwemklas voor allochtonen die niet goed kunnen zwemmen in Amsterdam en de sporttraining en -test voor vrouwen in Edam-Volendam.
Een belangrijk aandachtspunt in wervingscampagnes van de brandweer is hoe de brandweer zichzelf naar de buitenwereld presenteert. Uit het eerder genoemde onderzoek (Zweers, 2007) bleek dat veel allochtonen onbekend zijn met (het werk van) de brandweer en zich niet identificeren met het beeld van de "witte" brandweerman. De korpsen Amsterdam, Utrecht en Rotterdam hebben hier werk van gemaakt door in wervingscampagnes gebruik te maken van posters en flyers met vrouwelijke en allochtone personeelsleden. Een andere manier om de zichtbaarheid van diversiteit bij de brandweer te vergroten, is deelname aan beurzen (duikbeurs, korps Utrecht) of voorlichting op scholen (mbo).'

Uit: Onderzoeksrapport Succesvolle Diversiteitsinterventies bij de Nederlandse Overheid (Hofhuis & Van 't Hoog, 2010b).

Jayne & Dipboye (2004) noemen communicatie een belangrijk aspect van HRM maatregelen voor het bevorderen van een positief diversiteitsklimaat in de organisatie. Enkele voorbeelden die zij noemen:

- Beloning waarin de prestaties omtrent diversiteit worden erkend.
- Nieuwsbrieven en interne websites die gaan over diversiteit.
- Uitingen van het senior management zoals speeches en statements, interviews en zakelijke updates omtrent diversiteit.

Zoals meerdere onderzoekers en professionals opmerken bij het realiseren van meer diversiteit, beschrijft ook Erlbeck, (2009) in haar kwalitatieve onderzoek in verschillende Duitse bedrijven dat medewerkers van mening zijn dat de meerderheid overtuigd moet worden dat er echt iets te winnen valt met diversiteit.
Hieronder een voorbeeld van geslaagde communicatiestrategieën van enkele in Duitsland gevestigde bedrijven, opgetekend door Erlbeck (2009) in casestudies:

Voorbeeld geslaagde communicatiestrategie
According to Ms Mohr, IKEA Deutschland provides Diversity Management-related information in different ways: on the intranet, via flyers or announcements on noticeboards, etc. The intranet is available at all office workstations that are freely accessible to every employee. Additionally, there are at least two PCs available in every employee restaurant to obtain required information. Also, the above-named interest groups (as well as management) can be directly contacted via internet for questions or complaints. Hard copy information (e.g. training material) is available at every location, too. Also, the designated Diversity experts inform colleagues about relevant and important aspects and activities, advise them on individual requests, and do internal publicity on Diversity Management (X. Mohr). The Diversity experts also give feedback to the Diversity Manager concerning relevant issues, requirements, complaints, responses to measures, etc. IKEA Deutschland considers external communication and information important as well. The company signed the "Charta der Vielfalt" in 2007 and the Diversity Manager regularly exchanges information and experiences with colleagues from other companies to receive new input on a continuous basis (X. Mohr).
Regarding the information about Diversity-related activities, company D reformed the intranet presentation in the course of the auditing process berufundfamilie® (Anon). In order to improve internal communication and information of employees, the intranet now informs employees comprehensively about work-life balance issues like company agreement, family services or working hours. The company further installed PC-service points in canteens so that as many employees as possible have access to the intranet (Anon).

In Nederland onderzoeken Merens en anderen (2015) bij ruim 200 Nederlandse bedrijven die deel uitmaken van het charter Talent naar de Top het effect van communicatie en voorlichting over diversiteit en diversiteitsbeleid als instrument om genderdiversiteit in de top van bedrijven te promoten. Zij constateren dat met name externe communicatie van de visie en doelstellingen ten aanzien van het vergroten van het aandeel vrouwen (zoals op de website, in het jaarverslag en in publicaties) en strategieën om de zichtbaarheid van vrouwen te vergroten, in woord en beeld, lijken bij te dragen aan het aandeel vrouwen in de top.

Van Beek, Henderikse en Van Doorne-Huiskes (2011) beschrijven in een onderzoek naar de relatie tussen kwaliteit en diversiteit dat de Balanced Scorecard niet alleen een meetinstrument voor procesbesturing, maar ook een communicatie-instrument voor de gehele organisatie kan zijn. De Scorecard is te beschouwen als een weergave van de balans in een goed functionerende organisatie. Centraal staan de visie en strategie van een organisatie. Deze worden concreet gemaakt in vier perspectieven:

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

De communicatieve werking van de Scorecard vindt plaats door de gedachte dat wanneer op effectieve wijze het doel van de onderneming wordt vertaald naar de medewerkers, dat dan iedereen zélf in staat is om waarde toe te voegen aan de bedrijfsprocessen en om de eigen prestaties te verbeteren. De Balanced Scorecard is een instrument voor management en medewerkers en wordt top down en bottum up gebruikt. Ook op het terrein van diversiteit bestaat een variant van een dergelijke scorecard: de Diversity Scorecard (Hubbard, 2004).

3.7 Kennis en vaardigheden

Verschillende onderzoeken benadrukken dat om beleid uit te voeren en resultaten te kunnen boeken, het van belang is dat managers en HR staf inzicht hebben in welke mechanismen diversiteit belemmeren en welke maatregelen diversiteit bevorderen.

Bielby (2008) geeft in een literatuurstudie aangaande etnische diversiteit in arbeidsorganisaties aan dat veel sociaal wetenschappelijke studies aantonen dat HR maatregelen zoals het werven en aannemen van personeel, selecties voor promoties, en salarisvaststelling beïnvloed kunnen worden door stereotypes en bias. Een eerste stap naar gelijke kansen in het selectieproces is dat leidinggevenden en HR (h)erkennen dat ze zich mogelijk onbewust laten beïnvloeden door aangeleerde stereotypen. Dit biedt vervolgens ruimte voor een kritische kijk in eigen keuken en het doorvoeren van breed-toegankelijke, objectieve criteria voor instroom en doorstroom in de organisatie.

Henderikse en Pouwels (2014) concluderen in 200 Nederlandse bedrijven dat als managers en staf meer inzicht hebben in de mechanismen die een rol spelen bij het bevorderen van m/v-diversiteit, het aandeel vrouwen in de top hoger is.

3.8 Monitoring en evaluatie

Evaluatie en monitoring van de voortgang en tot welke verbetering van strategie en maatregelen dit heeft geleid, is een belangrijk onderdeel van ieder beleidsproces. Wat is bekend met betrekking tot de evaluatie en monitoring van diversiteitsbeleid?

Van Beek, Henderikse en Van Doorne-Huiskes (2011) noemen evaluatie van beleidsinstrumenten en monitoring van ontwikkeling en voortgang van diversiteitsbeleid, belangrijke aandachtspunten om resultaat te boeken.
DIV (2008) geeft in het rapport '*het gemengde team'* enkele tips voor evaluatie en beoordeling van diversiteitsinitiatieven in de organisatie:

- Neem het realiseren van diversiteitsdoelen op in de planning- en controlcyclus.
- Maak diversiteit een onderdeel van de plannings-, ontwikkelings- en beoordelingsgesprekken.
- Laat diversiteit onderdeel zijn van de marketing- en salesrapportages.
- Laat bij onderzoek de bedrijfsreputatie rapporteren op het maatschappelijk profiel, met diversiteit als belangrijk onderdeel.
- Belangrijke meetwaarden: aantal medewerkers met een culturele achtergrond; spreiding over de verschillende functieniveaus; lengte dienstverband; mate van instroom, doorstroom en uitstroom; ziekteverzuim; algemene tevredenheid van medewerkers en klanten; omzetten en marges in diverse doelgroepen; algemene maatschappelijke waardering voor het bedrijf.

In hun onderzoek onder 708 bedrijven in de private sector in de VS constateerden Kalev, Dobbin en Kelly (2006) dat evaluatie van diversiteitsbeleid – hier het meten van het effect van besluitvorming en prestaties van managers op het aantrekken, doorstroom, en behoud van een divers personeel – inzicht geeft in de mate van effectiviteit van maatregelen voor bijvoorbeeld het werven van etnisch diverse medewerkers, mentoring en interne netwerken.
Jayne & Dipboye (2004) hebben een literatuurstudie van empirisch onderzoek en theorie aangaande de relatie tussen diversiteit in het personeelsbestand en organisatieprestaties ook uitvoerig aandacht besteed aan evaluatie en monitoring van diversiteitsmanagement. Zij vinden dat monitoring voor het evalueren van diversiteitsinitiatieven binnen de organisatie van groot belang is. Kochan en collega's (2003) rapporteren echter in hun onderzoek onder enkele Fortune 500 bedrijven in de VS, dat geen van de 20 grootste en meest bekende bedrijven de effecten van hun diversiteitsinitiatieven systematisch evalueerden, omwille van een uiteenlopend aantal redenen:

1) Organisaties worstelen met het opstellen van meetinstrumenten om HR maatregelen – ook voor diversiteit – effectief te evalueren.
2) Organisaties verzamelen vaak niet voldoende data voor zinvolle analyses en voelen geen behoefte om daar in te investeren.
3) Angst voor negatieve uitkomsten, zoals bijvoorbeeld systematische bias en discriminatie, is een andere reden, bijvoorbeeld vanwege mogelijke juridische implicaties hiervan.
4) Voortrekkers van geslaagde diversiteitsinitiatieven geloven in de meerwaarde van diversiteit en hebben geen behoefte aan definitief bewijs.

Het is belangrijk om diversiteit een integraal onderdeel te maken van de organisatie. Dus geen - of in ieder geval niet alleen - projectmatig beleid, maar juist het invoegen van diversiteit als een logisch onderdeel van het huidige beleid en instrumentarium. Er is een instrument dat zich richt op zo'n integrale benadering. Zie de beschrijving van de 'Diversity Driver' hieronder:

Voorbeeld van monitoringinstrument

Diversity Driver

The Diversity Driver is een proces om de ontwikkeling van diversiteitbeleid in gang te zetten. Het maakt deel uit van de 'Drivers familie': instrumenten gericht op het verbeteren van bedrijfsresultaten. De systematiek is gebaseerd op het EFQM Excellence Model (Nederlandse INK model).

De Diversity Driver is bedoeld enerzijds voor organisaties die werk willen maken van diversiteitsbeleid óf willen meten of ze vooruitgang op dit gebied hebben geboekt. Anderzijds biedt het instrument organisaties de mogelijkheid om eerst de stand van zaken te verkennen voordat nieuwe strategieën en acties worden ontwikkeld.

De Diversity Driver bestaat uit de uitvoering van een 'selfassessment' in de vorm van een strategische sessie (van één dagdeel). Deze bijeenkomst is bestemd voor een dwarsdoorsnede van medewerkers uit de organisatie óf een geselecteerde groep (management team, staf P&O etc.). In de strategische bijeenkomst worden sterktes en zwaktes vastgesteld in het diversiteitbeleid en prioriteiten toegekend. Tot slot worden afspraken gemaakt voor de aanpak: vastleggen van verantwoordelijkheden en maken van een plan van aanpak.

De Diversity Driver biedt aan het einde van de bijeenkomst een duidelijk overzicht van verbeteringen waar aan gewerkt moet worden, prioriteiten binnen verbeterpunten en een overzicht met sterke punten waar op gebouwd kan worden.

VanDoorneHuiskes en partners, 2012

Jayne en Dipboye zijn van mening dat organisaties wel zouden moeten investeren in het meten van diversiteit in de organisatie:

1) Het stelt de organisatie in staat vooruitgang te meten, obstakels te identificeren en deze vervolgens aan te pakken.
2) Het laat ook zien dat het bedrijf zich echt toelegt op het diversiteitsinitiatief.
3) Meten is weten: het laat zien welke initiatieven het meest rendabel zijn en vroege identificatie van problemen voorkomt grote investeringen in ineffectieve maatregelen.

Rosenfeld, Landis, and Dalsky (2003, in Jayne & Dipboye, 2004) noemen enkele stappen voor het implementeren van een succesvol evaluatieprogramma:

- Stel een evaluatieteam samen met ondersteuning vanuit het senior management.
- Stel inhoudelijk interessante meetinstrumenten samen, die bij kunnen dragen aan de verbetering van het diversiteitsinitiatief.
- Focus op de vitale hoofdonderwerpen. Meet niet teveel in één keer. Dit is kostbaar en wordt voor besluitvormers vaak als overweldigend ervaren. De onderstaande thema's worden aangedragen als hoofdthema's:
  - De huidige samenstelling van de organisatie en ontwikkelingen in de tijd op het gebied van culturele diversiteit.
  - De instroom, doorstroom en uitstroom van personeel: wie, wanneer, waarom?
  - De mening van medewerkers over de effectiviteit van het diversiteitsinitiatief.
- Betrek ook de 'meerderheidsgroep' in alle meetinstrumenten. Zo kan worden aangetoond dat het om een werkelijk inclusieve diversiteitsstrategie gaat.

De eerder beschreven Balanced Scorecard en andere scorecards kunnen als evaluatiemethode ook bijdragen aan inzicht in welke beleidsinitiatieven en maatregelen effectief zijn. (Van Beek, Henderikse en Van Doorne-Huiskes, 2011). Deze Balanced Scorecard is te beschouwen als een weergave van de mate van goed functioneren van de organisatie.

Tot slot geven Jayne en Dipboye aan dat evaluatie en monitoring van diversiteitsinitiatieven het mogelijk maakt om de meerwaarde van diversiteitsmanagement aan te tonen. Wanneer evaluaties bijvoorbeeld aantonen dat een bepaalde diversiteitsmaatregel effectief is in het voorkomen van voorheen hoge uitstroom van divers personeel, is dit volgens de onderzoekers te vertalen naar financiële winst voor het bedrijf door besparingen op werving en selectieprocedures. Verbeek en Groeneveld (2012) sluiten bij Jane en Dipboye aan en beschrijven in hun onderzoek dat in Nederland niet alle diversiteitsinitiatieven even succesvol zijn. Zij zijn van mening dat het voor een organisatie meerwaarde heeft om de effectiviteit van diversiteitsbeleid en -maatregelen te evalueren en vervolgens waar nodig bij te stellen.

Overzicht effectieve maatregelen culturele diversiteit

- *Meetbare (SMART) doelstellingen ten aanzien van de werving, in- en doorstroom;*
- *Open, breed toegankelijke selectieprocedures met gestandaardiseerde objectieve selectiecriteria;*
- *Divers samengestelde sollicitatiecommissies;*
- *Inzet van een mix van testen bij werving (cognitief en persoonlijk);*
- *Drempelselectie;*
- *Gericht werven van minderheidsgroepen o.a. in (onderwijs)organisaties;*
- *Exitgesprekken geven inzicht in vertrekredenen (van minderheidsgroepen);*
- *Interne vacatures breed bekend maken o.a. via intranet;*
- *Selectie- of benoemingscommissies toerusten met professionele kennis en vaardigheden;*
- *Diversiteitseisen ten aanzien van voordrachten bij benoemingscommissies;*
- *Empowerment van minderheidsgroepen door (speciale) mentoring, netwerken, coaching, ontwikkelingsprogramma's;*
- *Diversiteitstrainingen dragen positief bij aan culturele competenties en vaardigheden.*

Leiderschap

- *Door het creëren van een veilige omgeving waar men kan leren van fouten*
- *Transformationele leiders hebben oog voor individuele verschillen en dat verhoogt de motivatie , het vertrouwen en tevredenheid van medewerkers;*
- *Voorbeeldrol van het management ten aanzien van sturen van diversiteit is cruciaal;*
- *Middenmanagement vervult een belangrijke rol bij het sturen op doelstellingen van team of afdeling, bij beloning, promotie;*
- *Verantwoordelijkheden voor diversiteit in de lijn beleggen;*
- *Steun van het management (lange termijn) en consistent beleid zijn nodig voor duurzaamheid van diversiteitsbeleid;*
- *Managers met groepscompetenties kunnen diverse teams goed faciliteren en aansturen.*

Klimaat

- *Inzicht in de huidige waarden, normen en vanzelfsprekendheden in de organisaties is van belang;*
- *Aandacht voor een inclusieve cultuur draagt bij aan binding en betrokkenheid van medewerkers (veiligheid en waardering);*
- *Een positief diversiteitsklimaat heeft positieve invloed op de organisatieperformance zoals afwezigheidspercentage en omzet;*
- *Een positief diversiteitsklimaat leidt tot minder verloop.*

Communicatie

- *Inzet van diversiteitsmaatregelen en –instrumenten is onderdeel van de communicatiestrategie en communiceert een diversiteitsvriendelijke cultuur naar buiten;*

- *Interne communicatie is voorwaarde voor goed diversiteitsmanagement.*

Kennis en vaardigheden

- *Leidinggevenden en HR moeten inzicht hebben in en zich bewust zijn van mogelijke stereotyperingen en bias die spelen bij werving en selectie van personeel, beloning en promotie;*
- *Inzicht in mechanismen die een rol spelen bij het bevorderen en belemmeren van diversiteit zijn belangrijk.*

Monitoring en evaluatie

- *Evaluatie en monitoring van de voortgang van de gevoerde strategie en maatregelen is belangrijk;*
- *Diversiteitsdoelen dienen te worden opgenomen in de P&C cyclus;*
- *Rapporteer regelmatig over de resultaten van het gevoerde diversiteitsbeleid;*
- *Indien mogelijk, laat de uitkomsten van de evaluatie meewegen in de beoordeling van managers;*
- *Evaluatie en monitoring geven inzicht in welke maatregelen effectief zijn en tot meerwaarde van diversiteit leiden en waar bijstelling moet plaats vinden.*

---

4 Hoe kan de meerwaarde van diversiteit in de organisatie benut worden?

4.1 Inleiding

In de voorgaande hoofdstukken is beschreven welke meerwaarde bedrijven percipiëren van diversiteit en hoe bedrijven een divers personeelsbestand kunnen realiseren. Diversiteit levert echter niet automatisch meerwaarde op. Bepaalde voorwaarden moeten worden vervuld en valkuilen moeten worden vermeden.
In dit hoofdstuk staan we stil bij de kritische succesfactoren voor het realiseren van diversiteit en het benutten van de meerwaarde van diversiteit binnen organisaties. We staan in de volgende paragraaf van dit hoofdstuk stil bij verschillende voorwaarden voor een diversiteitsbeleid dat werkt en voor het realiseren van meerwaarde. We besluiten met valkuilen.

4.2 Kritische succesfactoren voor culturele diversiteit

Verantwoordelijkheid goed beleggen
Uit verschillende onderzoeken komt naar voren dat vrijblijvendheid niet werkt. Een diversiteitsbeleid heeft alleen dan kans van slagen, als de organisatie ook daadwerkelijk een diverse personeelssamenstelling wil hebben. Belangrijk is dat wordt voorkomen dat diversiteit als een vrijblijvende doelstelling wordt beleefd (Diversiteit geïnventariseerd, Henderikse & Schippers, 2007). In de praktijk blijkt dit één van de hardnekkigste obstakels binnen organisaties om diversiteit tot een succes te maken. (Monitor Talent naar de top, 2014, Pouwels & Henderikse). De top van de organisatie moet de overtuiging uitstralen diversiteit belangrijk te vinden en zich aan die doelstelling te committeren. Dat betekent dat de organisatie een visie op diversiteit en hoe dit te bereiken vaststelt. Het vaststellen van de 'business case' voor diversiteit is een belangrijk voertuig om urgentie te creëren voor het realiseren van diversiteit. Belangrijk is dat diversiteit als een onderdeel van het strategisch beleid wordt beschouwd. Alleen wanneer diversiteitsbeleid gelinkt wordt aan de organisatiedoelen kan duidelijk worden of en hoe diversiteitsbeleid aan het bereiken van deze doelen een bijdrage kan leveren. Het gaat dan om de vraag: waarom is diversiteit van belang voor onze organisatie, wat levert het op?

Een plan of besluit om diversiteitsbeleid te voeren is niet voldoende. 'In de lijn' overheersen vaak andere afwegingen en prioriteiten die er toe kunnen leiden dat diversiteit niet aan bod komt (Diversiteit geïnventariseerd, 2007, Henderikse & Schippers en Talent naar de top, 2014, Pouwels & Henderikse). De enige manier om dit te voorkomen, is het beleggen van de verantwoordelijkheid voor het diversiteitsbeleid in de lijn van de organisatie. In de literatuur wordt aan het middenkader een cruciale rol toegeschreven in het doorvoeren van maatregelen die nodig zijn om diversiteit te

verwezenlijken (o.a. in Celik, Ashikali, & Groeneveld, 2011). Belangrijk daarbij is ook dat leidinggevenden inzicht hebben in - en sensitief moeten zijn voor - kenmerken van de eigen organisatiecultuur en hoe het klimaat door medewerkers verschillend kan worden beleefd. Dit inzicht kan worden bevorderd door trainingen, waarin met name op de werking van beelden, stereotypen en eigen gedrag wordt ingegaan. Daarnaast blijkt het van groot belang te zijn dat leidinggevenden in staat zijn om (leidinggevend) potentieel van allochtone medewerkers te herkennen en niet "meer van hetzelfde" te zoeken.
Companjen en anderen (2008) concluderen dat voor het creëren van draagvlak voor diversiteit in de organisatie goede interne communicatie noodzakelijk is. Belangrijk hierbij is dat het werken met diversiteit neergezet wordt als noodzakelijk, meerwaarde heeft, een logische vertaling is van het bestaande personeelsbeleid en de gebruikelijke personeelsinstrumenten, en bovenal 'leuk' is. Zij tekenen aan dat de professionalisering van P&O adviseurs daarbij een cruciale rol speelt. Zij bevelen aan in te zetten op de professionalisering van P&O adviseurs, door opleiding en training, seminars, het leveren van goede voorbeelden en concrete aanwijzingen.

Leiderschap en commitment van de top
Als men binnen een organisatie daadwerkelijk diversiteitsbeleid wil nastreven, is het belangrijk dat dit expliciet op het hoogste niveau wordt besloten en geaccordeerd (Talent naar de top, 2014, Pouwels & Henderikse). De urgentie van het beleid moet in de top van de organisatie worden gevoeld en zichtbaar worden uitgedragen. Uitgedragen wordt door de top waarom men een diverse organisatie nastreeft. Inzicht in cijfers en ontwikkelingen is eveneens van belang voor het bepalen en uitdragen van het belang van diversiteit. Wat is bijvoorbeeld het aandeel allochtonen op verschillende niveaus in de organisatie? En wat is de potentiële beschikbaarheid van genoemde groepen op de arbeidsmarkt? Hoe verloopt de ontwikkeling van de instroom van een diversiteit aan medewerkers?
In 2004 onderstreepten Jayne en Dipboye al in een bespreking van empirisch onderzoek en theorie aangaande de relatie tussen diversiteit in het personeelsbestand en organisatieprestaties dat commitment aan diversiteitsinitiatieven van het senior management in de organisatie een sleutelrol vervult bij het slagen van diversiteitsinterventies. Omdat organisatiebarrières voor diversiteit vaak systematisch, subtiel en diep in de organisatie geworteld zijn (Lyness, 2002, in Jayne & Dipboye, 2004), is consistent en lange termijn leiderschap cruciaal voor het creëren van meerwaarde van diversiteit in organisaties. Het aanwijzen van verantwoordelijkheden voor de diversiteitsstrategie en de resultaten hoort daarbij. Volgens Jayne & Dipboye (2004): "*Diversity interventions mean change for the organization, and visible, active, and ongoing senior management involvement and commitment are critical to the change effort.*"

Jayne & Dipboye (2004) concluderen in een literatuurstudie tevens dat effectieve groepsprocessen bijdragen aan de productiviteit en prestaties van divers samengestelde teams. Het is daarom belangrijk dat managers leiderschaps- en groepsprocescompetenties ontwikkelen om hun teams te faciliteren. Hieronder een stappenplan waarin bevindingen van Jayne & Dipboye (2004) op het vlak van leiderschap worden samengevat:

1. Help managers de uitdagingen in divers samengestelde teams te begrijpen en erop te anticiperen (denk bijvoorbeeld aan minder sociale samenhang in teams, communicatieproblemen en hogere verloop van medewerkers.
2. Help managers begrijpen hoe ze deze uitdagingen aan kunnen pakken met effectief leiderschap. Het aanleren van vaardigheden en technieken om deze uitdagingen aan te pakken is hierbij cruciaal.
3. Erken als manager en als organisatie dat het tijd kost voor teams om de meerwaarde van teamdiversiteit ten volle tot uiting te brengen. Dit moet ook meegewogen worden in het evalueren van teamprestaties.

Sabharwal (2014) concludeert uit een survey uitgevoerd onder publieke managers in Texas dat diversiteitsmanagement op zichzelf niet voldoende is voor de verbetering van organisatieprestaties. Meer aandacht voor inclusie van medewerkers is nodig, in de vorm van het honoreren van (afwijkende) meningen en het bevorderen van zelfvertrouwen onder medewerkers. Dit vraagt zowel ondersteunend leiderschap als empowerment van medewerkers.

Greer, Homan, De Hoogh en Den Hartog (2012) deden onderzoek onder 100 retailwinkels naar het effect van visionair leiderschapsgedrag op de financiële prestaties van cultureel diverse teams. Visionair leiderschap wordt hier gezien als het creëren en sturen op basis van ideële, op de toekomst georiënteerde waarden. Zij vinden in hun onderzoek een positief effect op de financiële prestaties van cultureel diverse teams wanneer visionaire leiders geen onderscheid maken tussen medewerkers naar herkomst.

Verankering

Verankering van diversiteitsbeleid wordt in de literatuur vaak aangemerkt als één van de belangrijkste voorwaarden voor het bereiken en behouden van duurzame resultaten van diversiteitsbeleid en –maatregelen (Henderikse, Van Doorne Huiskes & Schippers, 2007). Helaas worden nog weinig concrete handvatten voor het succesvol verankeren van diversiteitsbeleid geboden. Verankering betekent dat diversiteitsdoelstellingen als “meer allochtonen bij de instroom” of “meer vrouwen in gezichtsbepalende functies” geen facetbeleid zijn, niet projectmatig worden aangepakt. Diversiteit is dan niet langer alleen een zaak van HRM, maar een onderdeel van de strategie en beleid van de organisatie. Sturen op diversiteit wordt concreet gemaakt via de beleidscyclus of jaarplancyclus van de organisatie en in de jaarplannen van de afdelingen wordt uitgewerkt welke diversiteitsdoelstellingen men op afdelingsniveau nastreeft en hoe men hieraan gaat werken (Diversiteit geïnventariseerd, 2007, Henderikse & Schippers). Daarover wordt jaarlijks, of zo veel vaker als in die organisatie gebruikelijk is, via de planning- en controlecyclus aan de bestuurlijke top gerapporteerd. Het moet daarbij niet om een papieren exercitie gaan. Het gaat om het wel of niet halen van de doelstellingen op het gebied van diversiteit. Daaraan kunnen bepaalde consequenties worden verbonden.

Monitoring of de bedoelde effecten zijn gerealiseerd geeft inzicht. Dat betekent dat via de bestaande rapporterings- en verantwoordingslijnen de voortgang in diversiteit jaarlijks of zo veel vaker als in een organisatie gebruikelijk is, moet worden getoetst.

In het onderzoek *Diversiteit geïnventariseerd* (Henderikse, Van Doorne-Huiskes, & Schippers, 2007) worden de volgende aandachtspunten bij verankering van diversiteitsbeleid en diversiteitsdoelstellingen genoemd:

- wervingsinitiatieven goed evalueren, niet alleen op het halen van gestelde doelen qua werving, maar ook op het behoud van werknemers. Het is niet efficiënt en bovendien kostbaar om een grote instroom van nieuwe medewerkers te hebben, die gepaard gaat met een even grote uitstroom.
- diversiteitsbeleid linken aan de organisatiedoelen, waardoor verduidelijkt wordt of en hoe diversiteitsbeleid aan het bereiken van deze doelen een bijdrage kan leveren.
- beleid en doelstellingen op alle niveaus. Het effectueren van de toename van het aandeel vrouwen en allochtonen in de instroom, het bevorderen van de kansen bij doorstroom en het voorkomen van het voortijdig vertrek van divers personeel uit organisatie, vraagt om concreet beleid op lagere niveaus binnen de organisatie.
- doelen stellen in de personeelsplanning. Om diversiteit bij de instroom van medewerkers te bewerkstelligen is het belangrijk dat een organisatie doelen stelt ten aanzien van te realiseren diversiteit bij het vaststellen van de personeelsplanning. Doelen kunnen in de vorm van streefcijfers geoperationaliseerd worden en geven richting aan het beleid.
- diversiteitsinitiatieven evalueren. Niet alleen op het halen van gestelde doelen qua werving, maar ook op het behoud van werknemers. Het is niet efficiënt en bovendien kostbaar om een grote instroom van nieuwe medewerkers te hebben, die gepaard gaat met een even grote uitstroom.

Innovativiteit en creativiteit benutten

In Nederland zijn Van de Ven en De Dreu (2010) op het punt van meer innovativiteit door diversiteit tamelijk sceptisch. Diversiteit leidt volgens deze onderzoekers zeker niet zonder meer tot meer creativiteit en innovatie binnen de organisatie. Onderzoek toont aan, aldus de auteurs, dat alleen diversiteit in termen van kennis, competenties en ervaring de creativiteit en inventiviteit van organisaties bevordert.

Ozgen en collega's (2014) vinden in hun onderzoek met twee grootschalige panels onder bedrijven in Duitsland en Nederland, dat culturele diversiteit een bescheiden positieve invloed heeft op productinnovatie in de onderzochte organisaties. Zij voegen hier aan toe dat de mate waarin diversiteit tot zijn recht komt, afhankelijk is van de organisatiecontext. Dit is in feite wat Van de Ven en De Dreu ook constateren: de kern waar het eigenlijk om gaat is niet alleen wat individuen aan (diversiteit van) kennis en denkpatronen inbrengen in een organisatie, maar ook wat ermee wordt gedaan. Daarbij hoort ook het samenbrengen van verschillende ideeën. Een belangrijke vraag is vooral hoe diversiteit binnen organisaties kan worden aangewend voor het genereren van nieuwe ideeën, creativiteit en innovatie.

Ook Ostergaard en collega's (2011) kunnen geen direct verband leggen tussen een cultureel divers personeelsbestand en de kans dat een organisatie innoveert. Zij constateren wel dat een open cultuur jegens diversiteit verbonden kan worden met innovatie in een organisatie of team. Hieruit zou kunnen worden opgemaakt dat openheid voor een diverse inbreng een voorwaarde is om culturele diversiteit bij te laten dragen aan innovatie in de organisatie.

Bevorderen van teamprestaties
Nederveen-Pieterse en collega's (2013) constateren in hun onderzoek onder studententeams dat culturele diversiteit meerwaarde biedt door betere teamprestaties, wanneer de teamleden het doel hebben te leren en niet bang zijn om fouten te maken. Dit stimuleert kennisdeling in het team en dat leidt tot betere teamprestaties. Kennisdeling kan volgens de onderzoekers worden gestimuleerd door een oriëntatie op leren onder teamleden. Managers kunnen met deze kennis de doeloriëntatie van teamleden beïnvloeden, bijvoorbeeld door een omgeving te creëren waar teamleden zich veilig voelen en fouten worden gezien als leermomenten en niet worden afgestraft.

Diversiteit kan teamprestaties zowel positief als negatief beïnvloeden. Op basis van een synthese van de literatuur benadrukken Van Knippenberg, Van Ginkel en Homan (2013) het belang van 'diversiteitsmindsets' hierin. Een *mindset* wordt hier gedefinieerd als een 'mentaal model' van het team en teamdiversiteit. Deze mindset omvat onder andere diversiteit-gerelateerde doelen en daarmee samenhangende procedures teneinde deze doelen te bereiken. De diversiteitsmindset bepaalt de kennis van teamleden van hun teamdiversiteit. Het betreft inzicht hoe diversiteit mogelijk teamprocessen en prestaties beïnvloedt en hoe er gewerkt moet worden met diversiteit.

Mc Rae en Short (2010) beschrijven de kenmerken van wat zij noemen een 'Mature Work Group' en die basisvoorwaarden vormen voor effectief functioneren van groepen van gemixte samenstelling.

Klimaat
Yang en Konrad (2011) constateren in een literatuurstudie naar diversiteitsmanagement in organisaties dat wanneer medewerkers het diversiteitsklimaat als positief ervaren, dit de uiteindelijke organisatieperformance positief beïnvloedt. Een positief diversiteitsklimaat zorgt namelijk voor een vergroot positief effect van diversiteitsmanagement. Bij organisatieperformance kunt u hier denken aan maatstaven zoals afwezigheidspercentages onder medewerkers en verkoopcijfers.

Trainingen
Bezrukova en collega's (2012) vonden in een literatuurstudie van 178 artikelen over diversiteitstrainingen dat een dergelijke training effectiever is wanneer het is ingebed in een breder systeem van diversiteitsgerelateerde activiteiten. Zij constateren dat diversiteitstrainingen desalniettemin doorgaans als een losstaande activiteit worden georganiseerd.

Oppassen voor valkuilen.
In het onderzoek *Diversiteit geïnventariseerd* (Henderikse, Van Doorne-Huiskes & Schippers, 2007) waarschuwen de onderzoekers voor teveel doelstellingen tegelijkertijd. Bij de opzet van een integraal diversiteitsbeleid moet dit worden vermeden: te veel doelstellingen tegelijkertijd leiden tot verlamming en tot een gevoel "door de bomen het bos niet meer te zien".
Goed diversiteitsbeleid heeft oog voor het feit dat iemand nooit alleen vrouw of nooit alleen allochtoon is, of niet alleen tot een bepaalde leeftijdsgroep behoort, maar is wel altijd *meerdimensionaal*. Dit sterke punt van diversiteitsbeleid is tegelijkertijd de zwakte ervan. Oog voor het integrale of meerdimensionale perspectief van diversiteit leidt al snel tot beleid dat niet werkt. Het gevaar is aan de ene kant dat diversiteit als het spreekwoordelijke kind met het badwater wordt weggegooid en een loos streven wordt. Aan de andere kant bestaat het risico dat wanneer gekozen wordt voor culturele diversiteit, de kans bestaat dat de aandacht voor bijvoorbeeld de achterstanden van vrouwen verdwijnt. Het *dubbele* minderheidslidmaatschap (bijvoorbeeld vrouw en allochtoon), de zogenaamde intersectionaliteit, kan de instroom en doorstroom in een organisatie nog meer bemoeilijken (Strayhorn, 2013). Intersectionaliteit legt uit hoe verschillen tussen mensen 'gestapeld' kunnen zijn en hoe ongelijkheden aan elkaar gerelateerd worden (Verloo, 2013). Inzicht in de werking van intersectionaliteit is noodzakelijk om verandering mogelijk te maken.

Veel aangehaald wordt de discussie over een gelijke kansen of doelgroepenbenadering versus een *inclusieve* diversiteitsbenadering. De inclusieve diversiteitsbenadering ziet diversiteit niet als een probleem maar als een 'rijkdom' en erkent het belang van samen werken en samen leven (Diversiteit geïnventariseerd, 2007, Henderikse, Van Doorne-Huiskes & Schippers, Shore e.a., 2011). Uitgangspunt is de waarde van diversiteit voor de organisatie en daarom worden verschillen tussen mensen omarmd. Dat betekent dat mensen zich niet moeten aanpassen aan de organisatiecontext, maar dat processen en cultuur verandering behoeven, om daarmee een inclusieve organisatie te creëren. Het concept inclusiviteit zou in deze zin niet opgevat moeten worden als een nieuwe vorm van diversiteitsbeleid, maar als een andere kijk op de organisatie die er toe kan bijdragen dat de organisatie en haar cultuur zodanig veranderen dat diversiteitsbeleid sneller wordt geaccepteerd, geïntegreerd en verankerd.
Bendick en zijn collega's (2010) vullen daarbij aan dat een slecht doordachte business case voor diversiteit schadelijke effecten kan hebben, zoals toewijzing van taken en verantwoordelijkheden. Om deze ongelijkheid tegen te gaan, adviseren zij een business case te formuleren waar inclusie op de werkvloer gepromoot wordt, in plaats van diversiteit zonder inclusie.
Szepietowska (2010) onderstreept dat, voordat men van een inclusieve organisatie kan spreken, niet alleen de homogene samenstelling van de organisatie te doorbroken moet worden, maar ook een integrale, brede benadering van diversiteits-management wordt gekozen waarin de organisatie als geheel *diversiteitssensitief* wordt.
Otten en collega's (2013) hebben onderzocht hoe diversiteit op het werk kan leiden tot een prettige, efficiënte en innovatieve werkomgeving. Zij concluderen dat inclusie niet alleen bepaald wordt door het gevoel 'erbij te horen', maar ook is gebaseerd op de ervaring 'zichzelf te mogen zijn'. Deze onderzoekers benadrukken de cruciale rol van leiderschap bij inclusie. De perspectieven op

diversiteit te weten ‘kleurenblindheid’(werknemers worden als individu gezien) en ‘multiculturalisme’ (erkenning en waardering voor culturele verschillen) die het management aan medewerkers communiceert, lijkt een krachtige schakel te zijn voor het waarborgen van inclusie.

Modellen of praktijken over hoe een inclusieve organisatie het beste bereikt kan worden, zijn (nog) niet voorhanden. In de praktijk van de uitvoering kan inclusief diversiteitsbeleid echter geen vervanging zijn van ‘doelgroepenbeleid’, omdat de specifieke problemen rondom gender, etniciteit of leeftijd andere oplossingen vragen. Dat neemt niet weg dat de inclusieve diversiteitsvisie vanuit haar waardering van verschillen een interessante benadering van diversiteit vormt.

Overzicht kritische succesvoorwaarden voor het realiseren van meerwaarde culturele diversiteit

- *Geen vrijblijvende doelstellingen;*
- *Niet te veel doelstellingen tegelijkertijd willen bereiken;*
- *Diversiteit als business case, linken als strategisch beleid, om urgentie te creëren;*
- *Urgentie van diversiteitsbeleid moet door de top worden uitgedragen;*
- *Commitment van de top aan diversiteitsinitiatieven vervult een sleutelrol;*
- *Verantwoordelijkheden beleggen in de lijn;*
- *Middenkader vervult een sleutelrol;*
- *Leidinggevenden moeten sensitief zijn voor en inzicht hebben in kenmerken van het eigen diversiteitsklimaat/ van eigen team;*
- *Lange termijn en duurzaam leiderschap is van belang om meerwaarde van diversiteit te realiseren;*
- *Specifieke leiderschapscompetenties zijn nodig om groepsprocessen van diverse teams te faciliteren;*
- *Verankering van diversiteitsdoelstellingen via beleids- of jaarplancyclus op alle niveaus;*
- *Monitoring realisatie diversiteitsdoelstellingen via de planning & Controlcyclus;*
- *Diversiteit in kennis, competenties en ervaring bevordert creativiteit in organisaties;*
- *Diversiteitsmindset beïnvloedt teamprocessen en prestaties;*
- *Positief diversiteitsklimaat zorgt voor een positief effect van diversiteitsmanagement;*
- *Diversiteitstrainingen zijn effectiever indien ingebed in een systeem van diversiteitsgerelateerde activiteiten;*
- *Oog voor intersectionaliteit is belangrijk om veranderingen te bewerkstelligen die nodig zijn om meerwaarde van diversiteit te realiseren.*

Literatuurlijst

Andrevski, G., Richard, O. C., Shaw, J. D., & Ferrier, W. J. (2014). Racial Diversity and Firm Performance: The Mediating Role of Competitive Intensity. *Journal of Management, 40* (3), 820-844.

Andriessen, I., Fernee, H., & Wittebrood, K. (2014). *Ervaren discriminatie in Nederland.* Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Atkinson, D.R., Morten, G., & Sue, D.W. (1989). A minority identity development model. In: D.R. Atkinson, G. Morten, & D.W. Sue (Eds.), *Counseling American minorities* (pp. 35-52). Dubuque, IA: W.C. Brown.

Bain & Company (2008). Instrumenten en succesfactoren voor doorstroming van vrouwelijk talent naar de top.

Bendick Jr., M., Egan, M. L., & Lanier, L. (2010). The business case for diversity and the perverse practice of matching employees to customers. *Personnel Review, 39* (4), 468-486.

Berger, J. & Bokdam, J. (2009). *Diversiteit loont?! De meerwaarde van diversiteitbeleid in het onderwijs.* EIM: Zoetermeer.

Bezrukova, K., Jehn, K. A., & Spell, C. S. (2012). Reviewing diversity training: Where we have been and where we should go. *Academy of Management Learning & Education, 11*, 207-227.

Bielby (2008). Promoting racial diversity at work: challenges and solutions. In A. P. Brief (Ed.). *Diversity at work* (pp.53-86). Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Blau F. D., Currie, J. M., Croson, R. T. A., & Ginther, D. K. (2010). Can mentoring help female assistant professors? Interim results from a randomized trial. *American Economic Review, American Economic Association, 100* (2), 348-352.

Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly, 17* (3), 288-307.

CAOP (2010). *Diversiteit en leiderschap in de publieke sector.* Den Haag: CAOP.

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.* New York: Catalyst Inc.

Catalyst (2007). *2007 Catalyst Census of Women Board Directors.* New York: Catalyst Inc.

Catalyst (2004). *The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity.* New York: Catalyst Inc.

Celik, S., Ashikali, T., & Groeneveld, S. (2013). Diversity interventions and employee commitment in the public sector: The role of an inclusive organizational culture. *Gedrag & Organisatie, 26* (3), 329-352.

Celik, S., Ashikali, T., & Groeneveld, S. (2011). De invloed van diversiteitsmanagement op de binding van werknemers in de publieke sector. De rol van transformationeel leiderschap. *Tijdschrift voor HRM, 14* (4), 32-57.

Companjen, J., Van Beek, A., & Henderikse, W. (2008). *Diversiteitsbeleid op de agenda*: verkenning in opdracht van het Ministerie van Binnenlandse Zaken. Zeist: VanDoorneHuiskes en partners.

CRM (2014). *Jaarverslag 2013*. Utrecht: College voor de Rechten van de Mens.

Curtis F. E., & Dreachslin, J. L. (2008). Diversity Management Interventions and Organizational Performance: A Synthesis of Current Literature. *Human Resource Development Review, 7*, 107-134.

D'Netto, B., Shen, J., Chelliah, J., & Monga, M. (2014). Human resource diversity management practices in the Australian manufacturing sector. *International Journal of Human Resource Management, 25* (9), 1243-1266.

De Dreu, C. K. W., & West, M. A. (2001). Minority dissent and team innovation: The importance of participation in decision-making. *Journal of Applied Psychology, 86*, 1191-1201.

De Vries, J., (2011). *Mentoring for Change*. Paper prepared for UAEW. LH Martin Institute/UAEW, March 2011.

De Vries, J., & Homan, A. C. (2008). *Diversiteit en leiderschap:een overzicht van theorie en onderzoek, Gedrag en Organisatie, 21,* 295-309.

Derous, E. (2011). Are Moroccans less employable than Dutch? *Gedrag & Organisatie, 24* (2), 139-164.

Dobbin, F., Kim, S., & Kalev, A. (2011). You can't always get what you need: organizational determinants of diversity programs. *American Sociological Review, 76* (3), 366-411.

Div (2008). *Het gemengde team: uw succes in ondernemen*. Amstelveen: Div, Landelijk Netwerk Diversiteitsmanagement, TNO.

Erlbeck, G. (2009). *Diversity management in German-based business organisations*. Berlin: Diversity Institute.

European Commission (2003-now). *Database women & men in decision making*. EC Justice, Gender Equality.

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

Gardiner, M., Tiggeman, M., Kearns, H., & Marshall, K. (2007). Show me the money! An empirical analysis of mentoring outcomes for women in academia. *Higher Education Research & Development, 26* (4), 425-442.

Gonzalez, J. A. (2013). Matchmaking: community and business unit racial/ethnic diversity and business unit performance. *International Journal of Human Resource Management, 24* (21), 4063-4081.

Greer, L. L., Homan, A. C., De Hoogh, A. H. B., & Den Hartog, D. N. (2012). The effect of visionary leader behaviors and leader categorization tendencies on the financial performance of ethnically diverse teams. *Journal of Applied Psychology, 97* (1), 203-213.

Groeneveld, S. (2011). Diversity and employee turnover in the Dutch public sector: Does diversity management make a difference? *International Journal of Public Sector Management, 24* (6), 594-612.

Groeneveld, S., & Verbeek, S. (2012). Diversity Policies in Public and Private Sector Organizations: An Empirical Comparison of Incidence and Effectiveness. *Review of Public Personnel Administration, 32* (4), 353-381.

Groggins, A., & Ryan, A. M. (2013). Embracing uniqueness: The underpinnings of a positive climate for diversity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 86* (2), 264-282.

Guillaume, Y. R. F., Dawson, J. F., Woods, S. A., Sacramento, C. A., & West, M. A. (2013). Getting diversity at work to work: What we know and what we still don't know. *Journal of Occupational & Organizational Psychology, 86* (2), 123-141.

Hamilton, B. H., Nickerson, J. H., & Owan, H. (2012). Diversity and productivity in production teams. *Advances in the Economic Analysis of Participatory and Labor-Managed Firms, 13*, 99-138.

Helms, J.E. (1995). An update of Helms's white and people of color racial identity models. In J.G. Ponterotto, J.M. Casas, L.A. Suzuki, & C.M. Alexander (Eds.), *Handbook of multicultural counseling* (pp.181-198). Thousand Oaks, CA:Sage.

Henderikse, W., & Pouwels, B. (2014). *Factsheet bedrijvenmonitor 2013*. Zeist: VanDoorneHuiskes en partners.

Henderikse, W., Van Doorne-Huiskes, A., & Schippers, J. (2007, 2011). *Diversiteit geïnventariseerd. Een onderzoek naar nieuwe bevindingen op het gebied van diversiteitsbeleid*. Utrecht: VanDoorneHuiskes en Partners, in opdracht van het A+O fonds Rijk. Update 2011.

Herring, C. (2009). Does diversity pay? *American Sociological Review, 74,* 208-224.

Hewlett, S. A., Peraino, K., Sherbin, L., & Sumberg, K. (2010). *The Sponsor Effect: Breaking Through the Last Glass Ceiling.* Harvard Business Review Research Report, December 2010.

Hofhuis, J., & Van 't Hoog, M. (2010a). *Handboek Succesvolle Diversiteitsinterventies*. Groningen: ISW Instituut.

Hofhuis, J., & Van 't Hoog, M. (2010b). *Succesvolle Diversiteitsinterventies bij de Nederlandse Overheid*. Groningen: ISW Instituut.

Hoogendoorn, S., & Van Praag, M. (2012). Ethnic diversity and team performance: a field experiment. *Tinbergen Institute Discussion Paper, TI 2012-068/3*. Tinbergen Institute, Universiteit van Amsterdam.

Howard, J. L., & Brakefield, J. T. (2001). Effects of diversity on performance: the effects of task type. *Employee Responsibilities and Rights Journal, 13* (3), 147-154.

Hubbard, E. E. (2004). *The diversity scorecard. Evaluating the impact of diversity on organizational performance.* Oxford, UK: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Jayne, M. E. A., & Dipboye, R. L. (2004). Leveraging diversity to improve business performance: research findings and recommendations for organizations. *Human Resource Management, 43* (4), 409-424.

Kalev, A., Dobbin, F., & Kelly, E. (2006). Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies. *American Sociological Review, 71*, 589-617.

Kalinoski, Z., Steele-Johnson, D., Peyton, E. J., Leas, K. A., Steinke, J., & Bowlin, N. A. (2013). A meta-analytic evaluation of diversity training outcomes. *Journal of Organizational Behavior, 34* (8), 1076-1104.

Kaplan, D, M., Wiley, J. W., & Maertz, C. P. (2011). The role of calculative attachment in the relationship between diversity climate and retention. *Human Resource Management, 50* (2), 271-287.

King, E. B. (2011). Why organizational and community diversity matter: representativeness and the emergence of incivility and organizational performance. *Academy of Management Journal, 54* (6), 1103-1118.

King, E. B., Dawson, J. F., Kravitz, D. A., & Gulick, L. M. V. (2012). A multilevel study of the relationships between diversity training, ethnic discrimination and satisfaction in organizations. *Journal of Organizational Behavior, 33* (1), 5-16.

Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., Leonard, J., Levine, D., & Thomas, D. (2003). The effects of diversity on business performance. Report of the Diversity Research Network. *Human Resource Management, 42* (1), 3-21.

Kulik, C. T., & Roberson, L. (2008). Diversity initiative effectiveness: What organizations can (and cannot) expect from diversity recruitment, diversity training, and formal mentoring programs. In A. P. Brief (Ed.), *Diversity at work* (pp. 265-317). Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Marinova, J., Plantenga, J., & Remery, C. (2010). Gender Diversity and Firm Performance : Evidence from Dutch and Danish Boardrooms. *Tjalling C. Koopmans Research Institute Discussion Paper Series 2010, 10-03*. Tjalling C. Koopmans Research Institute, Utrecht School of Economics.

McRae, M., & Short, E.L. (2010). *Racial and cultural dynamics in group and organizational life*. *Crossing boundaries*. SAGE Publications, Inc. California.

Merens, A., Henderikse, W., & Pouwels, B. (2015). Door het glazen plafond: naar effectieve maatregelen voor meer vrouwen in de top. Geaccepteerd voor publicatie in *Beleid en Maatschappij*, te verschijnen 2015.

Nederveen-Pieterse, A., Van Knippenberg, D., & Van Dierendonck, D. (2013). Cultural diversity and team performance: the role of team member goal orientation. *Academy of Management Journal, 56* (3), 782-804.

Ng, E. S. W., & Sears, G. J. (2010). The effect of adverse impact in selection practices on organizational diversity: a field study. *International Journal of Human Resource Management, 21* (9), 1454-1471.

Nievers, E., & Andriessen, I. (2010). *Discriminatiemonitor niet-westerse migranten op de arbeidsmarkt 2010.* Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Nievers, E., Andriessen, I., & Dagevos, J. (2012). *Op achterstand*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Noback, I. (2011), *Regional labour market dynamics and the gender employment gap*. Dissertatie, Rijksuniversiteit Groningen.

Noon, M. (2012). Simply the best? The case for using threshold selection in hiring decisions. *Human Resource Management Journal, 22* (1), 76–88.

Ortlieb, R., Sieben, B., & Sichtmann, C. (2014). Assigning migrants to customer contact jobs: A context-specific exploration of the business case for diversity. *Review of Managerial Science, 8* (2), 249-273.

Ortlieb, R. & Sieben, B. (2013). Diversity strategies and business logic: Why do companies employ ethnic minorities? *Group & Organization Management, 38* (4), 480-511.

Ozgen, C., Peters, C., Niebuhr, A., Nijkamp, P., & Poot, J. (2014). Does Cultural Diversity of Migrant Employees Affect Innovation? *International Migration Review, 48* (1), 377-416.

Ostergaard, C. R., Timmermans, B., & Kristinsson, K. (2011). Does a different view create something new? The effect of employee diversity on innovation. *Research Policy, 40* (3), 500-509.

Otten, S., Jansen, W.S., Vroome de, T. (2013). *Werkt diversiteit? Arbeidsintegratie en sociaal vertrouwen in een kleurrijke samenleving.* Rijksuniversiteit Groningen.

Pouwels, B., & Henderikse, W. (2014a). *Talent telt in de top. Monitor Talent naar de top 2013*. Zeist: Commissie Monitoring Talent naar de Top l VanDoorneHuiskes en partners.

Pouwels, B., & Henderikse, W. (2014b). *Waar een wil is, is een weg. Bedrijvenmonitor 2013*, Zeist: Commissie Monitoring Talent naar de Top l VanDoorneHuiskes en partners.

Pouwels, B., & Henderikse, W. (2013). *Het zingt rond: Succes door aanbod en kwaliteit van vrouwen. Monitor Talent naar de Top 2012*. Zeist: Commissie Monitoring Talent naar de Top l VanDoorneHuiskes en partners.

Robertson, Q. M., & Park, H. J. (2007). Effects of diversity reputation and leader racial diversity: examining the link between diversity and firm performance. *Group & Organization Management, 32* (5), 548-568.

Randoy, T., Thomsen, L., & Oxelheim, S. (2006). *A Nordic perspective on corporate board diversity*. Oslo: Nordic Innovation Centre.

Rose, C. (2007). Does Female Board Representation Influence Firm Performance? The Danish Evidence. *Corporate Governance, 15* (2), 404-413.

Sabharwal, M. (2014). Is Diversity Management Sufficient? Organizational Inclusion to Further Performance. *Public Personnel Management, 43* (2), 197-217.

SER (2014). *Discriminatie werkt niet! Advies over het tegengaan van discriminatie bij de arbeid. Advies 14/03*. Den Haag: Sociaal-Economische Raad.

Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., & Singh, G. (2011). Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. *Journal of Management, 37* (4), 1262-1289.

Siebers, H. (2009). Struggles for recognition: the politics of racioethnic identity among Dutch national tax administrators. *Scandanavian Journal of Management, 25*, 73-84.

Smith, B., Andras, T. L., & Rosenbloom, B. (2012). Transformational Leadership: Managing the Twenty-First Century Sales Force. *Psychology & Marketing, 29* (6), 434-444.

Stahl, G. K., Maznevski, M. L., Voigt, A., & Jonson, K. (2010). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: a meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of International Business Studies, 41*, 690-709.

Strayhorn, T. (2013). *Living at the Intersection: Social identities and Black Collegians*. Information Age Publishing.

Szepietowska, E. (2010). *Diversiteit is meer dan kleur in organisatie. Inventariserend onderzoek naar diversiteitsbeleid en -praktijk in de Nederlandse goede doelen sector.* Utrecht: UAF.

Thamhain, H. J. (2011). Critical Success Factors for Managing Technology-Intensive Teams in the Global Enterprise. *EMJ-Engineering Management Journal, 23* (3), 30-36.

Thompson, J. D., & McEwen, W. J. (1958). Organizational Goals and Environment: Goal-Setting as an Interaction Process. *American Sociological Review, 23* (1), 23-31.

Van Beek, A., & Van Doorne-Huiskes, A. (2011). Diversiteit en kwaliteit: een uitdagende relatie. *Tijdschrift voor HRM, 14* (4), 6-29.

Van Beek, A., Henderikse, W., & Van Doorne-Huiskes, A. (2011). *Diversiteit en kwaliteit: een literatuuronderzoek naar nieuwe bevindingen op het gebied van kwaliteit en diversiteit.* Zeist: VanDoorneHuiskes en partners, in opdracht van NsvP.

Van Dijk, H., Van Engen, M. L., & Van Knippenberg, D. (2012). *Defying conventional wisdom: A meta-analytical examination of the differences between demographic and job-related diversity relationships with performance*. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 119 (1), 38-53.

Van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). *Work group diversity*. Annual Review of Psychology, 58, 515-541.

Van Knippenberg, D., Van Ginkel, W. P., & Homan, A. C. (2013). Diversity mindsets and performance of diverse teams. *Organizational behaviour and human decision processes, 121*, 183-193.

Van de Brink, M. (2010). *Behind the Scenes of Science. Gender practices in the recruitment and selection of professors in the Netherlands*. Amsterdam: Pallas Publications.

Van de Ven, C., & De Dreu, C. K. W. (2010). Denkfouten over diversiteit. *Gids voor Personeelsmanagement, 11*, 34-37.

Van der Wolk, J., Brugman, A., Dekker, G. P. M., & Oeij, P. R. A. (2008). *Diversiteit en innovatie; Geen vanzelfsprekende relatie maar wel geslaagde voorbeelden.* Hoofddorp: TNO Kwaliteit van leven.

Van der Wolk, J., Keijzer, L., Dorenbosch, L., & De Vries, S. (2009). *De meerwaarde van etnische diversiteit: goed voor de business*. Amstelveen: Div, Landelijk Netwerk Diversiteitsmanagement. Een rapport in opdracht van TNO Kwaliteit van Leven, met medewerking van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

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

Verbeek, S. (2012). *Diversity policies and ethnic minority representation*. Dissertatie, Erasmus Universiteit Rotterdam.

Verbeek, S. (2011). Employment equity policy frames in the literature: 'good practice' versus 'bad idea'. *International Journal of Human Resource Management, 22* (9), 1942-1962.

Verbeek, S., & Groeneveld, S. (2012). Do "hard" diversity policies increase ethnic minority representation? An assessment of their (in)effectiveness using administrative data. *Personnel Review, 41* (5-6), 647-664.

Verloo, Mieke (2013), *Intersectionality: from theory to policy and practice. Interrogating Intersectionality: what's missing and what's next?* Presentatie, CGO's international intersectionality conference Interrogating Intersectionality, Boston 29 Juni- 1 Juli, 2013.

Volpone, S. D., Avery, D. R., & McKay, P. F. (2012). Linkages Between Racioethnicity, Appraisal Reactions, and Employee Engagement. *Journal of Applied Social Psychology, 42* (1), 252-270.

Wang, M. Z., & Kelan, E. (2013). The Gender Quota and Female Leadership: Effects of the Norwegian Gender Quota on Board Chairs and CEOs. *Journal of Business Ethics, 117* (3), 449-466.

Yang, Y., & Konrad, A. M. (2011). Understanding diversity management practices: implications of institutional theory and resource-based theory. *Group and Organization Management, 36* (1), 6-38.

Bijlage Literatuursearch culturele diversiteit

Methode

Voor het literatuuronderzoek zijn nationale en internationale studies (artikelen, onderzoeksrapporten, hoofdstukken uit boeken, ongepubliceerde papers, beleidsstukken) geïnventariseerd naar de toegevoegde waarde van culturele diversiteit in arbeidsorganisaties en naar de methodes (aanpak, beleid) voor het verkrijgen van een cultureel divers personeelsbestand. De focus lag op studies die gaan over de relatie tussen culturele diversiteit in arbeidsorganisaties en opbrengsten voor bedrijven, hun motivaties en doelen, voorwaarden om toegevoegde waarde te genereren, aanpak, strategieën, beleid van bedrijven en de maatregelen en instrumenten die zij inzetten om culturele diversiteit binnen de organisatie te realiseren.
De zoekstrategie bestond uit vier lijnen. Allereerst is een *systematische search* uitgevoerd naar de toegevoegde waarde van culturele diversiteit voor arbeidsorganisaties in Web of Science van 2009 tot en met december 2014. Daarbij zijn de volgende zoektermen gebruikt: 'diversity', 'ethnic', 'organizations', 'outcomes', 'effects', 'performance', 'business case'.[1] Twee onderzoekers hebben de samenvattingen geselecteerd op basis van de volgende inclusiecriteria: (1) beschikbaar in het Engels of Nederlands, (2) het onderzoek betreft organisaties in de publieke of private sector.
Daarnaast is een *niet-systematische search* gedaan naar de methodes voor het verkrijgen van een divers personeelsbestand. De literatuurlijsten van kernpublicaties zijn zorgvuldig doorgenomen om relevante publicaties te achterhalen, bestaande databases met literatuur over diversiteit binnen organisaties zijn doorzocht, en een aantal experts in het veld is gevraagd naar titels van relevante publicaties.
Hoewel de primaire focus lag op *culturele* diversiteit binnen bedrijven, waren we er ons van bewust dat recent onderzoek naar methodes om *gender* diversiteit binnen organisaties te vergroten relevante inzichten kan opleveren voor het onderzoek. Daarom zijn studies die zich toespitsten op methodes om *gender* diversiteit binnen organisaties te vergroten betrokken in de literatuurverkenning.
Ten slotte hebben we de 'grijze literatuur' geïnventariseerd: ongepubliceerde papers, onderzoeksrapporten en beleidsstukken van de overheid (ministerie van SZW, CAOP, ministerie van OCW), organisaties (DIV, NsVP) en van onderzoekers en onderzoeksinstituten die expertise hebben op het gebied van culturele diversiteit in arbeidsorganisaties (VanDoorneHuiskes, TNO).
De literatuur is geanalyseerd aan de hand van een vooraf opgesteld coderingsschema met informatie over de gebruikte data, responsgroep, operationalisering van de relevante concepten en variabelen, analysemethode en resultaten m.b.t. de toegevoegde waarde van culturele diversiteit en de methodes om culturele diversiteit binnen organisaties te stimuleren.

[1] Het betreft ook synoniemen en aanverwante termen zoals 'race', 'ethnicity', 'workforce composition', 'efficacy'. Een lijst met zoektermen is op te vragen bij de auteurs.