



De meerwaarde van diversiteit in de publieke sector

De rol van diversiteitsbeleid, HRM en leiderschap

In opdracht van:

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

Auteurs:

Tanachia Ashikali MSc.

Fatiha Erradouani MSc.

Dr. Sandra Groeneveld

Afdeling Bestuurskunde

Erasmus Universiteit Rotterdam

April 2013

“Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. De verantwoordelijkheid voor de inhoud van het onderzoek berust bij de auteurs. De inhoud vormt niet per definitie een weergave van het standpunt van de Minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.”

Managementsamenvatting

De laatste jaren is er binnen de publieke sector een omslag te zien in het denken over diversiteit en de aanpak van het diversiteitsbeleid. De betekenis van diversiteit voor de prestaties van organisaties komt meer in de aandacht, mede doordat de arbeidsmarkt en organisaties steeds diverser worden. Het verbinden van diversiteit en diversiteitsbeleid aan de kerndoelen van de organisatie met het streven beter te presteren, wordt de business case van diversiteit genoemd. Onduidelijk is echter naar welke meerwaarde de business case van diversiteit in een publieke context verwijst, hoe die meerwaarde tot stand kan komen en welke factoren daaraan bijdragen. Met dit onderzoek is in kaart gebracht welke business cases van diversiteit er binnen publieke organisaties onderscheiden kunnen worden. Daarnaast geeft het onderzoek inzichten in de condities die de meerwaarde van diversiteit beïnvloeden. Tot slot worden er aanbevelingen gedaan voor de borging van diversiteit in het strategisch HRM- en organisatiebeleid van publieke organisaties. De inzichten uit het onderzoek geven input voor HRM functionarissen en managers om aan de slag te gaan met diversiteit in publieke organisaties.

Business case van diversiteit

Er zijn een vijftal cases onderzocht, waaronder twee gemeenten, twee hogescholen en een waterschap. Een drietal business cases zijn daarbij onderscheiden die tegelijkertijd van belang kunnen zijn voor organisaties, namelijk de *Arbeidsmarkt*, *Access & Legitimacy* en *Integration & Learning*. Binnen de eerste business case wordt er vanuit de organisatie de noodzaak gevoeld om diversiteit een onderdeel te maken van het strategisch personeelsbeleid om daarmee te anticiperen op personeelstekorten als gevolg van vergrijzing en ontgroening van het personeel en een (toekomstig) tekort aan specialistisch personeel. Belangrijke aspecten die hieruit voortkomen, is de profilering van de organisatie als aantrekkelijke werkgever en het herkennen, werven, selecteren en behoud van divers personeel. In de onderzochte cases wordt deze business case minder relevant in tijden van een ruime arbeidsmarkt, lage vervangingsvraag en weinig vacatures en bezuinigingen in de organisatie.

Een tweede business case komt voort uit *Access & Legitimacy*, waarbij de organisatie met een divers personeelsbestand het contact en de aansluiting met de burger, student en/of klant wil verbeteren. Doordat burgers/studenten zich herkennen in het personeel, zal de communicatie tussen hen beter verlopen. Daarnaast geldt voor de hogescholen dat studenten meer rolmodellen hebben waar zij zich mee kunnen identificeren. Door de betere aansluiting verwachten de gemeenten hun dienstverlening te verbeteren. Voor de hogescholen gaat het om het verhogen van het studiesucces en verminderen van de uitval van studenten. Voor het waterschap lijkt deze business case minder relevant vanwege de afstand tot de burger, maar is het ook voor hen belangrijk legitimiteit te verkrijgen voor het overheidshandelen. Een ander aspect bij deze business case is de veronderstelling van de organisatie dat het diversifiëren van het personeelsbestand bijdraagt aan een positieve beeldvorming over diversiteit onder het personeel. Door het personeelsbestand te diversifiëren, komen werknemers meer in contact met diversiteit waardoor vooroordelen en

weerstand over diversiteit weggenomen kan worden. Hoe dit echter in de praktijk tot uiting komt, wordt in de cases niet expliciet gemaakt.

Tot slot de *Integration & Learning* business case waarin organisaties streven naar creativiteit en innovatie binnen de organisatie. In de hogescholen komt dit tot uiting in verschillende perspectieven op het onderwijs en probleemoplossing in teams. Hierdoor is het personeel beter in staat in te spelen op diverse studenten en situaties. De hogescholen kunnen daardoor beter inspelen op de behoefte van verschillende studenten. Tezamen draagt dit mogelijk bij aan hoger studiesucces en minder uitval alsook meer gemotiveerde en betrokken studenten. De creativiteit en innovatie door verschillende perspectieven komen ook terug bij de gemeente en het waterschap. Verwacht wordt dat men hierdoor beter kan inspelen op diverse belangen in de stad en de samenwerking met diverse partijen kan verbeteren. De aanwezigheid van divers personeel en daarmee verschillende perspectieven op probleemoplossing draagt ook bij aan de flexibiliteit van de organisatie. De organisatie is dan beter in staat om in te spelen op een dynamische en veranderende omgeving. Hoe creativiteit en innovatie feitelijk tot uiting komt in de interne werkprocessen wordt in de cases niet expliciet gemaakt.

De drie business cases kunnen tegelijkertijd van belang zijn binnen een organisatie. Publieke organisaties streven daarbij zowel zakelijke als ideële doelstellingen na. Hoe belangrijk de business cases voor een organisatie zijn, is onder meer afhankelijk van de organisatiestrategie en het soort werk binnen de organisaties.

Er zijn drie organisatiestrategieën in de cases onderscheiden:

- **Prospector:** Organisaties streven naar een divers personeelsbestand om creativiteit en innovatie te genereren en daardoor een flexibele organisatie te ontwikkelen. Hierdoor kunnen organisaties beter inspelen op een veranderende omgeving, zoals het diverser worden van studenten, burgers en de arbeidsmarkt. Bij de prospectorstrategie zal diversiteit tot betere prestaties leiden door ondersteuning van nieuwe ideeën en creativiteit.
- **Klantgericht:** Een divers personeelsbestand is van belang om beter in te spelen op de behoefte van studenten, burgers en/of klanten. Door het ontwikkelen van betekenisvolle relaties met hen verwacht de organisatie haar prestaties te verbeteren.
- **Reactor:** Diversiteit is niet verbonden met de organisatiestrategie, maar organisaties zijn door externe druk (regel- en wetgeving) genoodzaakt er beleid op te voeren.

Binnen de eerste twee strategieën is diversiteit van toegevoegde waarde omdat het kan bijdragen aan de organisatieprestaties. In de laatste strategie ontbreekt de business case van diversiteit. Organisaties houden zich in dit geval alleen bezig met diversiteit genoodzaakt door externe prikkels en ontbreekt een directe link met het verbeteren van de organisatieprestaties.

Naast de strategie hangt het van het soort werk af in hoeverre diversiteit een meerwaarde is. In de cases kwam vooral naar voren dat diversiteit van betekenis is naarmate er in het werk meer contact is met de burger of student, naarmate er schaarste is aan specialistisch personeel en naarmate het werken georganiseerd is in teams waarbij teamleden onderling nauw samenwerken.

Conditie

In de cases zijn gemeenschappelijke factoren gevonden die de totstandkoming van de meerwaarde van diversiteit beïnvloeden. Deze factoren zijn onderling afhankelijk en hebben afzonderlijk van elkaar geen of geringe positieve invloed. Een eerste conditie is het perspectief op diversiteit en gaat er vanuit wanneer er een positief beeld over diversiteit heerst en de link wordt gemaakt met het bevorderen van de organisatieprestaties, diversiteit dan tot positieve resultaten leidt. De vraag is of dit een zogeheten *self fulfilling prophecy* is; wanneer men de waarde van diversiteit ziet als een voordeel voor groepsprestaties, dan zullen groepsleden diversiteit meer benutten om prestaties te bevorderen. Als zij echter van mening zijn dat diversiteit een belasting is, dan zullen zij minder positief daarop reageren.

Het perspectief op diversiteit hangt samen met de diversiteitinterventies die worden toegepast en hoe deze in de organisatie worden ontvangen. Cruciaal hierbij zijn de interventies gericht op de bewustwording over diversiteit en de meerwaarde die diversiteit kan hebben voor de organisatiedoelstellingen. Deze interventies zijn zowel op medewerkers als managers gericht. Daarnaast kan gedacht worden aan bewustwording over de rol van diversiteit bij werving- en selectieprocessen.

De diversiteitinterventies kunnen vervolgens bijdragen aan een inclusieve cultuur waarin zowel verschillen als overeenkomsten worden (h)erkend, gewaardeerd en benut. In de onderzochte cases gaat het daarbij om een open houding ten aanzien van verschillen die heersen onder het personeel. Daarnaast hebben werknemers de mogelijkheid om verschillende ideeën aan te dragen en hebben toegang tot besluitvormingsprocessen. Daarbij is een inclusieve cultuur een belangrijke voorwaarde voor het behoud van werknemers.

Managers/leidinggevendens spelen hierbij een cruciale rol als aanjagers van verandering: zij zijn cruciaal voor het creëren van draagvlak voor het diversiteitsbeleid en de interventies. De wijze waarop managers diversiteitinterventies toepassen, beïnvloedt de manier waarop werknemers die interventies ervaren. Het is daarom belangrijk dat ook het top- en lijnmanagement het belang van de interventies inzien en niet als een bijkomstigheid in het gros van andere taken waar de manager verantwoordelijk voor is. Daarbij komt ook meer nadruk te liggen op coachingsvaardigheden van de direct leidinggevende bij het stimuleren en benutten van diversiteit in teams. De leidinggevende heeft hierbij aandacht voor zowel het individu als het team en legt de focus op het motiveren, inspireren en ontwikkelen van werknemers. Hiermee dragen leidinggevendens ook bij aan inclusieve organisatiecultuur.

Borgen van diversiteit in strategisch HRM- en organisatiebeleid van publieke organisaties

In een expertmeeting met betrokkenen uit diverse publieke organisaties is de vraag gesteld hoe diversiteit een onderdeel kan worden van het strategisch HRM- en organisatiebeleid van publieke organisaties. Het model van Ulrich (1997) geeft daarbij handreikingen voor verschillende HRM rollen die ingebed zijn binnen de organisatie. Een eerste rol is *'strategic partner'* waarbij topmanagement, lijnmanagement en de HRM specialisten samenwerken in het opstellen van de

HRM en organisatiestrategie. Deze kan voortvloeien uit de twee eerder besproken strategieën en zal context afhankelijk zijn. Hierbij spreekt het management expliciet uit welke business cases van diversiteit relevant zijn voor de organisatie, motiveert waarom en welke doelen daarbij worden nagestreefd. Dit is van belang voor het creëren van draagvlak voor het beleid en de interventies die worden toegepast. De organisatiestrategie geeft vervolgens invulling aan de tweede HRM rol. In een tweede rol heeft HRM een faciliterende rol als *'administratief expert'* en integreert diversiteit in de planning en control cyclus ter ondersteuning van de organisatiestrategie. Het lijnmanagement speelt een cruciale rol als *'employee champion'* en heeft daarbij aandacht voor individuele werknemers en richt zich op het bevorderen van de commitment en motivatie van hen. Daarnaast heeft het lijnmanagement als *'change agent'* de verantwoording voor organisatie- en cultuurveranderingen en komt er meer accent te liggen op veranderende leiderschapsstijlen. De HRM-afdeling faciliteert deze laatste twee rollen door onder meer coaching en het aanbod van trainingen voor leidinggevend en werknemers. Door diversiteit onderdeel te maken van de vier rollen en deze vervolgens expliciet in de organisatie kenbaar te maken, kan diversiteit een onderdeel uitmaken van het strategisch HRM- en organisatiebeleid van publieke organisaties. Daarmee kunnen zowel HRM functionarissen als top- en lijnmanagement aan de slag met diversiteit en wordt diversiteit een onderdeel van het integrale organisatiebeleid. Overigens hangt de toedeling en invulling van de verschillende HR rollen af van de organisatiecontext; waar zijn de HRM taken in de organisatie belegd en wat is de status quo betreft de diversiteit in de organisatie? Dit laatste beïnvloedt ook de mate waarin organisaties nog kiezen voor een apart diversiteitsbeleid of toe zijn aan de integratie in bestaand HRM- en organisatiebeleid.

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	3
1 Inleiding	9
1.1 Probleemstelling.....	10
1.2 Onderzoeksaanpak.....	12
1.3 Opbouw van het rapport.....	12
2 Theoretisch kader	13
2.1 Inleiding	13
2.2 Meerwaarde van diversiteit	13
2.2.1 Diversiteitsperspectieven.....	13
2.2.2 De business case van diversiteit en strategisch HRM.....	15
2.3 Randvoorwaarden voor de mogelijke meerwaarde van diversiteit	15
2.3.1 Organisatiestrategie	16
2.3.2 Kenmerken van de taak	17
2.4 Onder welke condities komt de meerwaarde van diversiteit tot stand?	18
2.4.1 Perspectief op diversiteit.....	19
2.4.2 Cultuur in de organisatie	19
2.4.3 Management van diversiteit, interventies en HRM	20
2.4.4 Rol van de leidinggevende	21
2.5 Conceptueel model.....	22
3 Casusselectie en verzamelde gegevens	25
4 De meerwaarde van diversiteit in de publieke sector.....	29
4.1 Hogeschool Utrecht: project 'Diversiteit werkt'	29
4.1.1 Inleiding	29
4.1.2 De meerwaarde van diversiteit	30
4.1.3 Diversiteitinterventies	32
4.1.4 Factoren die de effectiviteit van diversiteitinterventies beïnvloeden	35
4.1.5 De rol van de leidinggevende	37
4.1.6 Conclusie	37
4.2 Haagse Hogeschool: project 'Diversity of Talent Community (DOTcom)'	40
4.2.1 Inleiding	40
4.2.2 Meerwaarde van diversiteit.....	40
4.2.3 Diversiteitinterventies	42
4.2.4 Factoren die de effectiviteit van diversiteitinterventies beïnvloeden	43
4.2.5 De rol van de leidinggevende	44
4.2.6 Conclusie	45
4.3 Gemeente Enschede: project 'Kracht van het verschil'	47
4.3.1 Inleiding	47
4.3.2 Meerwaarde van diversiteit.....	47
4.3.3 Diversiteitinterventies	50
4.3.4 Factoren die de effectiviteit van diversiteitinterventies beïnvloeden	52

4.3.5	De rol van de leidinggevende	53
4.3.6	Conclusie	54
4.4	Gemeente Leeuwarden: project 'Diversiteitsbeleid naar etniciteit'	56
4.4.1	Inleiding	56
4.4.2	Meerwaarde van diversiteit.....	56
4.4.3	Diversiteitinterventies	59
4.4.4	Factoren die de effectiviteit van diversiteitinterventies beïnvloeden	60
4.4.5	De rol van de leidinggevende	62
4.4.6	Conclusie	63
4.5	Waterschap Hollandse Delta: Project 'Verjongen en Verkleuren'	65
4.5.1	Inleiding	65
4.5.2	Meerwaarde van diversiteit.....	65
4.5.3	Diversiteitinterventies	68
4.5.4	Factoren die de effectiviteit van diversiteitinterventies beïnvloeden	69
4.5.5	De rol van de leidinggevende	70
4.5.6	Conclusie	71
4.6	Conclusie	73
4.6.1	Business case van diversiteit.....	73
4.6.2	Conditie.....	75
5	De borging van diversiteit in het strategisch HRM- en organisatiebeleid	76
6	Conclusie en aanbevelingen	81
	Literatuur	83
	Geraadpleegde bronnen.....	86
	Bijlage I: Interviewleidraad	87
	Bijlage II: Deelnemers expertmeeting	91

1 Inleiding

De Nederlandse publieke sector kent een lange geschiedenis van ontwikkelen en uitvoeren van diversiteitsbeleid. Lange tijd was dit beleid gericht op het vergroten van de vertegenwoordiging van ondervertegenwoordigde groepen in het personeelsbestand van publieke organisaties, met name vrouwen en niet-westerse allochtonen. Dit beleid werd in belangrijke mate gemotiveerd door het streven naar gelijke kansen, waarbij de overheid voor zichzelf een bijzondere verantwoordelijkheid zag als voorbeeld voor vele andere werkgevers.

In het afgelopen decennium is een belangrijke omslag te zien in het denken over diversiteit en de doelen die met diversiteitsbeleid zouden moeten worden beoogd, ook in de publieke sector. De betekenis van diversiteit voor de prestaties van organisaties komt meer in de aandacht, mede doordat de arbeidsmarkt en organisaties steeds diverser worden. Het verbinden van diversiteit en diversiteitsbeleid aan de kerndoelen van de organisatie met het streven beter te presteren, wordt dan de business case van diversiteit genoemd (Richard, 2000; Kochan, Bezrukova, Ely, Jackson, Jehn, Leonard, Levine & Thomas, 2003; Herring, 2009). Het voeren van diversiteitsbeleid wordt hoe langer hoe meer gemotiveerd door deze organisatiebelangen en minder door de moreel-ethische motieven van de voorbije decennia. Het doelgroepenbeleid zou dan ook hoe langer hoe meer vervangen worden door management van diversiteit (Groeneveld & Steijn, 2010). Desondanks valt waar te nemen dat het denken over diversiteit weliswaar veranderd is, maar dat het 'oude' doelgroepenbeleid nog frequent wordt toegepast (Hofhuis en Van 't Hoog, 2010; De Ruijter & Groeneveld, 2011).

De meerwaarde die diversiteit voor de organisatie kan betekenen, kan verschillende vormen aannemen, onder meer afhankelijk van het soort werk en het aanbod van personeel, en kan dus ook per organisatie verschillend zijn. Dit impliceert dat diversiteitsbeleid niet generiek vanuit de centrale overheid toepasbaar is op elke publieke organisatie, maar dat het onderdeel zou moeten zijn van het strategisch HRM- en organisatiebeleid van publieke organisaties. De centrale overheid kan daarbij een stimulerende rol spelen.

Het streven diversiteit en diversiteitsbeleid in te zetten ten behoeve van de prestaties van publieke organisaties past bij de opvatting van het vorige en het huidige kabinet dat personeelsbeleid zou moeten bijdragen aan de kwaliteit van de publieke sector. Door de afslanking van de overheid als werkgever komt daarnaast meer nadruk te liggen om meer te doen met minder mensen (Ministerie van BZK, 2011). Tegen deze achtergrond van Slimmer Werken komt er meer aandacht te liggen op het verhogen van de arbeidsproductiviteit en de kwaliteit die met het zittende personeel geleverd kan worden. Daarnaast is het streven om op de lange termijn een aantrekkelijke werkgever te zijn om toekomstige tekorten als gevolg van de vergrijzing en ontgroening te voorkomen (Ministerie van BZK, 2011, 2012). Ten slotte is in het nieuwe regeerakkoord opnieuw een voorbeeldrol op het terrein van diversiteit voor de overheid weggelegd (Regeerakkoord VVD-PvdA, 2012:18).

1.1 Probleemstelling

Het doel van dit onderzoek is om de meerwaarde van diversiteit voor verschillende publieke organisaties te beschrijven en te onderzoeken op welke wijze interventies in het kader van diversiteitsbeleid aan deze meerwaarde kunnen bijdragen. Terwijl onder diversiteit allerlei verschillen tussen personen kunnen worden verstaan, staan in het diversiteitsbeleid van overheidsorganisaties variatie in sociaal-demografische kenmerken centraal, met name geslacht, etnisch-culturele herkomst, leeftijd en arbeidshandicap. In deze studie focussen we hoofdzakelijk op etnisch-culturele diversiteit en zal waar relevant diversiteit op andere kenmerken en dimensies besproken worden. De bevindingen geven vervolgens aangrijpingspunten voor het borgen van de meerwaarde van diversiteit in het strategisch HRM- en organisatiebeleid in de verschillende sectoren.

De centrale onderzoeksvraag is daarmee:

In hoeverre en op welke wijze dragen diversiteitsinterventies bij aan de meerwaarde van diversiteit in publieke organisaties en welke aanbevelingen kunnen worden gedaan voor het strategisch HRM- en organisatiebeleid in deze organisaties?

Roosevelt Thomas muntte in 1990 de term management van diversiteit door te benadrukken dat diversiteit weliswaar een realiteit is voor vele organisaties, maar dat nog te weinig managementaandacht uitgaat naar hoe diversiteit productief kan worden ingezet. Sinds het verschijnen van zijn artikel in Harvard Business Review hebben wetenschappers onderzoek gedaan naar mogelijke opbrengsten van diversiteit voor organisaties.

Een beroemd geworden voorbeeld is het onderzoek van Ely & Thomas (2001) die drie perspectieven op diversiteit onderscheiden. Deze perspectieven geven aan waarom organisaties diversiteitsbeleid zouden voeren. Het eerste perspectief is *Discrimination & Fairness* (D&F) dat het waarom van diversiteit vindt in het bevorderen van gelijke kansen en het tegengaan van discriminatie. Dit perspectief vinden we terug in de motivatie voor het doelgroepenbeleid van de voorbije jaren. Het tweede perspectief is *Access and Legitimacy* (A&L) dat uitgaat van de positieve bijdrage die diversiteit kan leveren aan de aansluiting van de organisatie bij groepen in de samenleving en daarmee aan de legitimiteit en prestaties van de organisatie. De aansluiting bij de wensen en verwachtingen van burgers en cliënten is een belangrijke voorwaarde voor een presterende overheid en een divers samengesteld personeelsbestand zou daaraan kunnen bijdragen. Het derde perspectief is *Integration and Learning* (I&L) dat ook uitgaat van een positieve bijdrage van diversiteit aan de organisatieprestaties, maar dan als bron van creativiteit en innovatie.

De business case van diversiteit komt terug in het A&L en I&L perspectief van Ely & Thomas. Beide perspectieven geven immers aan dat diversiteit een bijdrage kan leveren aan de prestaties van een organisatie. In het A&L perspectief wordt daarbij de relatie tussen de organisatie en haar omgeving centraal gesteld, terwijl in het I&L perspectief de processen binnen de organisatie centraal staan.

In aanvulling op de business cases die verbonden zijn met het A&L en het I&L perspectief, is er ten slotte een business case verbonden met de werving, het benutten en het behouden van divers talent. Het vermogen om gekwalificeerd personeel aan de organisatie te binden wordt met het oog op toekomstige arbeidsmarktkrapte steeds belangrijker.

Het voorgaande geeft input voor de eerste deelvraag:

1. *Welke business cases van diversiteit zijn er binnen publieke organisaties te onderscheiden?*

In eerder onderzoek zijn uiteenlopende diversiteitsinterventies onderscheiden en onderzocht in hoeverre diversiteitsinterventies succesvol zijn (Hofhuis en Van 't Hoog, 2010; Hofhuis, Van Oudenhoven-Van der Zee & Otten, 2011). Daarnaast is in 2011 door middel van een flitspanelonderzoek nagegaan in hoeverre zeven populaire instrumenten in de publieke sector verspreid zijn (Ashikali, 2011).

Naar aanleiding van dit flitspanelonderzoek is tevens nagegaan wat de bijdrage van deze instrumenten is aan HR uitkomsten, zoals betrokkenheid, vertrekgeneigdheid en werkmotivatie. Uit deze analyses kwam naar voren dat beleidsinstrumenten in verschillende mate effectief zijn (De Ruijter & Groeneveld, 2011; Celik, Ashikali & Groeneveld, 2011; Ashikali, 2011). Zo bleken de instrumenten *Divers samenstellen van selectiecommissies* en *Trajecten gericht op het creëren van een open cultuur* de binding aan de organisatie positief te beïnvloeden. Daarbij kwam ook naar voren dat de rol van de manager belangrijk was, maar stonden de kwantitatieve gegevens het niet toe om helder te krijgen op welke manier de manager een positieve rol kan spelen (Celik, Ashikali & Groeneveld, 2011; Ashikali, 2011). Kwalitatief onderzoek naar de rol van de manager kan dit inzicht geven.

Verder is in het kwantitatieve onderzoek tot dusver de effectiviteit van beleidsinstrumenten enkel getoetst aan algemene uitkomstmaten en zijn de verschillende business cases niet in het onderzoek betrokken. Om te kunnen beoordelen op welke wijze diversiteit en diversiteitsinterventies kunnen bijdragen aan de prestaties van de publieke sector, is het dan ook noodzakelijk om inzichtelijk te maken welke verschillende business cases er binnen de publieke sector zijn en deze in het onderzoek te betrekken.

De tweede en derde deelvraag luiden daarmee:

2. *Hoe dragen diversiteitsinterventies bij aan de business cases van diversiteit binnen de publieke sector en welke rol heeft de manager daarbij?*
3. *Hoe kunnen publieke organisaties diversiteit borgen in het reguliere HRM- en organisatiebeleid?*

Diversiteit omvat alle aspecten waarin mensen van elkaar kunnen verschillen en kan daarom breed worden opgevat. Het diversiteitsbeleid dat publieke organisaties hanteren, is echter vaker gericht op bepaalde minderheidsgroepen, waaronder etnische minderheden. Uit eerder onderzoek bleek ook dat met name werknemers met een andere culturele achtergrond vaker de intentie hebben om

de organisatie te verlaten (Groeneveld, 2011) en dat onder deze groep de uitstroom ook hoger is (Hofhuis, Van der Zee & Otten, 2008). Daarnaast leggen de theoretische perspectieven in dit onderzoek de nadruk op culturele verschillen en het effect daarvan op prestaties. Daarom zal in dit onderzoek de focus liggen op de meerwaarde van culturele verschillen in de verschillende publieke sectoren.

1.2 Onderzoeksaanpak

We hebben vijf projecten bij de gemeenten, waterschappen en het hoger beroepsonderwijs (HBO) geselecteerd om diepgaand te analyseren op welke wijze de ingezette diversiteitsinterventies bijdragen aan de specifieke business cases in de desbetreffende organisatie of afdeling.¹ Bij de selectie is gestreefd naar een zo groot mogelijke *variatie* in de ingezette beleidsinstrumenten en business cases. In de selectie zijn enkele projecten betrokken die in 2010 en 2011 door BZK gesubsidieerd zijn. Deze projecten hadden voornamelijk als doel de diversiteit van de personeelssamenstelling te vergroten, maar was er in de regel geen bijzondere aandacht voor het management van deze diversiteit. Daarom zijn naast deze projecten enkele projecten geselecteerd die door de betreffende publieke organisaties zonder tussenkomst van BZK geïnitieerd zijn en gericht zijn op management van diversiteit die aanwezig is in de organisatie. Op deze wijze is voldoende variatie in de beleidsinstrumenten verkregen. Gemiddeld zijn per project drie tot vijf interviews met betrokkenen gehouden.

Nadat de case studies waren afgerond, is een bijeenkomst georganiseerd met experts uit verschillende publieke organisaties en uit de wetenschap. Voor deze bijeenkomst is een presentatie voorbereid van de belangrijkste bevindingen uit de case studies. De meeting gaf vervolgens ruimte aan de experts om in dialoog met de onderzoekers tot concrete aanbevelingen te komen voor de borging van diversiteitsbeleid in het strategisch HRM beleid in publieke organisaties. De onderzoeksaanpak wordt verder toegelicht in hoofdstuk 3.

1.3 Opbouw van het rapport

In hoofdstuk 2 wordt de theorie besproken met daarin de concepten en verbanden die van belang zijn voor het onderzoek. Vervolgens gaat hoofdstuk 3 in op de methoden en technieken van onderzoek. In hoofdstuk 4 worden de bevindingen uit de case studies gepresenteerd en wordt antwoord gegeven op de eerste twee deelvragen. Vervolgens behandelt hoofdstuk 5 de resultaten uit de expertmeeting waarmee antwoord wordt gegeven op deelvraag 3. Tot slot worden in het laatste hoofdstuk de conclusies besproken die op basis van het onderzoek getrokken kunnen worden.

¹ Met de term business case verwijzen we naar de meerwaarde die diversiteit voor een organisatie kan hebben. Het opstellen van een business case van diversiteit is toegepast als instrument in het kader van het diversiteitsbeleid. Als wij schrijven over de business case van diversiteit gaat het ons niet om deze interventie, maar om de meerwaarde van diversiteit.

2 Theoretisch kader

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden verschillende wetenschappelijke theorieën over diversiteitsbeleid en prestaties van organisaties besproken die relevant zijn voor het onderzoek naar de meerwaarde van culturele diversiteit in de publieke sector. De theorieën leggen een basis voor de verwachte relaties tussen de verschillende concepten die nodig zijn om de centrale onderzoeksvraag te beantwoorden. In paragraaf 2.2 komt de conceptualisering van de meerwaarde van diversiteit aan bod. Vervolgens bespreekt paragraaf 2.3 de voorwaarden waaronder de potentiële meerwaarde van diversiteit groter of kleiner is. Tot slot worden in paragraaf 2.4 de condities besproken waaronder de meerwaarde van diversiteit tot stand kan komen en wordt ingegaan op de vraag hoe diversiteitsinterventies succesvol kunnen worden ingezet. De verschillende concepten en verbanden worden samengevat in het conceptueel model.

2.2 Meerwaarde van diversiteit

Deze paragraaf bespreekt de concepten die ten grondslag liggen aan de meerwaarde of business case van diversiteit binnen de publieke sector.

2.2.1 Diversiteitsperspectieven

Het diversiteitsbeleid dat (publieke) organisaties uitvoeren, kan gefundeerd zijn in verschillende motieven. In het onderzoek naar theoretische motieven voor diversiteitsbeleid onderscheiden Ely en Thomas (1996, 2001) drie diversiteitsperspectieven. Het eerste perspectief *Discrimination & Fairness* (D&F) richt zich op het bevorderen van gelijke kansen en tegengaan van discriminatie van minderheidsgroepen. Dit perspectief vinden we terug in de motivatie voor het doelgroepenbeleid van de voorbije jaren en richt zich, zoals eerder ook benoemd, voornamelijk op de toegang en gelijke kansen voor minderheidsgroepen in de werving en selectieprocessen van organisaties (Selden & Selden, 2001; Ely & Thomas, 2001). Ely en Thomas (2001) stellen dat bij het D&F perspectief geen sprake is van een instrumentele link tussen diversiteit en het werk van een groep. Het doel bij deze benadering is dus niet om het werk of de taken binnen de organisatie fundamenteel te beïnvloeden. Een belangrijk kenmerk van het perspectief is dat culturele verschillen niet worden meegenomen in werkprocessen. Dit houdt in dat men zich niet richt op de integratie van diversiteit van het personeel in de werktaken en de organisatie. De dominante cultuur blijft de boventoon voeren en minderheidsgroepen dienen zich daaraan aan te passen. Het perspectief gaat dan niet verder dan slechts het bevorderen van gelijke kansen in de werving en selectie voor verschillende groepen. In dit perspectief ligt de nadruk op gelijke kansen in werving en promotie, onderdrukken van vooroordelen en verminderen van discriminatie (Ely & Thomas, 2001). Onder dit perspectief scharen we overigens ook wat door andere auteurs wel de 'kleurenblinde visie' wordt genoemd (Hofhuis et al., 2011). Die houdt in dat iedereen gelijk behandeld en beoordeeld dient te worden volgens dezelfde normen. Deze opvatting van gelijkheid heeft veel overeenkomsten met het gelijke kansen perspectief dat Ely en Thomas (2001) schetsen.

Het onderscheidt zich echter van meer radicale benaderingen die gelijkheid definiëren op grond van de gelijkheid in uitkomsten voor verschillende groepen (zie ook Kirton & Greene, 2010).

Het tweede perspectief dat Ely en Thomas (2001) onderscheiden, is *Access & Legitimacy* dat uitgaat van een positieve bijdrage die diversiteit kan leveren aan de aansluiting van de organisatie bij groepen in de samenleving. Organisaties zien dat de markt en de samenleving steeds diverser worden en benutten de meerwaarde van een divers personeelsbestand om daarmee de legitimiteit en prestaties van de organisatie te vergroten. De aansluiting bij de wensen en verwachting van burgers en cliënten is een belangrijke voorwaarde voor een goed presterende overheid en een divers personeelsbestand zou hieraan kunnen bijdragen (Ely & Thomas, 2001; Selden & Selden, 2001). Bij het A&L perspectief komen organisaties niet tot een cultuurverandering; de culturele identiteit van werknemers komt slechts tot uiting bij uitvoerende taken om een betere aansluiting te vinden bij klanten/burgers (Ely & Thomas, 2001).

De onderliggende gedachte bij het D&F en A&L perspectief is het streven naar een representatieve overheid. Een representatieve bureaucratie gaat uit van gelijke representatie van verschillende groepen uit de samenleving in overheidsorganisaties. Hierbij is het doel het verbeteren van de relatie tussen democratie en bureaucratie. Een representatieve bureaucratie zou namelijk beter kunnen inspelen op publieke belangen waardoor de legitimiteit en effectiviteit van het overheidshandelen verbeteren (Selden & Selden, 2001; Andrews, Boyne, Meier, O'Toole Jr. & Walker, 2005; Groeneveld, 2010; Groeneveld & Van de Walle, 2010; Kennedy, 2012). Een representatieve overheid is dus een middel om het eigen beleidsproces te bevorderen door verschillende belangen te waarborgen in de formulering en uitvoering van beleid en programma's en kan dus door managers benut worden om de prestaties te verbeteren (Selden & Selden, 2001; Andrews et al., 2005; Bradbury & Kellough, 2011; Kennedy, 2012).

Een responsieve bureaucratie gaat ervan uit dat burgers die zich in de overheid herkennen, overheidsprestaties hoger waarderen. Als gevolg hiervan zouden overheidsorganisaties een hoger aanzien hebben bij burgers. Daarnaast willen burgers vaker geholpen worden door ambtenaren die dezelfde kenmerken hebben die op burgers lijken. Bovendien zullen organisaties die onderscheid maken in de werving en selectie er beter in slagen gekwalificeerde kandidaten uit verschillende groepen aan te trekken en te binden en daardoor beter presteren dan organisaties die dat niet doen (Andrews et al., 2005).

Het derde perspectief *Integration & Learning* (I&L) gaat ook uit van een positieve bijdrage van diversiteit aan de organisatieprestaties. Volgens het I&L perspectief zijn de inzichten, vaardigheden en ervaringen van verschillende werknemers een waardevolle bron die het team kan gebruiken om tot nieuwe inzichten te komen. Die nieuwe inzichten kunnen betrekking hebben op de uitvoering van de primaire taken, maar ook op het aanboren van nieuwe markten en op het veranderen van de strategie om zo tot betere organisatieprestaties te komen. Organisaties waarderen diversiteit omdat het de interne processen kan verbeteren door de verschillende inzichten die een divers personeelsbestand met zich meebrengt. Diversiteit is dan een bron voor het lerend- en aanpassingsvermogen van de organisatie. Het perspectief ziet diversiteit als een bron van

creativiteit en innovatie. Het streven hierbij is het integreren van culturele verschillen in de kerntaken en werkprocessen van de organisatie. Nadruk ligt op het leren van verschillende teamleden en het ontwikkelen van competenties die relevant zijn voor het werk (Ely & Thomas, 2001).

2.2.2 De business case van diversiteit en strategisch HRM

Binnen de perspectieven A&L en I&L wordt diversiteit als meerwaarde gezien. In het A&L perspectief wordt daarbij de relatie tussen de organisatie en haar omgeving centraal gesteld, terwijl in het I&L perspectief de processen binnen de organisatie centraal staan. De business case van diversiteit ligt hieraan ten grondslag en gaat uit van de strategische meerwaarde van diversiteit. Een divers personeelsbestand kan immers beter inspelen op de wensen en verwachtingen van de omgeving. Daarnaast wordt diversiteit gezien als bron voor nieuwe perspectieven voor interne processen en op de complexiteit van de omgeving. Ook kan de samenstelling van een divers personeelsbestand dermate uniek zijn dat het een concurrentievoordeel met zich meebrengt (Richard, 2000; Kochan et al., 2003; Herring, 2009). In een dergelijke strategische visie op diversiteit worden de twee diversiteitsperspectieven gekoppeld en wordt diversiteit gezien als een middel om te organisatieprestaties te bevorderen.

De business case van diversiteit gaat er dus van uit dat organisaties voordeel hebben van diversiteit. Daarvoor zijn drie redenen uit de literatuur af te leiden:

1. Er is sprake van een tekort aan talent waardoor het volledig potentieel van werknemers meer benut moet worden. Hiervoor worden instrumenten voor de werving en selectie en behoud van talent/diverse werknemers ingezet.
2. Representativiteit en legitimiteit: wanneer het personeelsbestand een weerspiegeling is van klanten/burgers zijn werknemers beter in staat te communiceren met klanten/burgers en kunnen hen beter begrijpen. Hierdoor verkrijgen publieke organisaties toegang tot groepen burgers en wordt de legitimiteit van het overheidshandelen vergroot.
3. Een divers team behaalt betere resultaten, door de creativiteit en innovatie die verschillende perspectieven op probleemoplossing met zich meebrengen.

Binnen het strategisch human resource management (SHRM) wordt het personeel als een belangrijk concurrentievoordeel gezien, als een resource die kan bijdragen aan de prestaties van de organisatie. De veronderstelling is dat mensen bepaalde vaardigheden, ervaringen en kennis hebben die bijdragen aan de doelbereiking van de organisatie. De strategische visie op diversiteit die hier met de diversiteitsperspectieven van Thomas & Ely onderbouwd wordt, sluit hierbij naadloos aan (Benschop, 2001).

2.3 Randvoorwaarden voor de mogelijke meerwaarde van diversiteit

Uit onderzoek naar de mogelijke meerwaarde van diversiteit komt naar voren dat een aantal randvoorwaarden de potentiële meerwaarde van diversiteit beïnvloeden, zoals de organisatiestrategie (Kochan et al, 2003; Jehn & Bezrukova, 2004; Andrews et al., 2005) en de kenmerken van de organisatie en de taken die worden uitgevoerd (Van Knippenberg & Schippers,

2007; Gebert & Kearney, 2009). In andere woorden, in sommige organisaties zijn de opbrengsten die met diversiteit bereikt kunnen worden, groter dan in andere organisaties.

2.3.1 Organisatiestrategie

Er zijn vier mogelijke strategiehoudingen van publieke organisaties, namelijk *prospector*, *defender*, *reactor* en *klantgericht*. Publieke organisaties met een *prospector* houding richten zich naar buiten, zijn op zoek naar nieuwe kansen op de markt en experimenteren met potentiële reacties op trends uit de omgeving. Zij worden gekenmerkt als innovatieve organisaties die nieuwe producten en processen ontwikkelen en risico's durven te nemen. Organisaties met een *prospector* visie worden vaker geassocieerd met betere organisatieprestaties. Divers personeel heeft meer inzichten en perspectieven die aansluiten bij een diverse samenleving. Organisaties benutten dan diversiteit om tot alternatieve perspectieven te komen op organisatiedoelen en –strategieën. Zij hebben inzicht in de mogelijkheden in de omgeving en benutten deze om te komen tot creatieve probleemoplossing. Zo kan het management een divers personeelsbestand benutten om alternatieve manieren van het werk te hanteren om te anticiperen op mogelijke beperkingen. Deze strategie is te vergelijken met de groei georiënteerde strategie die zich focust op productontwikkeling en wordt gekenmerkt door innovatie en flexibiliteit (Jehn & Bezrukova, 2004). Bij een groei georiënteerde strategie zal diversiteit tot betere prestaties leiden door ondersteuning van nieuwe ideeën en creativiteit. Hierbij wordt de inclusie van inzichten en inspanningen van een divers personeelsbestand mogelijk gemaakt. Hier draagt de organisatiestrategie dus bij aan de potentiële meerwaarde van diversiteit binnen de publieke sector.

Aan de andere kant focussen publieke organisaties met een *defender* strategie zich op in het verleden behaalde resultaten en het verbeteren van de efficiency van huidige activiteiten. Het doel is het behouden van de status quo. Zij worden gezien als conservatief, passen innovaties laat toe en alleen als ze uitvoerig zijn getest en richten zich uitsluitend op kerntaken. Zij worden niet met hoge prestaties noch met lage prestaties geassocieerd (Andrews et al., 2005). Het gaat dus om een mate van stabiliteit en het vermijden van groei en risico. De verwachting is niet te kunnen profiteren van diversiteit. Nadruk ligt minder op innovatie maar meer op efficiency door centralisatie, specificatie en verticale differentiatie (Jehn & Bezrukova, 2004).

Publieke organisaties met een *reactor* visie hebben geen substantiële strategie omdat zij pas handelen indien zij door externe omgevingsdruk genoodzaakt zijn of daartoe de opdracht krijgen. Deze organisaties worden vaak gestuurd door regel- en wetgeving. Wanneer een organisatie de opdracht krijgt te voldoen aan een bepaalde strategie dan zullen zij geen organisatiecultuur en de expertise hebben om een dergelijke strategie op te volgen (Andrews et al., 2005). Organisaties houden zich dan niet bezig met de meerwaarde van diversiteit als business case.

Tot slot is het mogelijk dat publieke organisaties een *klant georiënteerde strategie* hebben. Hierbij ligt de nadruk op het ontwikkelen van betekenisvolle relaties met klanten (Jehn & Bezrukova, 2004). Organisaties met een klantgerichte strategie zouden ondersteund door een divers personeelsbestand beter presteren, omdat zij kunnen profiteren van de informatie die een divers team bezit om beter in te spelen op de wensen van een brede groep klanten.

Samenvattend, bij een *prospector* en *klantgerichte* strategie zal de potentiële meerwaarde van diversiteit meer aanwezig zijn en dus groter zijn. Daarentegen zal bij publieke organisaties met een *defender* of *reactor* visie diversiteit in mindere mate kunnen bijdragen aan betere prestaties.

2.3.2 Kenmerken van de taak

Kenmerken van het soort werk bepalen welke elementen van de business case belangrijk zijn. Zo is talent op de arbeidsmarkt relevant voor werk waarbij er *schaarste* heerst. Openstaande vacatures kunnen beter vervuld worden indien de organisatie aanspraak doet op een bredere diverse arbeidsmarkt. Het gaat dan om het bereiken van juist die groepen die normaal niet zichtbaar zijn (Kochan et al, 2003). Bovendien kan de organisatie hierdoor ook meer concurrentievoordeel behalen ten opzichte van andere organisaties.

Vanuit het A&L perspectief gezien, zal een organisatie meer of minder met diversiteit doen al naargelang het belang van *contact met de samenleving* in verschillende taken van de organisatie. Het gaat dan om het verkrijgen van legitimiteit van het overheidshandelen en toegang tot burgers en cliënten (Ely & Thomas, 2001; Selden & Selden, 2001). Organisaties met een diverse klantendoelgroep zullen dan eerder de voordelen inzien van een divers personeelsbestand en juist die organisatieonderdelen die in contact staan met de samenleving/burger diversifiëren. Immers, een divers personeelsbestand sluit beter aan bij een diverse samenleving (Herring, 2009). Klanten en burgers voelen zich dan vertegenwoordigd. Ook zal het klantcontact en communicatie verbeteren wat uiteindelijk zal leiden tot betere dienstverlening van publieke organisaties.

Vanuit het I&L perspectief gezien, spelen andere elementen een rol voor een potentiële meerwaarde van diversiteit. Diversiteit binnen teams kan zowel negatieve als positieve effecten hebben op teamprestaties. Zo is er de mogelijkheid tot meer creativiteit binnen diverse groepen, maar tegelijkertijd kunnen teamleden ontevreden zijn doordat zij zich niet kunnen identificeren met de groep (Milliken & Martins, 1996). Een belangrijk voordeel van diversiteit in teams – in vergelijking tot homogene groepen – is dat diverse teams kunnen profiteren van een verscheidenheid aan perspectieven, kennis en expertises die individuen op het werk bezitten. Organisaties die veel *werken in teamverband* kunnen hiervan profiteren. Mensen met diverse achtergronden (educatieve, functionele of culturele) kunnen verschillende kennis hebben die relevant kan zijn voor werktaken. Diverse groepen zouden hierdoor beter presteren in termen van hun besluitvorming, creativiteit en innovatie (Van Knippenberg & Schippers, 2007). Diversiteit binnen teams kan echter ook nadelen met zich meebrengen. Vanuit het sociale categorisatie perspectief wordt er onderscheid gemaakt tussen verschillende groepen; het zogenaamde “wij-zij” denken dat een negatieve invloed heeft op groepsprocessen.

Van Knippenberg, De Dreu en Homan (2004) hanteren het Categorisatie-Elaboratie Model (CEM) om de uitlopende effecten van teamdiversiteit op teamprestaties te onderzoeken. Het CEM gaat er vanuit dat de effecten van groepsdiversiteit op prestaties belicht kan worden vanuit twee processen; enerzijds elaboratie van taakrelevante informatie en anderzijds sociale categorisatie. Het eerste proces stelt dat diversiteit een positief effect heeft op prestaties wanneer er sprake is

van uitwisseling en integratie van taak-relevante informatie. Het proces van sociale categorisatie stelt dat er onderscheid wordt gemaakt tussen verschillende groepen naargelang hun overeenkomsten en verschillen. Het heeft dan een negatief effect wanneer het leidt tot “wij-zij” denken en een negatieve houding ten opzichte van andere groepen. Deze negatieve houding verstoort vervolgens de elaboratie-processen. Wanneer teamleden een bias hebben tegenover andere groepsleden, dan zijn zij minder geneigd om informatie te delen. Daarnaast staan zij minder open voor informatie en perspectieven van anderen. Om negatieve effecten tegen te gaan, dienen sociale categorisatie processen gemanaged te worden.

Groepsdiversiteit is positief gerelateerd aan de uitwerking van taakrelevante informatie en perspectieven binnen de groep. Het gaat om de uitwisseling, discussie en integratie van ideeën, kennis en inzichten die relevant zijn voor groepstaken. Dit leidt vervolgens tot groepsprestaties als creativiteit, innovatie, betere probleemoplossing en kwaliteit van de besluitvorming (Van Knippenberg et al., 2004). Diversiteit binnen teams zal leiden tot elaboratie van taakrelevante informatie en perspectieven wanneer *groepstaken bestaan uit sterke informatieverwerkings- en besluitvormingscomponenten*. Hierbij is de groep zeer gemotiveerd en beschikt over vaardigheden om taakrelevante informatie en perspectieven te verwerken in groepsprocessen. Groepsprestaties profiteren van diversiteit bij *complexe niet-routinematige informatie- en besluitvormingstaken* (Van Knippenberg et al., 2004).

2.4 Onder welke condities komt de meerwaarde van diversiteit tot stand?

In de vorige paragraaf zijn de voorwaarden besproken waaronder de potentiële meerwaarde van diversiteit groter of kleiner is. De vraag is nu onder welke condities diversiteitsinterventies succesvol zijn in het tot stand brengen van die meerwaarde. Onderzoek toont aan dat contextuele factoren een modererend effect hebben op de relatie tussen diversiteit en organisatieprestaties (Jackson, Joshi & Erhardt, 2003). Zo kan het perspectief op diversiteit binnen teams en de organisatie de prestaties beïnvloeden (Ely & Thomas, 2001). Ook belangrijk bij een business case van diversiteit is dat de organisatiecultuur (Jehn & Bezrukova, 2004; Pless & Maak, 2004) en HRM en managementpraktijken diversiteit binnen de organisatie ondersteunen (Kochan et al., 2003; Choi & Rainey, 2010). Daarnaast is het van belang om de rol van de leidinggevende mee te nemen. De leidinggevende is immers verantwoordelijk voor de implementatie van het HRM beleid – en dus diversiteitsbeleid – en staat in direct contact met de werknemer (Purcell & Hutchinson, 2007; Choi & Rainey, 2010). Hierbij hebben leidinggevendens invloed op de percepties die werknemers hebben van de toegepaste interventies, wat vervolgens hun werkgerelateerde houding en gedrag binnen organisaties beïnvloedt (Wright en Nishii, 2007; Nishii, Lepak & Schneider, 2008). Deze factoren die de relatie tussen diversiteit en organisatieprestaties beïnvloeden, worden achtereenvolgens in de volgende paragrafen besproken.

2.4.1 Perspectief op diversiteit

Een belangrijke voorwaarde voor het voeren van succesvol diversiteitsbeleid is het verbinden van diversiteit aan de kerndoelen van de organisatie wat zich uit in de organisatiestrategie (Kochan, et al., 2003; Andrews et al., 2005). Indien publieke organisaties geen strategie hebben met daarin wat zij met diversiteit willen bereiken, zou het streven naar diversiteit geen of zelfs negatieve uitkomsten kunnen hebben (vergelijk Benschop, 2001). Behalve op het strategische niveau van de organisatie, werkt het perspectief op diversiteit ook door op het groeps- of teamniveau. Ely & Thomas (2001) stellen dat de impact van culturele diversiteit op het functioneren van de groep beïnvloed wordt door het diversiteitsperspectief van de groep die te herleiden zijn naar de eerder besproken perspectieven op diversiteit. Dit heeft betrekking op de normatieve overtuigingen en verwachtingen die de groep heeft ten aanzien van culturele diversiteit en de rol daarvan op hun werk. De kenmerken van een diversiteitsperspectief bevatten de rationale die mensen begeleidt in hun inspanning culturele diversiteit te creëren en hierop in te spelen. Het gaat om normatieve opvattingen over de waarde van diversiteit op het werk. Daarnaast heeft men verwachtingen over de impact van diversiteit op de groep en het werk en opvattingen over de voortgang naar een ideale multiculturele werkgroep. Een diversiteitsperspectief kan zowel expliciet, in verbale of schriftelijke verklaringen of beleid zijn opgenomen, als impliciet in niet uitgesproken veronderstellingen die ten grondslag liggen aan de manier waarop een persoon een ondergeschikte aanstuurt of een groep het werk structureert.

Binnen de organisatie is het dus van belang dat er een perspectief op diversiteit heerst waarin positieve effecten van diversiteit benadrukt worden, ook wel *diversity beliefs* genoemd. Deze werken als een soort *self fulfilling prophecy*: wanneer men de waarde van diversiteit ziet als een voordeel voor groepsprestaties, dan zullen groepsleden diversiteit meer benutten om prestaties te bevorderen. Als zij echter van menig zijn dat diversiteit een belasting is, dan zullen zij minder positief daarop reageren (Van Knippenberg & Schippers, 2007; Van Dick et al., 2008). Diversity beliefs in de organisatie zullen daarnaast beïnvloeden hoe diversiteitsinterventies in de organisatie ontvangen worden.

2.4.2 Cultuur in de organisatie

Ook de organisatiecultuur kan de effecten van diversiteit en de effectiviteit van diversiteitsinterventies beïnvloeden. Jehn & Bezrukova (2004) definiëren de culturele context van een werkgroep als een gemeenschappelijke set van gedeelde betekenissen of overeenkomsten van een groep. Groepscultuur kan dan als sociale controle werken en de impact van diversiteit op prestaties modereren door het versterken en belonen van positieve opvattingen over diversiteit en succesvol management. Collectivistische culturen zouden – in vergelijking tot een meer individualistische cultuur – een gevoel van samenwerking en teamwork kunnen bewerkstelligen en daardoor de *intergroup bias* verminderen. Competitief georiënteerde culturen zouden meer nadruk leggen op individuele prestaties waardoor diversiteit binnen teams negatief worden belicht met conflicten tot gevolg.

Management van diversiteit leidt niet altijd tot de gewenste resultaten, omdat veelal de assumptie heerst dat diverse groepen zich moeten assimileren aan de dominant heersende cultuur. Hierdoor

wordt de aanwezigheid van verschillen in kennis, expertise en ervaring niet benut. Een inclusieve cultuur is een cultuur waarin verschillen worden (h)erkend, gewaardeerd en geïntegreerd in besluitvormingsprocessen (Pless & Maak, 2004). Het gaat dan om een cultuur die zowel de verschillen als de overeenkomsten tussen individuen waardeert. Individuen moeten dan het gevoel hebben een verschil te kunnen maken in de organisatie en het team. In een inclusieve cultuur kan dus de meerwaarde van diversiteit tot stand komen. Hofhuis en anderen (2011) spreken in dit verband van een inclusief organisatieklimaat of *diversity climate* en bestempelen dat als de cruciale voorwaarde waaronder de successen van diversiteit tot stand kunnen komen.

2.4.3 Management van diversiteit, interventies en HRM

Zowel de perspectieven op diversiteit als de inclusiviteit van de organisatiecultuur zijn aspecten van organisaties en teams die in eerder onderzoek naar voren kwamen als belangrijke voorwaarden voor het tot stand komen van positieve effecten van diversiteit. Hieruit valt af te leiden dat het management vooral daarin aangrijpingspunten zou vinden om diversiteit succesvol te managen. In deze en de volgende paragraaf werken we kort uit welke interventies daarbij gehanteerd kunnen worden en welke leiderschapstijlen daarbij volgens de literatuur zouden passen.

Er kan onderscheid gemaakt worden in verschillende soorten interventies al naargelang de onderliggende motieven en de doelen die worden nagestreefd. Enerzijds kunnen publieke organisaties gebruiken maken van het zogeheten doelgroepenbeleid, dat gericht is op de werving en selectie van minderheidsgroepen uit de samenleving, door het opstellen van streefcijfers en quota. Hierbij is het doel het bevorderen van een representatief personeelsbestand, maar zijn de interventies niet direct gericht op het management van de culturele verschillen tussen werknemers. Hier domineert een D&F perspectief.

Anderzijds gaat het management van diversiteit om een programmatische benadering bestaande uit drie componenten die invloed hebben op het beleid, de cultuur en structuur van de organisatie (Pitts, 2009). Allereerst betreft het management van diversiteit de werving en selectie van talent uit minderheidsgroepen die niet via de normale wervings- en selectieprocedures gevonden zouden worden (Ng & Burke, 2005). Daarnaast omvat het processen die zich richten op de waardering van culturele verschillen tussen werknemers. Het management van diversiteit richt zich dan ook op het overbruggen van culturele verschillen en het zichtbaar maken van de potentiële waarden van verschillende achtergronden en standpunten (Benschop, 2001; Ely & Thomas; Pless & Maak, 2004). Tot slot gaat het om concrete interventies die nodig zijn voor het managen van een divers personeelsbestand (Benschop, 2001; Pless & Maak, 2004). Bij het managen van diversiteit ligt de focus op de waardering van verschil, waarbij minderheden zich niet hoeven aan te passen aan de dominante cultuur in een organisatie (Roosevelt, 1990; Pitts, 2009; Groeneveld & Steijn, 2010:92). Hier domineren het A&L en I&L perspectief.

Eerder onderzoek naar de effectiviteit van diversiteitsinterventies laat zien dat het management van diversiteit een positieve invloed heeft op de representatie van etnische minderheden in tegenstelling tot beleid dat specifiek gericht is op het bevorderen van de vertegenwoordiging

etnische minderheden (Groeneveld & Verbeek, 2012). Ander onderzoek naar zeven veel gebruikte interventies in de publieke sector laat zien dat een interventie vanuit het A&L perspectief *“Het divers samenstellen van selectieteams”* en een vanuit het I&L perspectief *“Trajecten gericht op het creëren van een open cultuur en waardering van diversiteit”* een positieve invloed hebben op de werkhouding van werknemers, die zich uit in een hogere werkmotivatie en betrokkenheid en lagere verloopintentie. Interventies gericht op de werving en selectie hadden geen effect (Celik et al, 2011; De Ruijter & Groeneveld, 2011). Het belang van het inzetten van geschikte HRM instrumenten en managementpraktijken wordt hiermee onderstreept. Een combinatie van dergelijke interventies zal dan effectief zijn.

Diversiteitsinterventies zijn het effectiefst als zij passen in het integrale diversiteitsbeleid van de organisatie. Interventies gericht op de instroom zullen bijvoorbeeld pas op lange termijn effectief zijn als daarnaast eveneens aandacht wordt besteed aan behoud en doorstroom. Daarnaast kunnen diversiteitstrainingen voor leidinggevenden, naast dat zij aan diversiteit gerelateerde problemen voorkomen, ook een positieve invloed hebben op de inclusiviteit van de organisatie. Interventies zijn succesvoller als zij op meerdere doelstellingen een positieve invloed uitoefenen, en passen in het totale diversiteitsbeleid van de organisatie (Hofhuis & Van 't Hoog, 2010). Wanneer diversiteit een onderdeel is van het strategisch HRM dat zich actief richt op de diversiteit van het personeel, zal dit bijdragen aan het benutten van de potentiële meerwaarde van diversiteit (Benschop, 2001).

2.4.4 Rol van de leidinggevende

De direct leidinggevende/manager is vervolgens verantwoordelijk voor de implementatie van de HRM praktijken (Purcell & Hutchinson, 2007). Choi en Rainey (2010) stellen echter dat er onvoldoende aandacht is voor de rol van de leidinggevende bij de implementatie van het diversiteitsbeleid. Daarom is de rol van de leidinggevende een belangrijke conditie die de effectiviteit van diversiteit en van het diversiteitsbeleid in organisaties beïnvloedt.

Eerder onderzoek toont aan dat transformationeel leiderschap de relatie tussen diversiteit en teamprestaties ondersteunt (Kearney & Gebert, 2009) en dat het de relatie tussen diversiteitsbeleid en het werkgerelateerd gedrag van werknemers in de publieke sector positief beïnvloedt (Celik et al., 2011). In een transformationele leiderschapsstijl wordt de nadruk gelegd op het motiveren, inspireren en ontwikkelen van werknemers. Een transformationele leidinggevende heeft aandacht voor het individu en kan gezien worden als een mensgerichte stijl van leidinggeven (Avolio, Bass & Jung, 1999; Avolio, Jung & Berson, 2003; Burke, Stagl, Klein, Goodwin, Salas & Halpin, 2006; Kearney & Gebert, 2009), waardoor zij meer aandacht hebben voor de diversiteit in teams. Kenmerkend is ook dat transformationele leidinggevendenden proactief zijn in het oplossen van problemen en kansen te benutten, waardoor zij een toekomstgerichte visie hebben (Burke et al., 2006). Doordat transformationele leidinggevendenden aandacht hebben voor zowel individuele ontwikkelingen als teamprocessen wordt verwacht dat zij het effect van diversiteitsbeleid op prestaties zullen versterken.

Kearney en Gebert (2009) geven in hun onderzoek naar de relatie tussen leiderschap en teamprestaties aan dat transformationeel leiderschap de elaboratie en verwerking van taakrelevante informatie die beschikbaar is in heterogene teams kan stimuleren. Daarnaast zou een

transformationele leidinggevende het negatieve effect van het sociaal categorisatie proces wegnemen (zie paragraaf 2.3.2). De rol die de leidinggevende heeft, kan dus ervoor zorgen dat negatieve effecten van diversiteit worden weggenomen en positieve effecten worden versterkt. Diversiteitsbeleid en de rol van leidinggevend en kunnen elkaar versterken bij het tot stand brengen van positieve effecten van diversiteit. Voor een effectief diversiteitsbeleid is het dan ook van belang dat het beleid verankerd is in de lijn. Leidinggevend en voelen zich dan verantwoordelijk voor de uitvoering van de doelstellingen die verbonden zijn aan de business case. Ook wanneer de top van de organisatie hieraan gecommitteerd is, zal het diversiteitsbeleid daadwerkelijk worden geïmplementeerd en kan de meerwaarde van diversiteit worden benut. Door de verschillende lagen van de organisatie ziet men de meerwaarde van diversiteit in.

De effectiviteit van diversiteitsinterventies wordt ten slotte beïnvloed door de ervaring die werknemers (*perceived*) hebben van die interventies zoals die door leidinggevend en/managers wordt toegepast (*actual*) (Wright en Nishii, 2007; Purcell & Hutchinson, 2007; Nishii, Lepak & Schneider, 2008). *Actual* HRM gaat dan om de wijze waarop leidinggevende diversiteitinterventies toepassen en kan beïnvloed worden door de leiderschapsstijl die zij hanteren. Leidinggevend en met een transformationele leiderschapsstijl zullen dan vaker diversiteitinterventies inzetten die gericht zijn op het benutten en het bevorderen van de meerwaarde van diversiteit. Vervolgens beïnvloedt dit de wijze waarop werknemers de diversiteitinterventies ervaren.

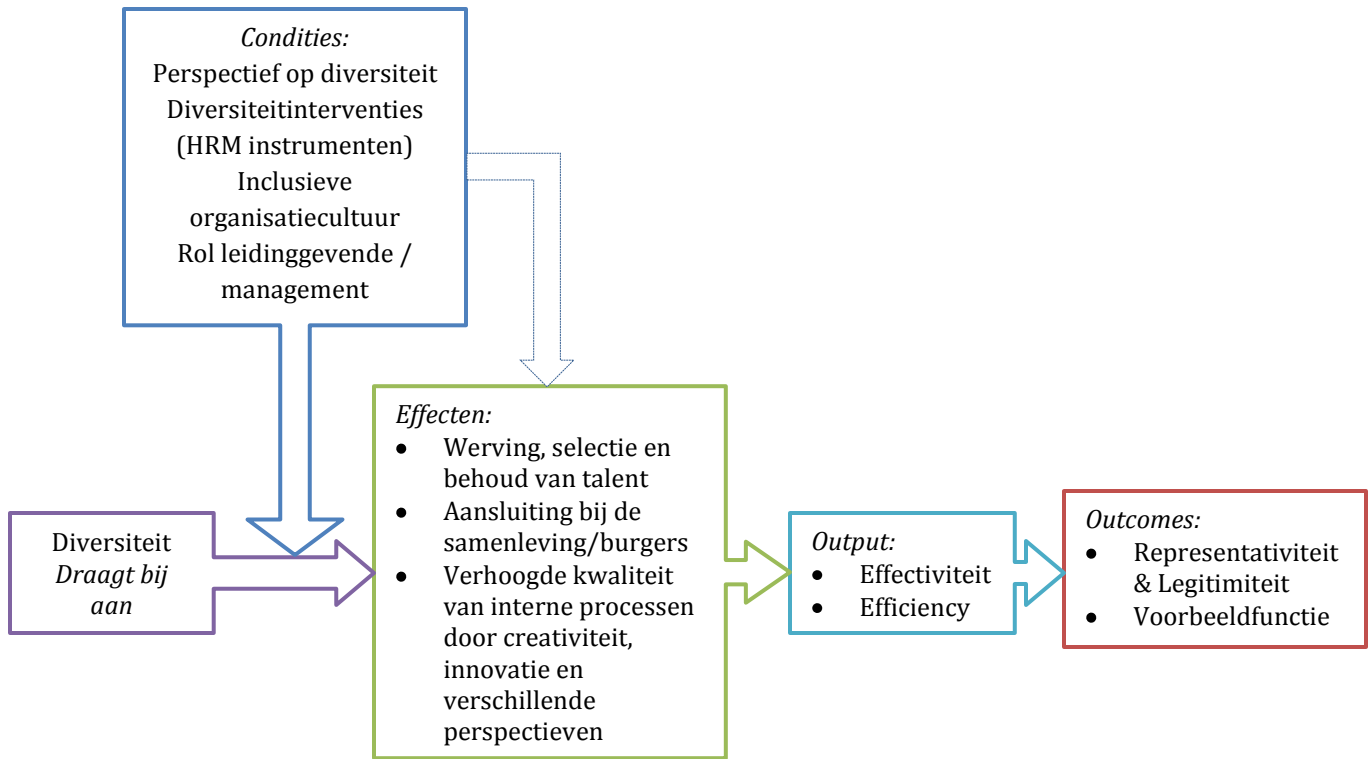
Bij *perceived* HRM gaat het om hoe werknemers het diversiteitsbeleid en bijbehorende interventies ervaren. Wat denken zij dat het motief is dat er diversiteitsbeleid wordt gevoerd en wat het doel ervan is? Daarnaast is ook van belang hoe zij de rol van de leidinggevende hierbij ervaren. Tezamen kan dit de positieve invloed van diversiteitsbeleid op het tot stand brengen van de meerwaarde van diversiteit versterken en de negatieve effecten verminderen. De perceptie die werknemers hebben van de diversiteitinterventies, wordt beïnvloed door wat zij denken dat de onderliggende motieven zijn waarom bepaalde activiteiten worden toegepast. Nishii en anderen (2008) maken onderscheid tussen twee motieven. Enerzijds het verbeteren van de kwaliteit van de service/diensten en het bevorderen van het welbevinden van werknemers, een motief dat leidt tot positieve effecten. Anderzijds onderscheiden zij een motivatie vanuit het streven naar kostenvermindering en exploitatie van werknemers wat een negatief effect heeft op de werkhouding en het -gedrag. Voor diversiteitsinterventies kunnen we veronderstellen dat de wijze waarop deze worden toegepast en gemotiveerd, invloed hebben op de percepties van die diversiteitinterventies. Door helder in de organisatie te communiceren over de doelen die de organisatie nastreeft met het diversiteitsbeleid en interventies kan dus bijdragen aan het succes daarvan en daarmee aan het benutten van de meerwaarde van diversiteit.

2.5 Conceptueel model

De besproken concepten en verbanden van dit theoretisch hoofdstuk worden samengevat in figuur 2.1. Hierin is te zien dat diversiteit kan leiden tot de meerwaarde in publieke organisaties: de werving, selectie en behoud van talent, aansluiting bij de samenleving en burgers, en kwalitatief betere interne processen door creativiteit, innovatie en inbreng van verschillende perspectieven. De verwachting is dat de business case van diversiteit bijdraagt aan de organisatieprestaties door

een betere dienstverlening en effectievere teams (outputs). Diversiteit en haar effecten kunnen ten slotte bijdragen aan de representativiteit en legitimiteit van publieke organisaties doordat de relatie tussen democratie en bureaucratie wordt verbeterd. Daarnaast draagt dit bij aan de voorbeeldfunctie van publieke organisaties.

Terwijl in dit rapport de focus ligt op de meerwaarde van diversiteit en hoe deze tot stand kan komen, laat de literatuur zien dat dit niet vanzelfsprekend is. Om de meerwaarde van diversiteit tot stand te laten komen (en negatieve uitkomsten te voorkomen), moet aan enkele condities worden voldaan. Of diversiteit bijdraagt aan positieve uitkomsten voor de organisatie, wordt in de eerste plaats beïnvloed door het perspectief op diversiteit. Een positief perspectief gaat er vanuit dat diversiteit in teams leidt tot meer creativiteit en innovatie doordat er verschillende perspectieven aanwezig zijn. Het perspectief op diversiteit beïnvloedt daarmee ook het soort diversiteitinterventies die worden toegepast. Bij een positief perspectief over diversiteit dat kan bijdragen aan prestaties, zullen organisaties interventies inzetten die gericht zijn op het benutten van diversiteit. Tezamen draagt dit bij aan een inclusieve cultuur waarin zowel verschillen als overeenkomsten worden (h)erkend, gewaardeerd en benut. De leidinggevende/manager heeft daarbij een belangrijke rol bij het toepassen van de interventies. Daarnaast komt er meer accent te liggen op een coachende leiderschapstijl, waarin de leidinggevende aandacht heeft voor zowel de ontwikkeling van individuen als ondersteunen en stimuleren van teamprocessen. Hiermee draagt de leidinggevende ook bij aan een inclusieve organisatie cultuur. Tot slot wordt een wederzijds verband verwacht waarbij de diversiteitinterventies, inclusieve cultuur en rol van de leidinggevende het perspectief op diversiteit positief beïnvloeden.



Figuur 2.1: Conceptueel model business case van diversiteit

3 Casusselectie en verzamelde gegevens

Om te achterhalen op welke wijze ingezette diversiteitsinterventies bijdragen aan bepaalde business cases zijn een vijftal cases onderzocht. De cases in dit onderzoek bestaan uit diversiteitsprojecten in publieke organisaties (eenheid van analyse). De criteria die bepalend zijn geweest voor de selectie van de cases zijn gebaseerd op de bevindingen over de meerwaarde van diversiteit uit de literatuur: we wilden graag verschillende soorten business cases in het onderzoek betrekken. Daarnaast speelden enkele praktische en methodologische overwegingen een rol. Deze worden hieronder toegelicht.

De cases die betrokken zijn in het onderzoek, zijn in de eerste plaats geselecteerd op basis van variatie in *soorten* business cases van diversiteit. Het gaat hier dus niet om selectie op basis van variatie in de *mate* waarin diversiteit een meerwaarde levert voor de organisatie of de afdeling. Uit de literatuur zijn er drie argumenten samen te vatten waarom de business case diversiteit van belang is. Bij de selectie van cases is op basis van deze argumenten gevarieerd:

1. Er is sprake van een tekort aan talent waardoor het volledig potentieel van werknemers meer benut moet worden.
2. Representativiteit en legitimiteit: wanneer het personeelsbestand een weerspiegeling is van klanten/burgers zijn werknemers beter in staat te communiceren met klanten/burgers en kunnen hen beter begrijpen. Hierdoor verkrijgen publieke organisaties toegang tot groepen burgers en wordt de legitimiteit van het overheidshandelen vergroot.
3. Een divers team behaalt betere resultaten, door creativiteit en innovatie die verschillende perspectieven op probleemoplossing met zich meebrengen.

De cases zijn (bundels van) diversiteitsinterventies in publieke organisaties die gericht zijn op de werving, selectie en behoud van divers talent op de arbeidsmarkt. Een van de drie elementen van de business case moet bovendien uit de projectbeschrijving naar voren komen.

In de tweede plaats speelden enkele praktische overwegingen een rol. Er zijn vijf cases geselecteerd, waarbij er onderscheid is gemaakt in projecten die gesubsidieerd zijn met behulp van de stimuleringsregeling van de A&O fondsen gemeenten, provincies, waterschappen en HBO (Zestor) en projecten die zonder tussenkomst van deze subsidiemaatregel geïnitieerd zijn. De cases zijn geselecteerd uit drie publieke sectoren: HBO, Gemeenten en Waterschappen. Aanvankelijk is geprobeerd om ook de provincies bij het onderzoek te betrekken, maar uit vooronderzoek bleek dat projecten bij de provincies niet of nauwelijks gemotiveerd werden door een business case. Ook is in het kader van de stimuleringsregeling een dergelijk project niet uitgevoerd. Bij de sector Waterschappen bleek uit vooronderzoek dat er geen waterschappen te zijn die projecten zonder co-financiering van het ministerie van BZK hebben geïnitieerd. Alle waterschappen die een project hebben uitgevoerd aangaande diversiteit, hebben een beroep gedaan op de stimuleringsregeling van het ministerie.

Binnen elke cases zijn interviews gehouden met actoren die vanuit verschillende rollen bij diversiteit betrokken zijn. In de meeste gevallen betroffen het een projectleider, een manager, een medewerker en een burger of student. Op deze wijze zijn verschillende invalshoeken in het onderzoek betrokken. Het nadeel van deze werkwijze is, dat hierdoor minder dieper inzicht is verkregen in de processen die op de werkvloer spelen. We komen hierop terug in het laatste hoofdstuk.

De vijf projecten worden hieronder kort geïntroduceerd.

Hogeschool Utrecht: project 'Diversiteit werkt'

Projectbeschrijving: Sinds 1995 is het aantal niet-westerse allochtone studenten verdrievoudigd en is een belangrijke bron van talent voor de kenniseconomie van Nederland. Hierdoor komt er meer vraag naar een actief beleid op het gebied van diversiteit door hogescholen. Hogescholen hebben bovendien te maken met een rendementsvraagstuk; studenten hebben baat bij persoonlijke relaties en rolmodellen uit hun *peer group* om studiesucces te bevorderen en uitval tegen te gaan (Hogeschool Utrecht, 2012a). Het aanbieden van kwalitatief hoogwaardig onderwijs, middels het vergroten van diversiteit in het personeelsbestand is noodzakelijk voor de Hogeschool. Om dit te bereiken onderscheiden de hogescholen twee pijlers: werving van bi-cultureel talent en behouden van bi-cultureel talent (beïnvloeding omgevingsfactoren). Instrumenten die in het kader van dit project zijn ingezet: Recruitment, managementbijeekkomsten, training diversiteit en train-de-trainer, werkbelevingsonderzoek, kennisuitwisseling etc. (Hogeschool Utrecht, 2012a). Dit project is gefinancierd door BZK. Er zijn interviews gehouden met de projectleider, een docent en een student.

Haagse Hogeschool: project 'Diversity of Talent Community (DOTcom)'

Projectbeschrijving: Het programma Diversity Of Talent (DOTcom) bestaat uit hogerejaarsstudenten van de opleiding Bouwkunde die fungeren als tutor voor eerstejaars studenten. In wekelijkse gesprekken worden eerstejaarsstudenten vakinhoudelijk en over de aanpak van de studie begeleidt. Het streven van DOTcom is aansluiting creëren tussen studenten en hun opleiding. De DOTcommunity is in ontwikkeling en heeft 40 hogerejaarsstudenten Bouwkunde die zich inzetten als mentor (De Haagse Hogeschool, 2012b). Daarbij krijgen studenten de ruimte om zichzelf te ontplooien en zichzelf te zijn. Hierdoor zullen hun talenten gemakkelijker herkenbaar worden voor de opleiding. Met binding tussen de opleiding en de student tot gevolg. Binnen de visie van DOTcom is de medeverantwoordelijkheid voor de opleiding het fundament voor het bereiken van succes op meerdere gebieden van onderwijs zoals studiesucces en innovatie van de opleiding (De Haagse Hogeschool, 2012b). Er zijn interviews gehouden met de projectleider, een mentor en een mentee.

Gemeente Enschede: project 'Kracht van het verschil'

Projectbeschrijving: De gemeente Enschede wil haar masculiene cultuur doorbreken en zo komen tot een open cultuur. De gemeente streeft naar een organisatie met een inclusieve en respectvolle cultuur, waarin ruimte is voor het benutten van diverse talenten en kwaliteiten. De huidige masculiene cultuur dient minder prominent te worden, zodat meer open cultuur gecreëerd wordt voor andere overtuigingen, persoonlijkheden, sfeer etc. waardoor de in- en doorstroom van diverse doelgroepen zal bevorderen (Gemeente Enschede, 2011). Daarnaast wordt de gemeentelijke organisatie herkenbaarder en toegankelijker voor meer diverse doelgroepen in de stad en op de arbeidsmarkt door de inzet van diversiteitsmanagement. Hiermee kan de gemeente haar dienstverlening kwalitatief verbeteren zodat het aansluit op de veranderende vraag van de diverse burgers in Enschede. Instrumenten die in het kader van dit project worden gehanteerd zijn: bepalen van streefcijfers, evalueren van de werving en selectie, diversiteit opnemen als onderdeel van strategische personeelsplanning (Gemeente Enschede, 2011). Dit project is gefinancierd door BZK. Er zijn interviews gehouden met de projectleider, een leidinggevende, een medewerker en drie burgers.

Gemeente Leeuwarden: project 'Diversiteitsbeleid naar etniciteit'

Projectbeschrijving: Het vormen van een personeelsbestand dat een juiste afspiegeling van de maatschappij is, is niet alleen vanuit maatschappelijk oogpunt bekeken van belang, maar ook vanuit organisatorisch oogpunt (Gemeente Leeuwarden, 2011). Volgens de gemeente kan een diverse organisatie beter inspelen op veranderingen in de samenleving en betere dienstverlening bieden. Dienstverlenende overheid is een van de sfeerpunten van de gemeente Leeuwarden. Dit kan de gemeente alleen zijn in een gezonde diverse samenstelling. Daarnaast heeft het belang van diversiteit ook te maken met een stuk gezonde bedrijfsvoering, omdat er een concurrentieslag zal plaatsvinden op het moment dat er krapte op de arbeidsmarkt is. Instrumenten die in het kader van dit project worden gehanteerd zijn: gebruik van informele netwerken, op maat gesneden cursussen, les aan leidinggevenden in multiculturele communicatie. Dit project is gefinancierd door BZK. Er zijn interviews gehouden met de projectleider, een medewerker en een burger.

Waterschap Hollandse Delta: project 'Verjongen en Verkleuren'

Projectbeschrijving: Met het programma 'Verjongen en Verkleuren' speelt de Waterschap Hollandse Delta in op de te verwachten arbeidsmarktontwikkelingen. Het personeelsbestand bestaat grotendeels uit oudere autochtone medewerkers terwijl jong technisch talent in toenemende mate een bi-culturele achtergrond zal hebben. Het streven is om meer jonge bi-culturele medewerkers binnen te halen. Om dit te bereiken, zal het diversiteitsbeleid op basis van *best practices* geïnternaliseerd worden in de HRM strategie en -uitvoering (Waterschap Hollandse Delta, 2011). Instrumenten die gehanteerd worden zijn: instroom op vacatures, trainee en stageplekken, bewustwordingsbijeenkomsten. Dit project is gefinancierd door BZK. Er zijn interviews gehouden met de projectleider, een medewerker P&O en twee studenten.

Bij de interviews is gebruik gemaakt van een semi-gestructureerde interviewleidraad die te vinden is in de bijlage. In de interviewleidraad zijn de centrale concepten uit het model geoperationaliseerd. Tegelijkertijd was er tijdens de interviews voldoende gelegenheid voor eigen inbreng van de respondenten. Alle interviews zijn letterlijk uitgetypt en de transcripten zijn vervolgens met behulp van het programma AtlasTi gecodeerd en geanalyseerd. Bij het coderen is een combinatie gemaakt van gesloten en open coderen. Hierbij zijn codes gebruikt die voortkomen uit de theoretische concepten en zijn nieuwe codes ontwikkeld op basis van de verkregen informatie uit de interviews.

4 De meerwaarde van diversiteit in de publieke sector

4.1 Hogeschool Utrecht: project 'Diversiteit werkt'

4.1.1 Inleiding

De Hogeschool Utrecht (HU) kenmerkt zich als een kennisorganisatie met de *missie* via hoogwaardig onderwijs en onderzoek bij te dragen aan de innovatie en professionalisering van de beroepspraktijk en aan de persoonlijke ontwikkeling van talent (Hogeschool Utrecht, 2012b). De HU onderstreept dat innovatie, ondernemerschap en creativiteit van belang is voor een sterke concurrentiepositie op Europees en nationaal niveau. Een toenemende diversiteit in de bevolkingssamenstelling en internationalisering beïnvloeden de doelstellingen van de HU. Hierdoor vormen diversiteit en een internationale oriëntatie een leidraad bij het werk. De HU streeft naar een actieve en gezagsvolle bijdrage aan innovatie van de beroepspraktijk, relevante netwerken en oplossingen van maatschappelijke vraagstukken. Hierbij wil de HU alle talent aanboren en studenten voorbereiden op het werken in een nationale en internationale multiculturele context. Langs deze weg beoogt de HU bij te dragen aan de sociale, culturele en economische ontwikkeling van een open, rechtvaardige en duurzame samenleving (Hogeschool Utrecht, 2010).

De HU maakt deel uit van de Randstadhogescholen en heeft te maken met culturele verschillen binnen de studentpopulatie. Veertien procent van de studenten is van niet-westerse afkomst (Hogeschool Utrecht, 2012b). Het aantal afgestudeerden nam in 2011 toe met 465 naar een totaal van 6789 gediplomeerden. De HU biedt 68 bachelor- en 30 masteropleidingen aan. Aan de HU zijn 2189 docenten en 1384 ondersteunend personeel verbonden. 72,5 procent van de docenten bezit in 2011 een mastergraad en 7,3 procent is gepromoveerd.

Het diversiteitproject van de HU is gesubsidieerd middels de "Stimuleringsregeling Maatwerk voor Diversiteit" van de A&O fonds voor de HBO (Zestor) dat zich specifiek richt op culturele diversiteit. Het project 'Diversiteit Werkt' wordt gemotiveerd vanuit maatschappelijke ontwikkelingen en de bijdrage die diversiteitsbeleid kan leveren aan kwalitatief hoogwaardig onderwijs. Enerzijds richt het project zich op het vergroten van de diversiteit binnen de organisatie. Hierbij is het doel een personeelsbestand te hebben waarvan tenminste 13% een niet-westerse achtergrond heeft. Anderzijds is het streven het 'diversiteitcompetent' maken van de organisatie. De activiteiten die in het kader van het project ondernomen worden, zijn te verdelen in recruitment, employer branding, bewustwording en training.

Het project 'Diversiteit Werkt' is in januari 2012 gestart met een looptijd van drie jaar. Voor de casusbeschrijving zijn interviews gehouden met drie stakeholders, namelijk de projectleider, een docent en een student. Hen is gevraagd naar de mogelijke meerwaarde van diversiteit voor de HU (business case) en welke factoren daaraan kunnen bijdragen.

4.1.2 De meerwaarde van diversiteit

Het benutten van diversiteit met het doel het bevorderen van organisatieprestaties kan worden aangegeven met de business case van diversiteit. Het gaat dan om de meerwaarde van diversiteit voor de organisatie. De meerwaarde van diversiteit kan vanuit verschillende business cases worden beschreven. Allereerst zal ingegaan worden op het A&L perspectief waarbij de relatie tussen de HU en studenten centraal staat. Vervolgens wordt stil gestaan bij het I&L perspectief waarin de interne processen van de organisatie centraal staan. Tot slot wordt de arbeidsmarkt als business case behandeld.

In het A&L perspectief wordt beargumenteerd dat het contact van de organisatie en haar werknemers met de klanten, in dit geval studenten, kwalitatief beter is bij een representatief personeelsbestand. Een van de motivatiegronden die uit de gesprekken naar voren komt, is dat de HU streeft naar een divers personeelsbestand omdat dit voorziet in een behoeftevraag vanuit de studenten. De student wordt beschouwd als de klant en volgens de projectleider is het belangrijk om voor een organisatie als de HU daarop in te spelen. Zo zou de communicatie tussen studenten en docenten beter zijn wanneer zij een afspiegeling zijn van de studentenpopulatie. Een studente geeft aan het gevoel te hebben beter begrepen te worden door een docent met dezelfde achtergrond als zichzelf.

Aan de andere kant ontstaan door de diversiteit in docententeams meer rolmodellen die aansluiten bij diverse studenten. Door te fungeren als rolmodellen kunnen studenten zich meer identificeren met docenten. Docenten weten studenten beter te bereiken en sluiten meer aan bij de wensen en verwachtingen van studenten.

“Allochtone docenten kunnen een voorbeeld zijn voor ons en misschien helpen in het geven van adviezen in vervolgstudies of carrière stappen in de toekomst. Ik denk dat zij opener staan om ons te helpen.” (Derdejaars studente Sociaal Juridische Dienstverlening, 13 november 2012)

Hoewel de studente het als prettiger ervaart een niet-westerse docent voor de klas te hebben, gaat het haar toch niet specifiek om de culturele achtergrond van de individuele docent. Belangrijker lijkt de manier van lesgeven en dat de docent daarbij bewust is van verschillen onder studenten en daar open voor staat. Een belangrijke voorwaarde hierbij is communicatie en elkaar begrijpen. Binnen de HU verschilt de mate van culturele diversiteit van de studenten per opleiding en faculteit. Met het onderstaande voorbeeld illustreert een docent waarom de aanwezigheid van niet-westerse studenten varieert per opleiding:

“[...] bijvoorbeeld bij HBO Rechten of sociaal juridische dienstverlening. Daar zijn er wel veel studenten met een niet-westerse achtergrond. Die komen daarop af, die hebben zoiets van, nou dat is gewoon een beroep met een mooi salaris, en wat ook status heeft. Terwijl beroepen als social work, die in landen van herkomst eigenlijk nauwelijks bekend zijn en nog ontwikkeld moeten worden, die kampen met het probleem dat er geen identiteit of onvoldoende herkenning en onvoldoende rolmodellen zijn.” (Docent, 13 november 2012)

Uit het voorgaande komt naar voren dat de participatie in onbekende opleidingen voor bepaalde groepen studenten bevorderd kan worden door het vergroten van de diversiteit in docententeams. Studenten herkennen zich in de docenten, waardoor hun interesse voor bepaalde opleidingen opgewekt kan worden. Ondergewaardeerde opleidingen zouden dan aantrekkelijker kunnen worden voor niet-westerse studenten. Door zich als diverse organisatie te profileren, verwacht de HU bepaalde groepen studenten beter te bereiken en daardoor de studentaanmeldingen te verhogen.

In het I&L perspectief gaat het om de bijdrage die diversiteit kan leveren aan de interne processen van de organisatie. De meerwaarde van diversiteit wordt in de casus HU verbonden met de kwaliteit van het onderwijs. Divers samengestelde teams kunnen daaraan bijdragen. De projectleider benadrukt dat een divers team beter kan inspelen op een steeds diverser wordende studentenpopulatie. Doordat docententeams diverser zijn, nemen de perspectieven op het onderwijs en probleemoplossing toe. Verschillende ideeën, kennis en kunde bevorderen de creativiteit van de teams. Dit heeft een positieve invloed op de kwaliteit van het onderwijs en daarmee op het aantal afstuderenden en het terugdringen van de studentenuitval.

“Een divers team brengt meer verschillende perspectieven op het lesgeven en probleemoplossing met zich mee. Hierdoor kunnen docenten veel diverser reageren op de leefwerelden en situaties van studenten. Daarbij hebben docenten de mogelijkheid om breder onderwijs aan te bieden dat aansluit bij de wensen van de student. Als gevolg hiervan heeft de HU positievere prestaties, wat zich uit in een hogere kwaliteit onderwijs, meer afstuderenden en minder uitval.” (Projectleider, 12 november 2012)

De meerwaarde van diversiteit komt in de casus HU in verschillende aspecten naar voren. Diversiteit draagt bij door de aansluiting met diverse groepen studenten te bevorderen en in te spelen op de behoefte van studenten. Daarnaast ervaren de respondenten meer creativiteit in oplossingen en een andere kijk op de lesstijl. De toename van de diversiteit in teams brengt nieuwe ideeën met zich mee die gebruikt kunnen worden om de kwaliteit van het werk te verhogen. Hierbij gaat het dus om het integreren van culturele verschillen in de kerntaken en werkprocessen van de organisatie.

“Wanneer je verder in de organisatie trekt, dan is diversiteit ook van belang bij de beleidsmakers die het beleid maken waar studenten mee te maken krijgen.” (Projectleider, 12 november 2012)

Diversiteit draagt ook bij aan andere doelen van de organisatie. De HU doet aan *employment branding*. Zo profileert de HU zich als een diverse organisatie om groepen in de samenleving en op de arbeidsmarkt aan te spreken. In een gesprek met een docente komt naar voren, dat het bestuur inziet dat ze te maken gaan hebben met een toekomstig arbeidstekort. Dit laatste wordt wel enigszins gerelativeerd vanwege externe factoren, zoals de economische crisis, minder inschrijvingen als gevolg van het duurder worden van studeren en een kleinere vervangingsvraag.

De business case van de arbeidsmarkt lijkt alleen van belang te zijn bij een krappe arbeidsmarkt. Bij een ruime arbeidsmarkt zoals nu het geval is, ligt de focus niet op het werven van bi-cultureel talent. Terwijl eerder wel voorop werd gesteld dat een diverse samenstelling van het personeelsbestand van belang is voor de prestaties van de HU. De focus lijkt in de huidige omstandigheden te verschuiven van het werven van bi-cultureel talent naar het divers competent maken van het zittend personeel.

Strategie en soort taak

Het belang van diversiteit voor de organisatie hangt samen met de organisatiestrategie en het soort werk. De strategie en de taken van de organisatie beïnvloeden hoe de meerwaarde van diversiteit binnen de organisatie tot uiting komt. De strategie van de HU heeft duidelijk kenmerken van een klantgerichte en prospector strategie waarbij diversiteit een belangrijke rol speelt. Zo worden heterogene docententeams ingezet om beter in te spelen op diverse studenten. Hierbij gaat het om het verbeteren van het contact tussen docent en student. Daarnaast wordt diversiteit benut om te komen tot creatieve oplossingen en verschillende perspectieven op het geven van onderwijs. Met een divers personeelsbestand verwacht de HU beter in te spelen op een veranderende omgeving en een diverse studentenpopulatie. Diversiteit van het personeelsbestand heeft als doel de prestaties van de organisatie te verbeteren, dat zich uit in de kwaliteit van het onderwijs, toename van het aantal afstuderenden en vermindering van de uitval.

De projectleider benadrukt dat de HU een maatschappelijke taak vervult, namelijk het geven van kwalitatief hoogwaardig onderwijs. Diversiteit is daarbij van belang als het gaat om de relatie met studenten en de onderlinge afhankelijkheid van docenten binnen teams in hun aanpak van het onderwijs. Docenten kunnen namelijk van elkaar leren door de aanwezigheid van verschillende perspectieven op het onderwijs en het bewustzijn over de diversiteit onder studenten. Hierbij gaat het om het verbeteren van het contact en communicatie tussen studenten en docenten. Evenals het benutten van diversiteit om de creativiteit en innovatie in teams te bevorderen, daarmee verschillende perspectieven op het lesgeven te verkrijgen en beter in te spelen op de behoefte van studenten.

4.1.3 Diversiteitinterventies

Er worden in het kader van het project verschillende HRM praktijken (diversiteitinterventies) ingezet die bijdragen aan de business case van diversiteit. Volgens de projectleider wordt er vooral ingezet op bewustwording in trainingen en managementbijeenkomsten die een brede insteek hebben gericht op alle mogelijke aspecten van diversiteit en worden de interventies in de gehele organisatie toegepast. De activiteiten worden volgens HU ingedeeld onder verschillende noemers, namelijk recruitment en employer branding, behoud van bi-cultureel personeel, bewustwording, kennisdeling en training (HU, 2012a).

Recruitment van kwalitatief hoogwaardig personeel is een eerste doelstelling van het project en is in eerste instantie gericht op het werven van onderwijzend personeel. Hierbij wordt gebruik gemaakt van werven met ambassadeurs waarbij het eigen netwerk wordt benut. Op deze wijze wordt ingezet op het werven van divers talent. De organisatie is van mening dat traditionele

wervingkanalen niet doeltreffend genoeg werken op bepaalde doelgroepen te bereiken, daarom wordt het gebruik van eigen netwerken en social media door het management gestimuleerd. Hierbij moet worden opgemerkt dat dit onderdeel van de business case minder belangrijk wordt gevonden vanwege een lagere vervangingsvraag en minder inschrijvingen van studenten. Daarnaast wordt er gewerkt aan *employer branding* in samenwerking met het recruitmentplatform. Hierbij profileert de HU zich als een divers hogeschool om doelgroepen beter te bereiken. Verder wordt er geïnvesteerd in toekomstgericht selecteren. De stafdienst P&O speelt een actieve rol als het gaat om de kandidaat keuze en adviseert in de wervingskanalen en tekst. Hierbij is arbeidscommunicatie afgestemd op de doelgroep noodzakelijk. Medewerkers worden vervolgens getraind in bewustwording over diversiteit binnen wervings- en selectieprocedures.

Een volgende interventie die binnen de HU wordt ingezet, zijn managementbijeenkomsten. Deze zijn gericht op het gehele managementteam en daarin wordt het thema diversiteit faculteit specifiek neergezet. De bijeenkomsten hebben twee doelen. Enerzijds de bewustwording van de noodzaak van een actief diversiteitsbeleid en het inventariseren van faculteit specifieke problematiek en mogelijkheden. Anderzijds het komen tot concrete afspraken over het behalen van streefcijfers en sensitiviteit binnen de faculteit. In de managementbijeenkomsten wordt stilgestaan bij de invloed die diversiteit op teams kan hebben, wat doet het met jezelf, hoe worden mensen geselecteerd en selectiecommissies samengesteld. Met leidinggevendenden wordt gekeken naar de teamdynamiek en hoe zij daarop kunnen inspelen. Het personeel wordt getraind in diversiteitcompetenties, waarin duidelijk wordt wat de effecten van diversiteit zijn. De interventie gaat dus in op de bewustwording van de mogelijke meerwaarde van diversiteit en hoe daarop ingespeeld kan worden.

De effectiviteit van de diversiteitinterventies wordt getoetst door middel van een werkbelevingsonderzoek afgenomen onder het personeel. De resultaten van het onderzoek moeten onderbouwing geven aan de interventies in het kader van behoud van bi-cultureel personeel en zo nodig verder toegespitst worden. Op deze wijze kan de HU het draagvlak voor de diversiteitinterventies vergroten en daar waar nodig aanpassen wat de effectiviteit van de interventies kan bevorderen. Daarnaast vindt er zowel intern als extern kennisuitwisseling plaats. Er is een digitale ontmoetingsplaats beschikbaar gemaakt voor alle HU medewerkers waar zij hun ervaringen en ideeën kunnen delen. Ook neemt de projectleider actief deel aan een nationaal netwerk van hogescholen en bezoekt bijeenkomsten in het kader van kennisdeling en profilering. De opgedane kennis wordt intern gedeeld in de nieuwsbrief 'Diversiteit', in de werkgroep 'Diversiteit' en in overlegsituaties met de facultaire diversiteitteams.

Het gevoerde diversiteitsbeleid wordt vervolgens getoetst bij uitstromende medewerkers door een aantal vragen over het thema in exitgesprekken op te nemen. Hierdoor krijgt de organisatie een beeld van de organisatiecultuur op het gebied van diversiteit en kan het beleid beter toegespitst worden op de beleving van de medewerkers. Faculteiten worden aangestuurd om de gesprekken te voeren.

Tot slot worden er in elke faculteit diversiteitstrainingen gegeven om diversiteit bij elke medewerker onder de aandacht te brengen. De trainingen berusten zich op 'train-de-trainer methodiek', deelnemers worden getraind om de diversiteitstrainingen te geven. Hierdoor breiden bewustzijn en aandacht voor diversiteit onder het personeel zich uit. Het personeel wordt bewust gemaakt van de culturele verschillen, met het doel bewustzijn te creëren over de potentiële meerwaarde van diversiteit voor de organisatie. Dit draagt bij aan een positief perspectief op diversiteit. Door de respondenten wordt aangegeven dat wanneer diversiteit wordt gekoppeld aan de organisatieprestaties (business case) het draagvlak bij het personeel toeneemt.

“Door de trainingen wordt bewustzijn en draagvlak gecreëerd. Het duidelijk maken wat de voordelen zijn van diversiteit en dat het in het belang van de organisatie en studenten is, neemt de weerstand onder het personeel weg. Hoewel de trainingen bestemd zijn voor al het personeel, zijn het vaak de personen die al geïnteresseerd zijn in diversiteit die zich opgeven.”
(Docent, 13 november 2012)

Een docent geeft aan dat het vaak dezelfde personen die al interesse hebben voor het thema, die zich opgeven voor de diversiteitstrainingen. De vraag is dan in hoeverre organisatiebreed de voordelen van diversiteit wordt ingezien en of dit zich beperkt tot de geïnteresseerde groepen. Toch geeft de docent aan dat degenen die aan een training hebben meegedaan, zich inzetten om anderen ook bewust te maken over de voordelen van diversiteit.

Om beter te kunnen inspelen op een diverse studentenpopulatie werken docenten samen met de Stichting voor Vluchteling-Studenten (UAF) aan een coachingsvraag. Hierdoor leren zij hoe om te gaan met diversiteit in de klas. Daardoor kunnen docenten meer inspelen op verschillende situaties, waardoor ze effectiever lesgeven. Daarnaast neemt ook het staf deel aan sollicitatietrainingen van het UAF. Hierdoor komen zij in contact met een doelgroep die doorgaans niet wordt opgemerkt. Door samen te werken wordt men getraind in het herkennen van de kwaliteiten bij groepen op de arbeidsmarkt die via traditionele methodiek niet zichtbaar is.

“Dit is geweldig, want je toetst bijvoorbeeld op capaciteit in een heel onbekende setting en je maakt kennis met die doelgroep die je ook vrij gemakkelijk kunt negeren. Dat is juist voor P&O'ers zo belangrijk, zij hebben namelijk zoveel invloed op diversiteit. Managers hebben ook een belangrijke rol in wie er wel en niet wordt aangenomen.” (Projectleider, 12 november 2012)

De projectleider benadrukt dat de samenwerking tussen de lijn en de staf cruciaal is, zodat het project wordt ingebed in elke faculteit. Zo wordt er binnen verschillende onderdelen van de organisatie gewerkt aan het project. De samenwerking is noodzakelijk om het project in de organisatie te borgen. Daarnaast heeft elke faculteit te maken met een andere situatie. Daarom passen zij de activiteiten aan op de situatie waarin zij verkeren.

“Er wordt intensief samengewerkt met de lijn, in elke faculteit wordt vanuit P&O aangestuurd. In de faculteiten zitten verschillende diversiteitsteams met een eigen plan van aanpak. Dit

omdat het om een grote organisatie gaat en elk faculteit te maken heeft met een andere doelgroep en in een andere situatie zit.” (Projectleider, 12 november 2012)

4.1.4 Factoren die de effectiviteit van diversiteitinterventies beïnvloeden

De effectiviteit van de diversiteitinterventies en van diversiteit in de organisatie wordt door verschillende factoren beïnvloed, zoals het perspectief op diversiteit, cultuur in de organisatie en de rol van de leidinggevende. Een eerste factor die belangrijk is in de casus HU is het perspectief op diversiteit, namelijk dat diversiteit een positieve bijdrage kan leveren aan de organisatieprestaties. Het project ‘Diversiteit Werkt’ speelt hierin een belangrijke rol, met name de invloed die het project heeft op de perspectieven ten aanzien van diversiteit in de organisatie. Het project volgt op een ander diversiteitproject ‘Nieuw Goud’ waarbij focus voornamelijk lag op de recruitment van bi-cultureel talent. Het project bleek de gewenste resultaten niet te bereiken doordat de activiteiten slechts gericht waren op het werven van bi-cultureel talent en minder op het behoud en de doorstroom van de medewerkers. De projectleider illustreert dit.

“Werknemers gaven aan dat zij door het project ‘Nieuw Goud’ een uitzonderingspositie kregen wat niet wenselijk was. Daarnaast was het een losstaand project en was het verloop in die groep hoog.” (Projectleider, 12 november 2012).

Dit wijst erop dat enkel alleen de werving van bi-culturele werknemers niet voldoende is. Het project ‘Diversiteit Werkt’ geeft een andere insteek aan het diversiteitsbeleid en richt zich op zowel de werving als het behoud van bi-cultureel talent. Belangrijk hierbij is bewustzijn creëren en dus positieve *diversity beliefs* over de voordelen van diversiteit voor de organisatieprestaties. De hele organisatie wordt hierin meegenomen met het doel zoveel mogelijk mensen te bereiken en te trainen.

“In eerste instantie heerst onder het personeel globaal de opvatting dat diversiteit een negatieve impact heeft op groepsprocessen. Dat het zwaarder wordt om te werken in een heterogene groep. Werknemers hebben de impliciete gedachte dat diversiteit in de organisatie geen rol speelt, men is tolerant en iedereen is gelijk. Speciale aandacht voor diversiteit zou dan niet nodig zijn. Daarnaast heeft men de gedachte dat bepaalde groepen dan een voorkeursbehandeling ontvangen wat niet gewenst is. Dit heeft ook te maken met dat ‘Nieuw Goud’ niet de gewenste resultaten bereikte.” (Projectleider, 12 november 2012).

Het project ‘Diversiteit Werkt’ hanteert daarom een andere benadering, namelijk ‘meer halen uit verschil’. De eerste stap die gezet is, is het bereiken van mensen en hen bewust maken van de voordelen die diversiteit met zich meebrengt. Nadat het duidelijk is voor medewerkers waarom diversiteit van belang is en welke positieve effecten ervan kunnen uitgaan, lijkt de negatieve houding te verminderen.

“Het duurt gewoon even voordat mensen in de organisatie daadwerkelijk bewust zijn van de voordelen die diversiteit heeft. Als collega’s dat tot zich nemen, dan brengt dat openheid met zich mee, omdat ze echt zoiets hebben van diversiteit dat werkt. Het is

echt voor de organisatie en niet om ideologische redenen.” (Docent, 13 november 2012)

Het perspectief op diversiteit vergt dus wel enige inzet voordat men inziet wat de voordelen van diversiteit zijn en dat het in belang kan zijn van de organisatie. Door actief in de organisatie te spreken over de positieve effecten van diversiteit en daar een business case van te maken, kan de weerstand onder werknemers worden weggenomen en het draagvlak worden bevorderd. De business case van diversiteit wordt dus belangrijk geacht en minder de moreel-ethische waarden.

“De omslag is geweest toen we onze business case gingen presenteren en zelf inzagen dat het met kwaliteit te maken had.” (Docent, 13 november 2012)

Het perspectief op diversiteit alleen is geen garantie voor positieve uitkomsten. De effectiviteit van diversiteit en diversiteitinterventies wordt ook beïnvloed door een inclusieve organisatiecultuur, zo brengt de projectleider naar voren. Het gaat om een open cultuur die zowel de verschillen als de overeenkomsten tussen individuen waardeert, waarin medewerkers hun eigen cultuur kunnen behouden en de mogelijkheid hebben om veranderingen in de organisatie te kunnen brengen. Binnen de HU wordt er gestreefd naar een inclusieve cultuur door met de interventies werknemers bewust te maken van de verschillen, er voor open te staan en ze te respecteren. Door voor verschillen tussen medewerkers en studenten te erkennen en te waarderen, tracht de HU daar het beste van uit te halen voor de organisatie en de interactie tussen medewerkers en studenten. Behoud van bi-culturele werknemers behoort tot één van de speerpunten van het diversiteitproject. Een inclusieve organisatiecultuur zou hieraan kunnen bijdragen en zou expliciet in de organisatie uitgedragen kunnen worden. Er is een open houding ten aanzien van diversiteit en medewerkers worden ondersteund in hun werkzaamheden.

“Meer halen uit verschil. Het gaat er dan om dat iedereen zichzelf kan zijn, student en medewerker, en daar dan het beste uit te halen voor de organisatie en voor elkaar. Hierbij is het belangrijk een open houding te creëren voor iedereen.” (Projectleider, 12 november, 2012)

Een docent benadrukt dat door de trainingen in diversiteitcompetenties en een inclusieve cultuur docenten meer oog hebben voor de verschillen tussen studenten. Hierdoor kunnen docenten doelgericht inspelen op de behoefte van de studenten en hun coachingsvraag. Zonder oog voor verschillen zouden juist die studenten die coaching nodig hebben minder worden opgemerkt door docenten. Hoewel het project een inclusieve cultuur stimuleert, kan er volgens de docent nog een inhaalslag gemaakt worden omdat nog niet alle docenten verschillen (h)erkennen. De inclusieve cultuur zou meer gestimuleerd en gefaciliteerd mogen worden, aldus de docent.

“Ik streef naar een open cultuur en ik zie dat collega's het interessant vinden en uiteindelijk kan dat leiden tot veranderingen in cultuur, dat collega's opener zijn ten opzichte van diversiteit” (Docent, 13 november 2012)

4.1.5 De rol van de leidinggevende

De effectiviteit van de diversiteitinterventies en diversiteit kan tot slot ook beïnvloed worden door de rol van de leidinggevende. Binnen het diversiteitproject speelt de leidinggevende een belangrijke rol als het gaat om het begeleiden van heterogene teams. Aan de leidinggevende is het de taak om de groepsdynamiek en het teamproces te begeleiden. Daarnaast zorgt de leidinggevende dat iedereen zijn rol en verantwoordelijkheid neemt. Volgens de projectleider is dit ook afhankelijk van de functiegroep waar de leidinggevende mee te maken heeft. Door heterogene teams te begeleiden, kan de leidinggevende ervoor zorgen dat het team tot positieve werkresultaten komt. De respondenten geven aan dat niet alle leidinggevers zich bewust bezig houden met diversiteit en dat het afhangt van de persoon. De diversiteitinterventies hebben wel een positieve invloed op het bewustzijn van diversiteit, maar in de praktijk wisselt het in de mate waarin zij diversiteit stimuleren en ondersteunen. De toepassing van de praktijken is daarnaast afhankelijk in hoeverre de leidinggevende daar de *feeling* voor heeft. Hierdoor kan het zijn dat diversiteit niet in de gehele organisatie wordt ondersteund door leidinggevers en managers. Verschil in de stijl van leidinggeven zou mogelijk een rol hierbij kunnen spelen. De rol die de leidinggevende of manager speelt bij het bevorderen van de positieve effecten van diversiteit zou dus meer gestimuleerd kunnen worden. Nu blijft het bij degene die deel hebben genomen aan de bijeenkomsten of er al interesse voor heeft.

“Het management moet meer een leidende functie gaan innemen. We weten allemaal dat zij belangrijk zijn als het gaat om voorbeeld gedrag. Zij dienen zich wat actiever op te stellen als het gaat om diversiteit, dan kan door bijvoorbeeld een soort van ambassadeur te worden. Het gaat dan leven in de organisatie [..].” (Docent 13 november 2012)

De leidinggevende kan daarnaast bijdragen aan een positieve houding ten aanzien van diversiteit en de inclusiviteit van de organisatiecultuur door expliciet te communiceren wat de meerwaarde van diversiteit voor de organisatie kan zijn. Hierbij brengen zij de business case van diversiteit onder de aandacht en creëren zij draagvlak onder het personeel.

4.1.6 Conclusie

De analyse van de interviews geeft inzicht in de (potentiële) meerwaarde van diversiteit, welke diversiteitinterventies worden ingezet om die meerwaarde te bereiken en factoren die de effectiviteit van de diversiteitinterventies kunnen beïnvloeden. Een overzicht hiervan wordt in figuur 4.1 weergegeven. De gevonden business cases en diversiteitinterventies die daaraan bijdragen, zullen beknopt worden besproken.

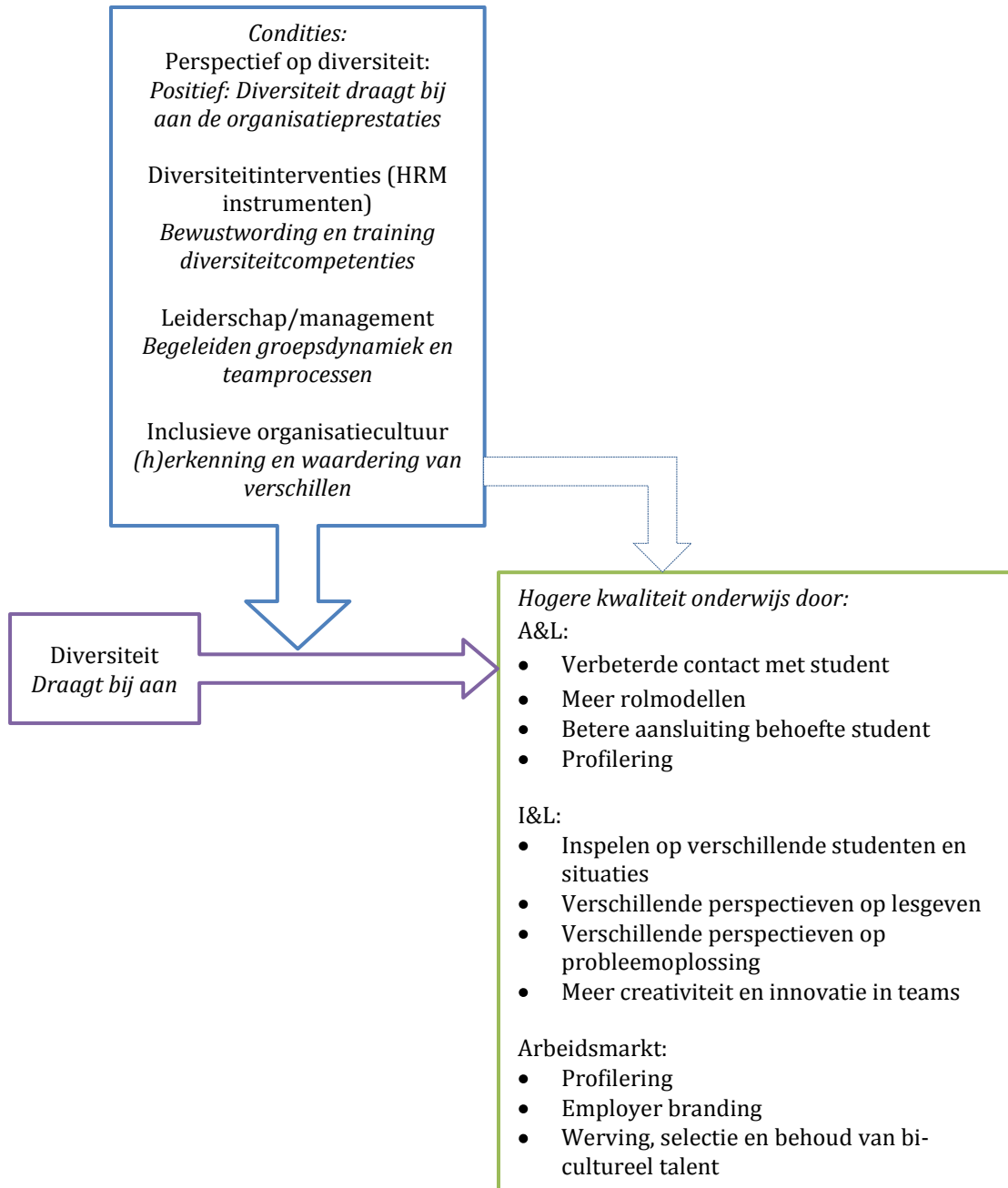
Allereerst streeft de HU naar een divers personeelsbestand om zo beter aan te sluiten op een diverse studentenpopulatie. Hierbij gaat het om het verbeteren van het contact en communicatie met studenten. Daarnaast kan een divers docententeam meer rolmodellen hebben die aansluiten bij diverse studenten. De identificatie van studenten met de docent kan hierdoor worden vergroot. Door een divers personeelsbestand te creëren, profileert de HU zich ook als een diverse organisatie om verschillende groepen studenten beter te bereiken. Diverse studenten zouden het dan aantrekkelijker vinden om aan de HU af te studeren.

Diversiteitinterventies als het hanteren van streefcijfers, inzetten van ‘ambassadeurs’ netwerken, alternatieve wervingskanalen (e.g. social media), bewustwordingstrainingen voor de stafdienst P&O moeten vervolgens bijdragen aan de werving en selectie van divers personeel. Door zich naar buiten toe te profileren als een diverse organisatie verwacht de HU specifieke groepen op de arbeidsmarkt beter te bereiken en meer aan te spreken. Door te doen aan *employer branding* moet het werven van divers talent bevorderd worden. Hierbij moet worden opgemerkt dat de werving van personeel minder belangrijk wordt gevonden vanwege een lagere vervangingsvraag en minder inschrijvingen van studenten. In deze context is behalen van de streefcijfers bij de werving minder belangrijk geworden en wordt het beter benutten van het zittend personeel meer onderstreept. Een ander voordeel van een divers docententeam dat door respondenten wordt benoemd, is het beter inspelen op de behoefte en wensen van studenten. Docenten worden bewust gemaakt van verschillen die er zijn onder studenten en worden getraind in hoe zij daarop moeten inspelen. Hierdoor ontstaan volgens hen verschillende perspectieven op de lesstijl en probleemoplossing. Hierbij is het van belang dat docenten communiceren over mogelijke verschillende lesstijlen en hoe ze daarmee kunnen inspelen op diverse studenten. Dit kan vervolgens de creativiteit en innovatie van docententeams bevorderen en daarmee uiteindelijk bijdragen aan de kwaliteit van het onderwijs aan verschillende groepen studenten. Niet alleen diversiteit in docententeams is van belang voor creativiteit en innovatie, de projectleider benadrukt dat dit organisatiebreed wordt ingezet. Zo kan diversiteit bijdragen aan interne processen en werkstructuren. Diversiteitinterventies gericht op de bewustwording en training van diversiteitcompetenties van medewerkers dragen hieraan bij.

In het project staat het perspectief ten opzichte van diversiteit centraal. Een perspectief waarin diversiteit bijdraagt aan de organisatieprestaties beïnvloedt de interventies, leiderschap/management en inclusieve organisatiecultuur die in het kader van het project worden toegepast. Daarnaast hebben de interventies, leiderschap/management en inclusieve organisatiecultuur ook weer tot doel het perspectief op diversiteit binnen de organisatie te veranderen. De respondenten zijn van mening dat wanneer er een positief perspectief over diversiteit binnen de organisatie heerst dit kan bijdragen aan de meerwaarde van diversiteit. Dit werkt als een soort *self fulfilling prophecy*: wanneer men de waarde van diversiteit ziet als een voordeel voor groepsprestaties, dan zullen groepsleden diversiteit meer benutten om prestaties te bevorderen. Indien men echter van mening is dat diversiteit een negatieve impact zal hebben, zullen zij minder positief daarop reageren. Hierbij is communicatie binnen de organisatie cruciaal om medewerkers te informeren over de interventies die worden ingezet en hoe dat bijdraagt aan de organisatiedoelstellingen. Dit kan het draagvlak onder het personeel maar ook bij leidinggevende bevorderen.

Daarnaast dienen interventies ook daadwerkelijk te worden toegepast en moet het voor werknemers duidelijk zijn waarom bepaalde interventies worden ingezet en hoe dit bijdraagt aan de organisatieprestaties. Een inclusieve cultuur gericht op een open cultuur, (h)erkenning, waardering en benutten van verschillen en overeenkomsten is van belang voor het behoud van diverse werknemers. De leidinggevende kan hieraan bijdragen door zich bewust te zijn van

groepsdynamiek en teamprocessen deze te begeleiden en te stimuleren. Aan de inclusiviteit van de cultuur en het draagvlak onder de managers moet echter nog gewerkt worden.



Figuur 4.1: Meerwaarde van diversiteit Hogeschool Utrecht

4.2 Haagse Hogeschool: project 'Diversity of Talent Community (DOTcom)'

4.2.1 Inleiding

De Haagse Hogeschool (HHS) is een relatief grote onderwijsorganisatie met circa 22.700 studenten. De instroom van studenten binnen de HHS kent een hoge mate van diversiteit. In 2011 bestaat van de instroom van studenten voor 53% uit mannen en voor 47% uit vrouwen. Daarnaast is van de instroom van studenten 55% autochtoon, 32% niet-westers allochtoon en 13% westers allochtoon (HHS, 2012a: 27-28). Gemiddeld 1.869 medewerkers zijn in 2011 werkzaam aan de HHS, waarvan 64% onderwijzend personeel en 36% ondersteunend personeel. Van het totale personeel was 48% man en 52% vrouw. Van het personeel heeft 11 procent heeft een niet-westerse afkomst. 45% van het personeel was 50 jaar of ouder.

Het programma Diversity Of Talent (DOTcom) bestaat uit hogerejaarsstudenten van de opleiding Bouwkunde die fungeren als tutor voor eerstejaars studenten. In wekelijkse gesprekken worden eerstejaarsstudenten vakinhoudelijk en over de aanpak van de studie begeleidt. Het streven van DOTcom is aansluiting creëren tussen studenten en hun opleiding. De DOTcommunity is in ontwikkeling en heeft 40 hogerejaarsstudenten Bouwkunde die zich inzetten als mentor (HHS, 2012b). Om inzicht te verkrijgen in de te onderscheiden business cases en hoe diversiteitinterventies daaraan kunnen bijdragen, zijn er interviews gehouden met de projectleider, een mentor en een mentee.

4.2.2 Meerwaarde van diversiteit

In het project Diversity of Talent community (DOTcom) staat de leeromgeving van de student centraal. Daarmee is de student de belangrijkste actor in de leeromgeving. Volgens de projectleider heeft diversiteit betrekking op de samenstelling van de leeromgeving bestaande uit docenten en studenten en de leermiddelen die worden ingezet. Daarbij stelt hij zich de vraag hoe je de leeromgeving kunt aanpassen om studenten te prikkelen om leerdoelen te behalen. Volgens hem kan dat bereikt worden door het diversifiëren van de leeromgeving waar de studenten mee te maken heeft. Een eerste meerwaarde die naar voren komt is het beter aansluiten bij de student door een diverse leeromgeving te creëren. Het doel hiervan is studenten meer prikkelen om de leerdoelen eigen te maken en uiteindelijk het behalen van meer studiesucces.

“Ik geloof dus dat er meer geëxperimenteerd mag gaan worden met nieuwe concepten van leren en implementeren van diversiteit en betrokkenheid van studenten om te denken over projecten. Je moet studenten co-creators maken om dichterbij de essentie te komen van het product, dus dat het beter aansluit bij de klanten (studenten).” (Projectleider 26 november 2012)

Een mentor die zich inzet voor de begeleiding van studenten ervaart dat door de betere aansluiting, door bijvoorbeeld overeenkomende achtergrondkenmerken, studenten elkaar beter begrijpen. Daarnaast zou voor hen de drempel lager zijn om bepaalde vragen te stellen. Met name studenten die pas met een studie zijn begonnen, kunnen daar profijt van hebben. Dit wordt bevestigd in het interview met een mentee. De mentee ervaart dat zowel autochtone als allochtone mentoren de

studenten goed kunnen helpen, maar soms kan het hebben van een niet-westerse culturele achtergrond bijdragen om elkaar beter te begrijpen.

“Nou, ik dacht er zitten veel culturen in, dus daar kan ik goed mee omgaan. Als je misschien buitenlander bent is het makkelijker om bij die groep aan te sluiten. Ik denk dat wij als allochtonen elkaar beter kunnen begrijpen. Ik heb gemerkt bij sommige culturen dat wij op dezelfde manier dingen zien en dingen beleven.” (Mentee, 26 november 2012)

Hoewel overeenkomende culturen bijdragen aan het beter begrijpen van elkaar, wordt daar in het project niet direct op ingezet. Volgens de projectleider worden mentor en mentee aan elkaar gekoppeld op basis van hun interesses en niet direct op basis van hun culturele achtergrond. In de praktijk kan dat wel voorkomen, maar de focus ligt daar niet op. Het gaat om het bevorderen van de betrokkenheid van studenten door in te spelen op hun interesses en die te ontplooiën. Er wordt aan studenten gevraagd waar zij tegen aan lopen en wat hun behoeften zijn. Door daar kennis van te nemen, is er de mogelijkheid daarop te anticiperen.

“Ik had gemerkt dat als ik bijles kreeg van iemand die precies hetzelfde had meegemaakt in het eerste jaar, die op de zelfde level zat als ik, die kan mij op een andere level helpen dan een docent. Vandaar dat ik dacht laat ik dat eens proberen. Ja, dat heeft geholpen, want een tweedejaars student die iets uitlegt aan een eerstejaars student, dat is heel anders dan wanneer een docent dat doet, omdat een tweedejaars student precies weet wat een eerstejaars student meemaakt en daardoor doelgericht kan helpen.” (Mentor 26 november 2012)

Door meer in te spelen op de behoefte en wensen van studenten wordt er gestreefd naar het ontwikkelen van de student. Er wordt ingespeeld op de interesses en passie van de student om hen te motiveren zich in te zetten om leerdoelen te behalen. Met als resultaat een bredere (vakinhoudelijke) ontwikkeling van studenten en hogere studieresultaten.

“Het is een instituut dat gaat om de ontwikkeling van de mens. Dat daar de ontwikkeling misschien niet altijd op vakgebied alleen plaatsvindt, omdat ik vind: je bent namelijk met een mens bezig, dus waarom zou de variatie die in een mens aanwezig is niet gebruikt kunnen worden. Waarom zou die rijke mogelijkheid aan interesse die binnen een mens leeft niet aangesproken kunnen worden in die leeromgeving.” (Projectleider, 26 november 2012)

“Mijn voordeel is dat ik op zowel sociaal als academisch gebied vooruit ben gegaan. Als ik kijk naar het sociale gedeelte, dan heb ik een soort van professioneel netwerk opgebouwd binnen mijn opleiding en hogeschool breed. En uiteindelijk heeft het ook invloed op mijn academisch gedeelte. Ik heb mij op allerlei fronten ontwikkeld, niet alleen gekeken naar Bouwkunde, maar ook naar andere zaken.” (Mentor, 26 november 2012)

Tot slot wordt een meerwaarde benoemd door een mentee van het programma, dat door met een diversiteit aan studenten en mentoren samen te werken hij – als buitenlandse student – zich beter heeft kunnen aanpassen aan de ‘Nederlandse’ cultuur en de verwachtingen die daar binnen

heersen.

“Ik ben hier nog niet zo lang in Nederland en DOT helpt mij ook om de cultuur hier in Nederland ook beter te begrijpen, hoe dat in elkaar zit, hoe ze elkaar zien en hoe je je daaraan moet aanpassen. [...]Bijvoorbeeld dat je initiatief nemend moet zijn op je werk en niet dat je verlegen moet zijn of moet wachten totdat je een taak krijgt. Je moet ook durven kritisch te zijn naar anderen, die soort dingen.” (Mentee, 26 november 2012)

De meerwaarden die worden genoemd, gaan dus over een betere aansluiting bij de student, elkaar beter begrijpen door beter te communiceren, inspelen op de behoefte en wensen van studenten, deze benutten om te een bredere ontwikkeling te komen van hen met uiteindelijk het bevorderen van het studiesucces.

Strategie en soort taak

De meerwaarde van diversiteit hangt samen met de taken en strategie van de organisatie. Voor de Haagse Hogeschool is diversiteit van belang vanwege het contact met diverse studenten. De HHS heeft de missie studenten maximaal te ontwikkelen door kwalitatief hoogwaardig en innovatief hoger beroepsonderwijs aan te bieden. Dit aspect komt ook terug in het project DOTcom. De respondenten ervaren verschillende meerwaarden die uit diversiteit gehaald kunnen worden, namelijk een betere aansluiting en daardoor beter inspelen op behoefte en wensen, ontwikkeling van kennis en vaardigheden. Het project DOTcom maakt echter geen direct onderdeel uit van het reguliere diversiteitsbeleid van de organisatie en richt zich uitsluitend op de diversiteit binnen het project. De vraag is dan in hoeverre de meerwaarde die uit het project wordt gehaald, vertaald kan worden naar de strategie van de organisatie en organisatiebreed van toepassing is.

4.2.3 Diversiteitinterventies

Het project DOTcom maakt geen deel uit van het reguliere HRM beleid van de HHS en richt zich op de leeromgeving van studenten. De diversiteitinterventies die in het kader van het project worden ingezet, hebben daarom geen invloed op het personeel en structuur van de organisatie. Daarentegen richten de interventies zich op de leeromgeving en het ontwikkelen van studenten. Een eerste onderdeel van het project zijn de structurele begeleidingen voor studenten. Deze worden georganiseerd om een betere aansluiting te creëren voor studenten van het eerste studiejaar en is vakinhoudelijk gericht.

Als aanvulling op de eerste activiteit, richt een tweede zich op mentoring van eerstejaars studenten. Deze interventie richt zich op studenten die meer dan alleen vakinhoudelijke begeleiding nodig hebben. Desbetreffende studenten hebben dan de mogelijkheid om DOT begeleiders erop aan te spreken. Het gaat dan om studenten met een andere afkomst en tegen taalproblemen aanlopen of zich niet thuis voelen op de school. Door de interactie met DOT begeleiders kunnen studenten zich beter vinden in de leeromgeving wat een positieve invloed heeft op de studieresultaten.

Daarnaast is er binnen het project een ‘DOT award’ ontwikkeld die één keer per jaar georganiseerd en uitgereikt wordt. Het speelt in op de gedrevenheid van studenten en motiveert hen beter te

presteren. De DOT award richtte zich in de eerste twee jaren op de opleiding Bouwkunde, maar zal breder worden ingezet voor de acht opleidingen binnen de sector Techniek.

“..omdat we er niet in geloven dat je er bent, als je een 5,5 en alle studiepunten hebt. Laat vanuit je passie zien hoe goed jij eigenlijk bent.” (Projectleider, 26 november 2012)

De projectleider geeft aan dat er ook interventie momenten zijn ontwikkeld voor studenten en docenten. Studenten kregen een moment om in gesprek met docenten het te hebben over ‘interculturele competenties’. De interculturele competenties hebben betrekking op het gedrag van de docent in klas met een diversiteit aan studenten. Docenten werden bewust gemaakt van de verschillen die er zijn onder studenten en hoe zij daarop konden inspelen. Deze interventiemomenten hebben dan ook rechtstreeks invloed op de praktijk van de docenten.

4.2.4 Factoren die de effectiviteit van diversiteitinterventies beïnvloeden

De effectiviteit van diversiteit wordt door verschillende factoren beïnvloed, zoals de houding ten aanzien van diversiteit, een inclusieve cultuur, het management van diversiteit en de rol van de leidinggevende. Deze factoren worden achtereenvolgend besproken. In deze casus spelen deze factoren niet allemaal een rol.

De respondenten geven aan dat er een positieve houding is ten aanzien van diversiteit, namelijk dat diversiteit een meerwaarde is en bijdraagt aan betere resultaten als communicatie en studiesucces. De projectleider geeft aan dat medewerkers binnen de HHS over het algemeen positief over de aanpak in het programma. Daarentegen zijn er ook enkele die daar minder positief tegenover zijn. Dit heeft onder andere te maken doordat men te maken krijgt met een andere manier van werken wat kan leiden tot weerstand. Daarnaast lijkt het niet voor iedereen duidelijk te zijn waarom diversiteit van belang kan zijn.

“Er zitten wat aannames van mijzelf erin verwerkt, maar ik denk dat het komt doordat....Voor het DOT hadden we een bepaald systeem, een traditioneel systeem, een stabiel systeem of hoe je het wilt noemen. Dan komt de DOT erbij, dat is een innovatie een andere gedachtegang roept dat op.” (Projectleider 26 november 2012)

Volgens de projectleider is het een fase waar men doorheen moet, door vragen te stellen wat nu de bijdrage van diversiteit kan zijn in de leeromgeving.

“Het feit dat ze gesteld worden...als je docent bent, dan ben je voor een deel aangenomen om je vak uit te leggen, maar vooral ben je aangenomen in mijn overtuiging om mensen in hun ontwikkeling te helpen. Als je niet bereid ben om de mens in zijn geheel te zien, hoe ga je dan totale successen weten te behalen. Je gaat je alleen maar focussen op succes op je vakgebied, maar welke potenties er zijn in zijn geheel, dat is een blinde vlek voor je.” (Projectleider 26 november 2012)

Het perspectief op diversiteit dat zojuist is geschetst, hangt samen met de een inclusieve cultuur, waarin zowel verschillen als overeenkomsten worden (h)erkend en gewaardeerd en de meerwaarde van diversiteit wordt benut. In DOTcom worden studenten bij elkaar gebracht op basis van verschillen en overeenkomsten (interesses, passie en culturele achtergrond) om elkaar hulp te bieden en te komen tot innovatieve ideeën die de leeromgeving beïnvloeden.

“Ik heb gemerkt dat het vooral door elkaar zit, dus het maakt niet uit van welk land je komt en het maakt niet uit wie je bent. Het gaat erom wie hulp nodig heeft of wie hulp wil bieden aan andere mensen die zijn altijd welkom bij de DOT.” (Mentee 26 november 2012)

“De eerste stap die ik daarin zie is Dot community, waarin innovatieve mensen bij elkaar komen en nadenken over dit soort zaken. Die de ruimte krijgen van mij om hun ideeën vorm te geven, om dat de concretiseren en te faciliteren. Vervolgens lanceren wij dat en kijken we wat daarmee gebeurt.” (Projectleider 26 november 2012)

De projectleider benadrukt dan een inclusieve kijk op het onderwijs van belang is om zoveel mogelijk in te spelen op studenten en hun ontwikkeling te stimuleren. Volgens de projectleider is een taak van de mentor het bieden van vakinhoudelijke hulp slechts een klein onderdeel van DOTcom. Het wordt benadrukt dat vooral de ‘sfeer’ van belang is waar er ruimte is om verschillende ideeën te bespreken. Dit wijst op het creëren van een inclusieve cultuur. Doordat er een inclusieve cultuur heerst, zijn studenten gemotiveerd, maken hun leerdoelen eigen en zijn betrokken in de leeromgeving.

“Het is een community waarin ook iedereen zijn eigen talent kan laten zien. Vandaar dat het eigenlijk voor iedereen aantrekkelijk was en voor mij ook. Ik vind het leuk om presentaties te geven om workshops te geven en dat kon ik uiteindelijk ook via de DOTcommunity doen. Er is dus ruimte voor iedereen. Voor fotografen, voor grafische ontwerpers, voor iedereen. Dus vandaar dat het aantrekkelijk is voor studenten.” (Mentor 26 november 2012)

4.2.5 De rol van de leidinggevende

DOTcom is een afzonderlijk programma met de focus op studenten en hun leeromgeving en is geen onderdeel van het reguliere HRM en diversiteitsbeleid binnen de HHS. Hierdoor is er geen directe rol van een leidinggevende weggelegd in deze casus. Daarentegen valt op dat de projectleider een belangrijke rol heeft binnen het project als het gaat om het benutten van diversiteit en te komen tot betere resultaten.

“Je moet iemand de vrijheid kunnen geven dat hij zijn idee, zijn innovatie kwijt kan. Je respecteert zijn innovatie en je vertaalt het naar een maatschappelijk belang. Het maatschappelijk belang dat is in dit geval even de wereld van docenten en studenten binnen de Haagse hogeschool. Vervolgens vraag ik hen, als dit jouw ding is, zou je het dan willen organiseren. Eigen input en de implementatie daarvan. En de bepaalde mate van faciliteren dat organiseer ik als projectleider vanuit de hogeschool. En dat doet hij dan. Dat zijn

ondernemende studenten die binnen de DOT zitten. Als een ondernemer vrijheid krijgt om zijn ding te realiseren dan gaat hij dat doen.” (Projectleider 26 november 2012)

Doordat de projectleider aandacht heeft voor individuele ontwikkeling, innovatie en creativiteit ondersteunt en stimuleert, draagt hij bij aan het versterken van de positieve effecten van diversiteit(interventies). De houding van de projectleider draagt ook bij aan de inclusieve cultuur binnen DOTcom.

“Ik probeer de DOT mensen anders te laten kijken naar hun omgeving, meer te kijken naar hun eigen talenten en dit weten te realiseren, zodat zij rolmodellen worden voor al die mensen die dat nog niet bereikt hebben.” (Projectleider 26 november 2012)

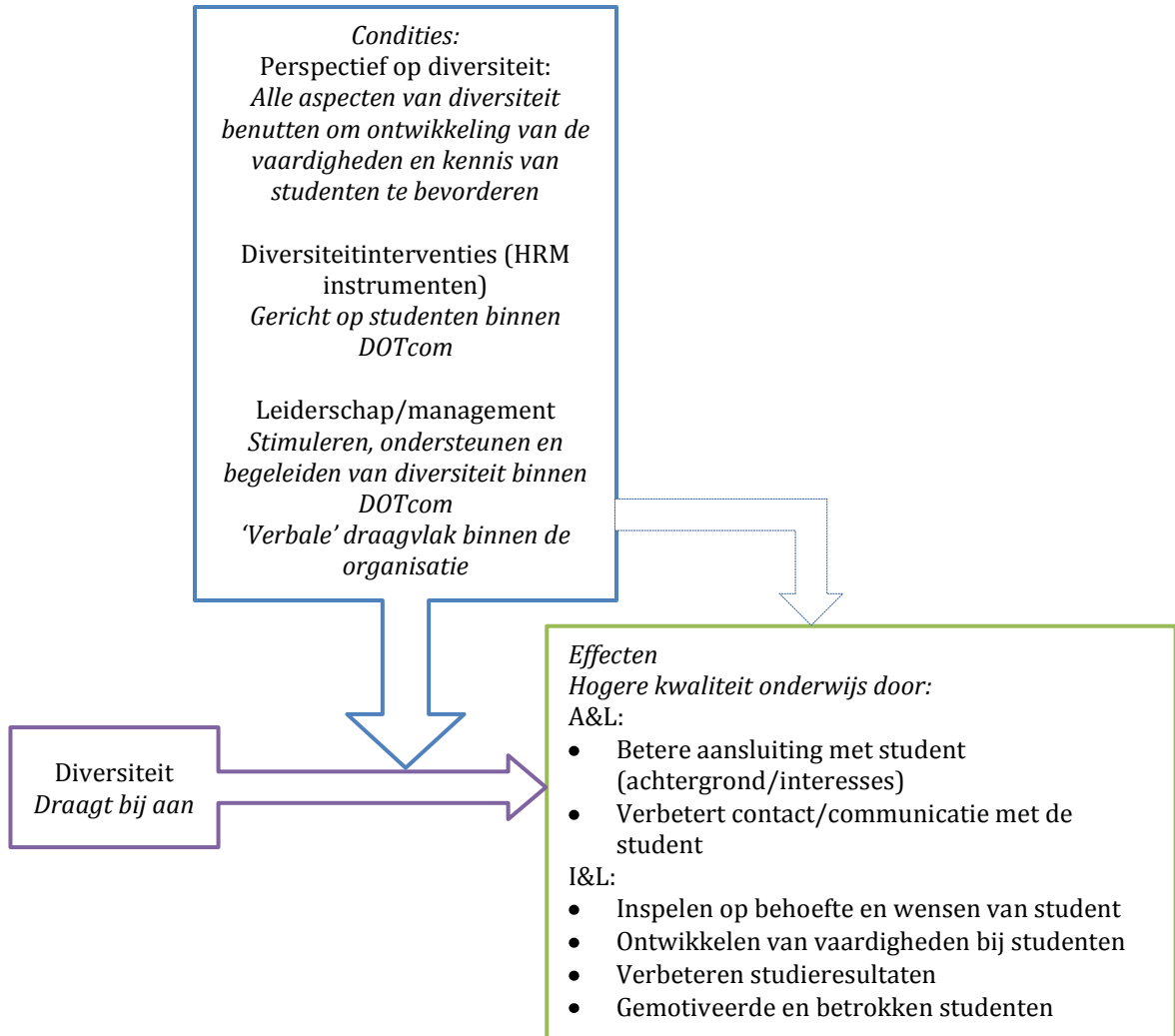
Het is echter niet vast te stellen of het voorgaande te vergelijken is met hoe andere leidinggevendenden binnen de HHS te werk gaan. Volgens de projectleider wordt het project wel vanuit het topmanagement gestimuleerd en heeft in die zin draagvlak van het management in de organisatie. Toch ervaart de projectleider dat de benadering van DOTcom breder getrokken kan worden in de HHS. Hiervoor is er ‘top-down’ meer steun en commitment nodig om de activiteiten organisatiebreed in te zetten.

4.2.6 Conclusie

Binnen het project DOTcom zijn verschillende business cases van diversiteit onderscheiden en interventies die daaraan kunnen bijdragen. Door de leeromgeving te diversifiëren, sluit dit beter aan bij studenten. Studenten ervaren beter begrepen te worden door overeenkomende achtergronden van begeleiders. De betere aansluiting maakt het mogelijk beter in te spelen op de behoefte en wensen van studenten waardoor zij doelgericht geholpen kunnen worden. Studenten met een buitenlandse achtergrond voelen zich door de benadering binnen DOTcom meer thuis in de ‘Nederlandse’ cultuur en leren vaardigheden die zij daarbinnen kunnen benutten. De interventies gericht op structurele begeleiding en mentoring dragen hieraan bij. Daarnaast heerst er een inclusieve cultuur die open staat voor verschillen en overeenkomsten, waarbij er een platform wordt gecreëerd voor studenten om te werken aan hun ontwikkeling. Dit zou ten goede komen aan de studieresultaten. De projectleider geeft aan dat de activiteiten binnen DOTcom niet uitsluitend gericht zijn op culturele diversiteit, maar inspelen op gemeenschappelijke interesses tussen studenten en begeleiders. Het programma is voor iedereen toegankelijk. Er blijkt tussen allochtone en autochtone studenten die deelnemen aan DOTcom geen verschil te zijn in hun studieresultaten. Volgens de projectleider ontstaan er buiten het project wel verschillen tussen autochtone en allochtone studenten met betrekking tot studiesucces in vergelijking tussen de groepen die deelnemen aan het project waar geen onderlinge verschillen zichtbaar zijn. Het wijst erop dat het project een positief effect heeft op het studiesucces van studenten door beter aan te sluiten op hun wensen en behoeften en daarop in te spelen.

Het project behaalt dus positieve resultaten door in te spelen op de diversiteit in de leeromgeving en deze te benutten om te komen tot de ontwikkeling van studenten. De resultaten hebben echter alleen betrekking op het project. De benaderingswijze wordt niet organisatiebreed ingezet. Hiervoor zou er meer steun van het topmanagement nodig zijn. Daarnaast maakt het project geen

deel uit van het algemene diversiteitsbeleid binnen de HHS waardoor het een afzonderlijk project lijkt te zijn alleen gericht op studenten.



Figuur 4.2: Meerwaarde diversiteit Haagse Hogeschool: DOTcom

4.3 Gemeente Enschede: project 'Kracht van het verschil'

4.3.1 Inleiding

De gemeente Enschede heeft in 2011 een burgerpopulatie van 157.838. Hiervan is 72,2% van autochtone herkomst en is 27,8% allochtoon (CBS, 2012a). De beroepsbevolking bestaat uit 68.500 personen. Hiervan is 75,9% autochtoon en 23,6% is allochtoon (CBS, 2012b). De gemeente ziet haar omgeving steeds diverser worden en daarmee ook de interne organisatie. Het project 'Van masculiene cultuur naar een open cultuur' streeft naar een inclusieve open cultuur, waarin diverse talenten en kwaliteiten benut kan worden. Met een meer inclusieve cultuur verwacht de gemeente de in- en doorstroom van diverse doelgroepen te vergroten. Daarbij wordt de gemeente herkenbaarder en toegankelijker voor diverse groepen in de stad en de arbeidsmarkt. Daarnaast wordt gestreefd naar het verbeteren van de dienstverlening om aan te sluiten op de veranderende vraag van diverse burgers in de regio. De activiteiten richten zich op streefcijfers, bevorderen van de instroom van bi-culturele medewerkers en vrouwen, evaluatie werving, selectie- en benoemingsprocedures en bewustwording van medewerkers. Het project is mede gesubsidieerd via de Stimuleringsregeling Maatwerk voor Diversiteit van de A&O fondsen. Daarnaast heeft de gemeente het charter 'Talent naar de Top' ondertekend dat gericht is om het aandeel vrouwen in hogere functies binnen de organisatie te bevorderen.

Om te achterhalen welke business cases (meerwaarde) van diversiteit worden onderscheiden en hoe diversiteitinterventies daaraan bijdragen, zijn er interviews gehouden met de projectleider, een medewerker en drie burgers.

4.3.2 Meerwaarde van diversiteit

In de gemeente Enschede zijn er verschillende (potentiële) meerwaarden van diversiteit te onderscheiden, die gegroepeerd kunnen worden onder het A&L perspectief, I&L perspectief en de arbeidsmarkt. Deze zullen achtereenvolgens aan bod komen. Allereerst streeft de gemeente naar een diverse samenstelling van het personeel om een afspiegeling te zijn van diverse burgers in de stad. Een representatief personeelsbestand zou dan bijdragen aan de herkenbaarheid richting burgers en ook klanten van de gemeente. De meerwaarde die hier wordt genoemd, kan vooral van belang zijn in de dienstverlening van uitvoerende organisatiedelen en wordt dan belangrijk voor het soort taak dat wordt uitgeoefend.

"En doordat wij naar een afspiegeling streven, een afspiegeling is een breed concept, want 150 culturele achtergronden gaan wij hier niet halen. Maar daardoor hebben wij wel meer een gevoel bij wat er dan leeft onder onze burgers, als je alleen een organisatie zou hebben van grijze mannen van 60 jaar en ouder met een doorsnee gezinnetje. Ja, die kunnen niet relateren aan wat voor situatie dan ook binnen de maatschappij." (Projectleider, 22 november 2012)

In gesprekken met burgers komt naar voren dat allochtone burgers meer begrip ervaren voor hun situatie en beter begrepen worden als ze door een werknemer met een niet-westerse achtergrond worden geholpen. De communicatie tussen hen is dan beter. Tegelijkertijd lijkt de houding van de werknemer tegenover een burger met een niet-westerse afkomst ook van belang. Hoe opener de

houding hoe meer de burger een goede dienstverlening ervaart. Ook een medewerker geeft aan dat een divers personeelsbestand kan bijdragen aan een beter begrip tussen personeel van de gemeente en burgers. Ook benadrukt een burger dat het vooral gaat om een goede dienstverlening van medewerkers van de gemeente ongeacht hun achtergrond.

“Die man die deed die moeite wel en dan lukt het ook. Dus ik denk dat buitenlands personeel dat beter begrijpt als iemand niet goed Nederlands spreekt en de tijd ervoor nemen om erachter te komen wat die klant wil. Zij begrijpen dat beter omdat zij ook buitenlands zijn, misschien spreekt zijn vader ook niet goed Nederlands en weet hij hoe het is, dus daarom helpt hij dan ook beter.” (Burger, 22 november 2012)

“Als je daar een mix in hebt, dan weet je hoe je kan communiceren met iemand. Die kan bijvoorbeeld een andere collega helpen door een reactie van een klant te verduidelijken, dus ik denk dat daar zeker wel sprake kan zijn van een betere dienstverlening.” (Medewerker, 22 november 2012)

Een andere meerwaarde die wordt genoemd, is de voorbeeldfunctie van de gemeente als overheidsorganisatie. De gemeente vindt het belangrijk dat haar partners in de stad zich ook bezig houden met het thema diversiteit. Om hen daarin te stimuleren, is het van belang dat de gemeente het thema ook oppakt en concrete acties uitvoert. Naast het geven van een goed voorbeeld, is diversiteit ook van belang voor een goede samenwerking met diverse partijen in de stad.

“Wat je ook ziet is dat wij als organisatie steeds meer een regiefunctie hebben en dat betekent vooral dat bij partners in stad zoals woningbouwverenigingen, zorginstellingen noem het maar op in de lead willen zetten op het moment dat er maatschappelijke dingen gaan gebeuren. En die partners hebben wij ook hard nodig. En ook in die samenwerking is het van belang om gewoon divers te zijn en daar gevoel mee te hebben.” (Projectleider, 22 november 2012)

De vorige genoemde business cases gaan meer in op het verbeteren van het contact van de gemeente met diverse burgers en partners in de stad. Tegelijkertijd heeft de potentiële meerwaarde van diversiteit ook betrekking op de interne organisatie. Zo wordt er naar een optimale dienstverlening gestreefd door het bevorderen van de creativiteit en innovatie. Volgens de projectleider kan dit behaald worden door het vergroten van de diversiteit in de organisatie. Hierbij gaat het om loslaten van hetgeen men al kent en ruimte te laten voor andere perspectieven, ideeën en kwaliteiten om vervolgens op nieuwe effectievere manieren van werken en probleemoplossing te komen.

“Het gaat om de kwaliteiten en de toegevoegde waarde zit vooral in, laten wij iets anders zijn. En ga dan nog eens het gesprek aan over het thema waar je mee bezig bent. En kijk wat daar uit komt. Dan zul je zien dat het niet datgene is wat het geweest is. En dan kom je op een hele andere lijn, want dan kom je op het innovatieve.” (Projectleider, 22 november 2012)

Een toename van verschillende inzichten kan ook betekenen dat het proces tot het komen van oplossingen moeilijker kan worden en vergt volgens de projectleider extra aandacht. Uiteindelijk gaat het erom dat van alles waar men in kan verschillen kan bijdragen aan nieuwe inzichten wat beter zou kunnen werken.

“Ik heb laatste een cursus gedaan en het is heel illustrerend. Die cursusleider was een wat oudere ambtenaar, die al bijna 40 jaar in het vak zit. Hij had ook te maken met partners in de stad, en toen kwam hij met voorbeelden waarin hij redelijk verstokt bleef steken in hoe het ooit geweest was. En hij had toen geleerd van wat er geweest was. En dat proces herhaalde zich en door daar vernieuwing in bij te brengen, kun je ook zien dat die taak anders uitgevoerd gaat worden en dat het ook op een betere manier gaat en meer in zijn geval aan de tijd waarin wij nu zitten. En niet vanuit het verre verleden oprakelen hoe het ooit eens ging.” (Projectleider, 22 november 2012)

“Hiervoor heb ik bij inburgering gezeten, ik heb de luxe gehad om dat team helemaal zelf samen te stellen, en ik heb daar zelf ook heel erg gestuurd op diversiteit, dus zowel in leeftijd als achtergronden, man/vrouw, typen persoonlijkheden. En dat vult in een team gewoon heel erg elkaar aan. Als je allemaal dezelfde poppetjes hebt zitten, dan doet iedereen hetzelfde, werkt iedereen op dezelfde manier. En dan komt er weinig creativiteit of beweging in het team. [...] Men zoekt de discussie met elkaar op, anderen beelden krijg je. Ik denk wel dat je uiteindelijk door diversiteit als team productiever wordt, omdat je elkaar versterkt op verschillende punten.” (Medewerker, 22 november 2012)

De insteek is door een diverse samenstelling van teams de creativiteit en innovatie te stimuleren. Daarnaast geeft de projectleider aan dat door werknemers in hun ‘krachten’ te zetten en dus hun talent te benutten, zij met meer plezier gaan werken. Daarnaast wordt er meer verantwoordelijkheid aan het personeel gegeven. Bijeen genomen zal dit een positieve bijdrage leveren aan teamprestaties. Wat opvalt, is dat respondenten voornamelijk spreken over overtuigingen en verwachte resultaten, maar niet daadwerkelijk over een concrete opbrengst. Dit kan komen doordat resultaten moeilijk te meten zijn en/of de resultaten niet direct zichtbaar zijn en dus in de loop van tijd tot uiting komt.

Tot slot wordt de arbeidsmarkt ook als een meerwaarde genoemd. Hoewel het momenteel nog geen issue is, vanwege een selectieve vacaturestop en verkleinen van de organisatie, wordt de toekomstige krapte op de arbeidsmarkt als relevant probleem ervaren. De projectleider geeft aan dat door zowel het kleiner worden van het aanbod van personeel als het toenemen van de diversiteit op de arbeidsmarkt meer nadruk komt te liggen op het bereiken van diverse groepen, een aantrekkelijke werkgever te zijn en het werven van talent. Er kan dan gericht ingespeeld worden op hetgeen wat diverse groepen aanspreekt en hen bewust benaderen. Hierbij wordt ook het belang van een open cultuur benadrukt en zal in paragraaf 4.3.4 verder aan bod komen.

“Je ziet bijvoorbeeld wel in de technische hoek dat het aanbod gauw man is en dat er dan maar weer voor een man gekozen wordt, omdat op dat moment onvoldoende vrouwelijk talent te

vinden is. En dan is die directe vraag, is het inderdaad niet te vinden of zoeken wij verkeerd. Dus op die manier kijken we wel steeds naar hoe kunnen we het dan verbeteren. En natuurlijk in het achterhoofd, niet de vrouw aannemen omdat zij vrouw zijn, maar om de kwaliteit. Er wordt dus goed continue gekeken hoe wij daar goed een evenwicht aan kunnen brengen.”
(Projectleider, 22 november 2012)

Strategie en soort taak

In hoeverre diversiteit een potentiële meerwaarde heeft, hangt af van de organisatiestrategie en soort taak van de organisatie. De gemeente Enschede heeft als overheidsorganisatie taken die betrekking hebben op een steeds meer veranderende maatschappij, burgers en klanten die steeds diverser worden in hun achtergrond en hun wensen. Daarnaast is voor de gemeente ook een voorbeeldfunctie weggelegd. Dit maakt dat diversiteit een belangrijk onderdeel is van de organisatie, met een divers personeelsbestand verwacht de gemeente daar beter op in te kunnen spelen om vervolgens de dienstverlening te optimaliseren.

De gemeente heeft ook te maken met een diversiteit aan personeel in de gehele organisatie. Om daarop in te kunnen spelen, is het volgens de projectleider van belang een flexibele organisatie te zijn en oude ‘vastgeroeste’ processen los te laten. Hiervoor zijn andere invloeden en perspectieven nodig waar diversiteit aan kan bijdragen. Aan bestaande instrumenten is vervolgens een element van diversiteit gegeven, zodat het bijdraagt een open cultuur en uiteindelijk de dienstverlening van de gemeente verbetert. Diversiteit is dan geen apart thema, maar een onderdeel van het bestaand beleid. Het strategisch belang van diversiteit wordt hiermee aangeduid; het inspelen op veranderingen in de maatschappij en diverse klanten, het ontwikkelen van een flexibele en innovatieve organisatie en anticiperen op de te verwachten arbeidsmarktkrapte. Hiermee wordt de potentiële meerwaarde van diversiteit en de bijdrage aan organisatiedoelstellingen onderstreept.

“[...] hoe gaan wij er dan voor zorgen dan diversiteit een bijdrage kan leveren aan de doelstelling waar we nu als organisatie voor staan. We willen heel graag een flexibele organisatie zijn. We zien dat de ontwikkelingen in de maatschappij elkaar snel opvolgen. We moeten snel inspelen hierop. En op die manier gaan we nu met onze directeuren samen kijken hoe we dat nou beter handen en voeten gaan geven. Dus dan gaan we het heel concreet hangen aan een heel actueel thema op dit moment, om het vooral binnen de organisatie te houden. En als we straks toch een krappe arbeidsmarkt moeten gaan benutten, dat we als organisatie ook aantrekkelijk zijn. En als we mensen binnenkrijgen ook goede resultaten daarmee kunnen halen.” (Projectleider, 22 november 2012)

4.3.3 Diversiteitinterventies

Het voornaamste doel van het project is het creëren van een inclusieve cultuur waarin ruimte is voor het benutten van divers talent. Om dit te bereiken, worden verschillende activiteiten ingezet. Een daarvan is het voeren van streefcijfers. Volgens de projectleider is er een discussie geweest over het wel of niet voeren van streefcijfers, omdat een focus op aantallen van de inhoud zou kunnen afleiden. Ze benadrukt echter dat het voeren van streefcijfers helpt met het toewerken naar een eindpunt. Het hanteren van streefcijfers helpt dus om een focus te houden in de ontwikkelingen

die de organisatie wil bereiken. Het is echter geen hoofddoel, daar waar het project vooral gericht is op het creëren van een inclusieve cultuur. Bovendien heeft de gemeente een vacaturestop wat betekent dat niet aan de streefcijfers voldaan kan worden.

“Daarnaast is onze top redelijk masculien, dus die willen feiten en cijfers zien. We hebben ook zo gesteld, streefcijfers zijn belangrijk die willen wij ook gaan halen. Ook in het charter talent naar de top, wordt gevraagd naar streefcijfers, maar het is niet ons hoofddoel. En dit communiceren wij ook niet in de breedte in onze organisatie. Het helpt ons om focus te houden op ontwikkelingen die wij willen maken in diversiteit.” (Projectleider, 22 november 2012)

Een tweede interventie is een gelijke verdeling naar geslacht in de samenstelling van selectiecommissies. Door het divers samenstellen van een selectiecommissie kan er beter ingespeeld worden op variëteit aan sollicitanten. Mogelijke belemmeringen voor instroom en doorstroom van bi-cultureel talent en vrouwen kan dan worden weggenomen. De gelijke samenstelling is echter alleen naar geslacht en niet naar herkomst. De vraag is dan in hoeverre dat de instroom en doorstroom van bi-cultureel talent beïnvloedt.

“Ik denk met name kun je het heel concreet maken door de werving en selectie commissies helpt helpt te laten zijn? Ik denk wel dat dat stuk kan zorgen voor succes op dat gebied. Dat is dus door heel bewust te kijken naar de samenstelling van de W & S (werving en selectie) commissies, duidelijke opdrachten mee te geven, nog even een boodschap meegeven van val niet terug in die mindbug van een beetje zelfde aannemen, maar wees je ervan bewust en stel je daarvoor open.” (Medewerker, 22 november 2012)

Daarnaast is er in de gemeente een aanjaaggroep diversiteit, bestaande uit de wethouder, twee directeuren, twee leidinggevenden en de projectleider als secretaris. Het doel van de aanjaaggroep is het uitdragen van het thema in hun omgeving, waarna de omgeving het oppakt. De aanjaaggroep creëert draagvlak voor het diversiteitsbeleid door aan te geven waar het beleid voor staat en wat het streven is. De projectleider benadrukt dat vooral bewustzijn over diversiteit en de effecten van diversiteit daarvan cruciaal is.

In het kader van bewustwording zijn er workshops gegeven waarin bewustzijn wordt gecreëerd over alle mogelijke diversiteit en hoe een individu daarin staat. Aan medewerkers wordt voorgelegd hoe ze daarmee om kunnen gaan en hoe ze kunnen zorgen dat zij een open houding ontwikkelen voor de verschillende invloeden om hen heen. In lijn hiermee zijn er ook bijeenkomsten geweest voor leidinggevenden, waarin ook bewustzijn wordt ontwikkeld over hoe diversiteit in teams een bijdrage kan leveren en hoe de leidinggevende daar concreet mee aan de slag kan gaan. Volgens de projectleider wordt het dan wel lastig, want diversiteit is lastig te concretiseren naar een helder stappenplan hoe men dat zou moeten aanpakken.

De gemeente is volop bezig met het ontwikkelen van nieuwe aanvullende interventies. Hieronder valt het opzetten van een stagebeleid, met het doel divers talent binnen te halen. De projectleider geeft aan dat het cruciaal is hen te boeien en uiteindelijk te binden aan de organisatie om het

moment dat de arbeidsmarkt krappere wordt. Daarnaast is er een supervisietraject in ontwikkeling waar er samenwerking plaatsvindt met hogescholen over uitwisseling van divers talent. Hierbij worden talentvolle medewerkers gekoppeld aan vrouwelijke of allochtone medewerkers om hen te coachen in hun ontwikkeling.

Een cruciaal onderdeel van de diversiteitinterventies is het creëren van draagvlak bij het personeel, wat eerder ook aan bod is gekomen. De projectleider geeft aan dat het vooral belangrijk is om duidelijk te maken waarom diversiteit belangrijk is en waarom bepaalde interventies worden toegepast. De wijze waarop het personeel in de organisatie het diversiteitsbeleid ervaart, is dus belangrijk voor de effectiviteit van het beleid.

“Wij hebben eerder een project diversiteit gedaan. Dat was rond 2007 toen leek het heel erg op ‘diversiteit om de diversiteit’. En dan mis je dus het grotere doel waar je het voor doet en dat is nu meer benadrukt en dat geeft nu wel kracht aan het project.” (Projectleider, 22 november 2012)

In de volgende paragrafen worden factoren behandeld die de effectiviteit van de diversiteit interventies beïnvloeden.

4.3.4 Factoren die de effectiviteit van diversiteitinterventies beïnvloeden

De diversiteitinterventies gericht op het ontwikkelen van bewustzijn over diversiteit hangen samen met het perspectief op diversiteit. Om de toegevoegde waarde van diversiteit te benadrukken, wordt er in de organisatie gecommuniceerd waarom diversiteit van belang is en hoe doelen bereikt worden met de interventies. Hierdoor ontstaat er een draagvlak voor diversiteit en ontwikkelt het personeel een positief perspectief op diversiteit, namelijk dat diversiteit kan bijdragen aan prestaties. Volgens de projectleider heerst er in eerste instantie weerstand tegen het thema diversiteit, omdat men dan in eerste instantie denkt aan doelgroepenbeleid. Wanneer gecommuniceerd wordt dat het gaat om het benutten van de kwaliteiten van divers personeel ten behoeve van de organisatieprestaties, ontwikkelen medewerkers een positieve houding ten aanzien van diversiteit.

“In principe is het natuurlijk gelijke kansen voor iedereen. Wij willen vanuit kwaliteit redeneren. En in dat kader liggen er dus gelijke kansen. Daar zit direct ook een grote keerzijde aan, want wat is kwaliteit. Op het moment dat wij die grijze, blanke, oude man in onze hoofd blijven houden als kwaliteit dan heeft een allochtone vrouw van dertig jaar minder kans om aangenomen te worden, omdat wij haar niet associëren met kwaliteit. Zij lijkt niet op die oude, blanke, grijze man. En om kansen echt gelijk te laten zijn, moet je dus bewustwording creëren en die mindbugs wegnemen. Dit zijn belangrijke aspecten om te zorgen voor gelijke kansen.” (Projectleider, 22 november 2012)

Het perspectief op diversiteit dat door de projectleider wordt uitgedragen draagt bij aan een open inclusieve cultuur in de organisatie. De organisatie streeft naar een open organisatie, waarin alle medewerkers met hun talenten zich thuis voelt in de organisatie en die talenten optimaal kunnen

inzetten. Met uiteindelijk een positief effect op de organisatieprestaties. Een medewerker geeft aan dat men de ruimte heeft voor de eigen cultuur en zich niet hoeft aan te passen aan de dominante heersende cultuur. In het kader van een inclusieve cultuur worden ook gesprekken gehouden met vrouwelijke en allochtone medewerkers naar hun ervaringen in de organisatie. Hierbij wordt gevraagd naar mogelijke belemmeringen, of men vanuit hun talenten worden ingezet en wat er verbeterd kan worden.

“[...] want hoe zorg je ervoor dat die persoon in zijn kracht blijft, dat hij zich niet gaat aanpassen aan de zittende orde die er dan heerst. En hoe zorg je ervoor dat de omgeving ook snapt van hé, die persoon die denkt misschien wel anders over zaken, maar dat kan best nog wel eens interessant zijn, sta daar ook open voor.” (Projectleider, 22 november 2012)

Daarnaast worden werknemers gestimuleerd om een dialoog te blijven voeren over verschillen die er heersen in het personeel. Hierdoor kunnen vooroordelen over diversiteit weggenomen worden. Door die openheid ten opzichte van verschillen te stimuleren, wordt er een inclusieve cultuur ontwikkeld, die volgens de projectleider bijdraagt aan creatieve en innovatie processen. Een belangrijk aspect hierbij is het vertrouwen van werknemers dat zij op hun talenten worden ingezet, maar ook vertrouwen in de leidinggevende dat hij/zij dat stimuleert en ondersteunt. Er wordt dus waarde gehecht aan de rol van leidinggevende. Dit zal in de volgende paragraaf verder aan bod komen.

De gemeente verwacht tot slot dat een inclusieve cultuur noodzakelijk is voor de werving, selectie en behoud van divers personeel. Door mensen in te zetten op hun talenten en hen de ruimte te geven, verantwoordelijkheden en de ontwikkeling te stimuleren, wordt de gemeente een aantrekkelijke werkgever voor talentvolle divers personeel.

4.3.5 De rol van de leidinggevende

Het topmanagement van de gemeente heeft een belangrijke rol gespeeld bij het ontwerp en de toepassing van het diversiteitsbeleid. Zo heeft de wethouder, verantwoordelijk voor het personeelsbeleid het thema omarmd. Daarnaast is commitment bij de directeuren verhoogd, door hen ook een bijdrage te laten leveren aan de inhoud van het plan. Volgens de projectleider is het draagvlak voor diversiteit aan de top noodzakelijk geweest om de diversiteitinterventies door te voeren in de organisatie. Door draagvlak aan de top te creëren, wordt bovendien getoond dat het thema belangrijk is voor de organisatie en kan er draagvlak bij het personeel worden ontwikkeld.

Vervolgens is het aan de leidinggevenen om het beleid toe te passen in de organisatie. Leidinggevenen nemen zoals eerder genoemd deel aan bewustwordingsbijeenkomsten waarin zij leren hoe om te gaan met groepsdynamiek en teamprocessen. De rol van de leidinggevende is dan het stimuleren en ondersteunen van diversiteit. De projectleider geeft aan dat het vertalen van diversiteit naar praktische punten nog ingewikkeld blijkt te zijn.

“De leidinggevenen zitten nu meer in een coachende rol. Medewerkers dus in hun kracht zetten, medewerkers aan zet laten zijn op het inhoudelijke werk vanuit hun kwaliteiten en

talenten. En daardoor zou je als leidinggevende dus ook meer zicht moeten hebben op wat is er voor diversiteit en hoe herken je dat. Hoe kun je daar zeg maar de vruchten van plukken, hoe herken je vooral kwaliteiten in diversiteit.” (Projectleider, 22 november 2012)

Leidinggevend en moeten dus meer een coachende rol op zich nemen proactief inspelen op de behoefte van diverse werknemers. Een medewerker geeft aan dat de bewustzijn over diversiteit onder het personeel en hoe leidinggevend en daarmee omgaan nog wel kan worden verbeterd. Daarnaast is ook de medewerker een leidinggevende en geeft aan dat zij inspeelt op de verschillende behoeften van individuele werknemers en kijkt hoe hun vaardigheden en kennis optimaal benut kunnen worden. Doordat de afdeling waar zij werkzaam is te maken heeft met bezuinigingen, legt zij de focus op het beste halen uit het zittend personeel door hun kwaliteiten aan te spreken en te stimuleren.

“Ik probeer mensen in hun kracht te zetten. Mensen moeten ook een doel hebben in het werk, het gevoel hebben dan ze zinvol zijn. Doordat zij wel allemaal betrokken zijn bij een bepaald onderdeel moeten zij ook hun bijdrage leveren aan het team.” (Medewerker, 22 november 2012)

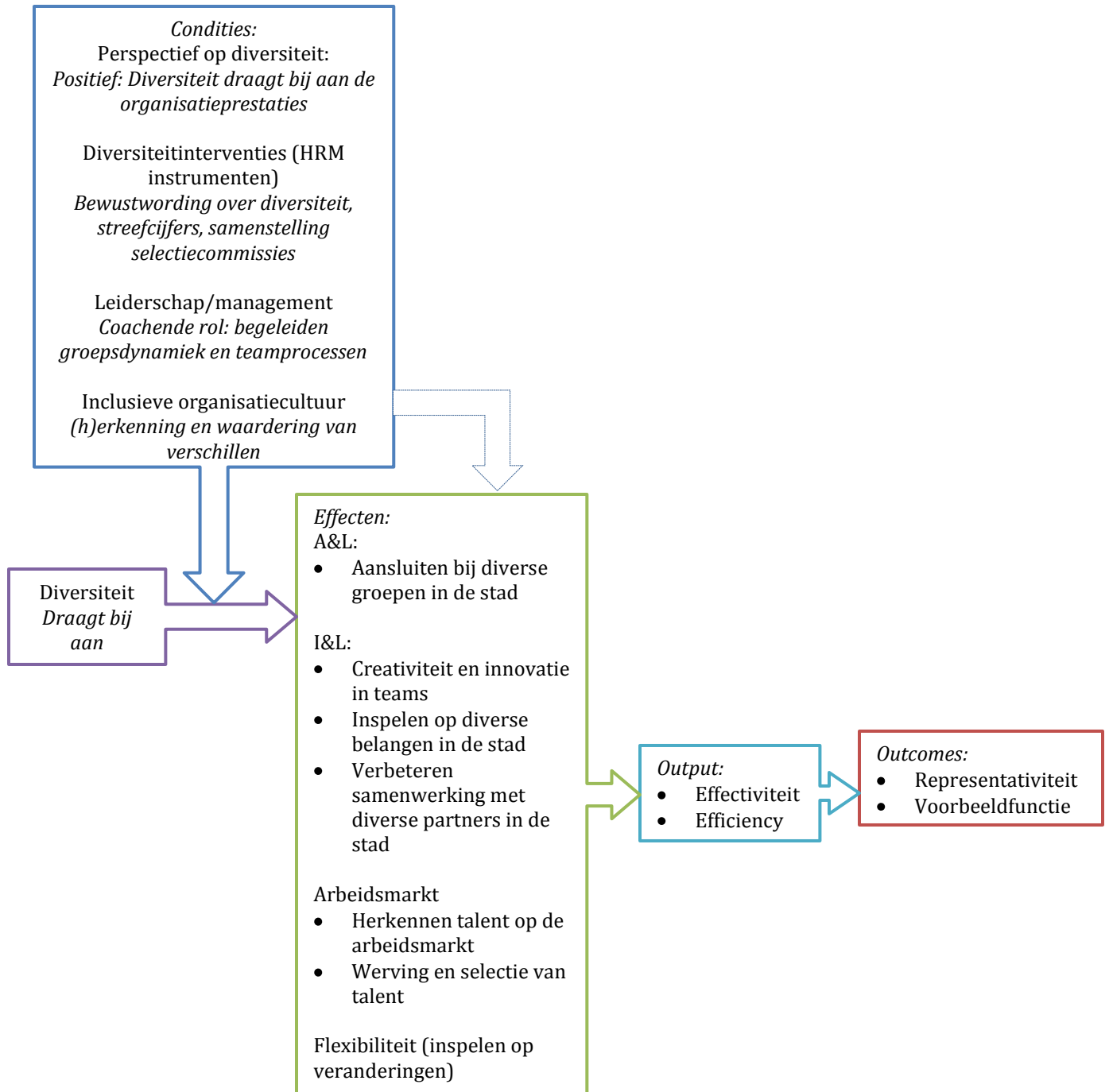
4.3.6 Conclusie

In de casus Enschede zijn diverse business cases van diversiteit onderscheiden. De business cases zijn te groeperen onder het A&L en I&L perspectief en de arbeidsmarkt. Figuur 4.3 geeft daar een beknopte weergave van. Hierbij is op te merken dat de arbeidsmarkt als business case nu niet als issue wordt ervaren, omdat de gemeente te maken heeft met een vacaturestop. Het belang ervan wordt echter ook nu al ingezien, gegeven een krappe arbeidsmarkt in de toekomst en het feit dat de gemeente daarop wil kunnen anticiperen.

Hiertoe worden verschillende interventies ingezet die gericht zijn op het creëren van bewustzijn van diversiteit en de bijdrage aan prestaties en het ontwikkelen van een inclusieve organisatiecultuur. Commitment aan de top van de organisatie en communicatie door de gehele organisatie is hierbij cruciaal. Het gaat dan om het duidelijk maken waarom diversiteit belangrijk is en hoe het kan bijdragen aan de organisatie doelstellingen. Hierdoor ontstaat er draagvlak onder het personeel voor het diversiteitsbeleid en bijbehorende interventies. Dit draagt vervolgens bij aan een positief perspectief op diversiteit. Het bewustzijn over diversiteit en een positieve houding ten aanzien van diversiteit dragen vervolgens bij aan een inclusieve cultuur, waarin er ruimte is voor het benutten van divers talent.

Leidinggevend en spelen een belangrijke rol als het gaat om het vertolken van het organisatiebeleid. Daarnaast is het aan hen het teamproces te stimuleren en te ondersteunen zodat het leidt tot betere teamprestaties. Daarbij is de leidinggevende zich bewust van diversiteit in teams, heeft een coachende rol als het gaat om het benutten van divers talent en voor ziet in individuele behoeften voor groei en ontwikkeling. In de praktijk lijkt het voor leidinggevend en echter nog ingewikkeld hoe dit te vertalen is in concrete stappen.

Tot slot zijn de diversiteitinterventies geen apart onderdeel, maar maken ze deel uit van het integrale organisatiebeleid dat bijdraagt aan de organisatiedoelstellingen. De weergave van de business cases en bijdrage van diversiteitinterventies zijn echter niet concreet te meten, ook omdat een aantal diversiteitinterventies nog in ontwikkeling zijn. Vaak is het een doel waarnaar de gemeente streeft, maar zijn concrete resultaten (nog) niet zichtbaar. Hiervoor is er longitudinaal onderzoek nodig en dienen resultaten geconcretiseerd te worden.



Figuur 4.3: Meerwaarde van diversiteit gemeente Enschede

4.4 Gemeente Leeuwarden: project 'Diversiteitsbeleid naar etniciteit'

4.4.1 Inleiding

De gemeente Leeuwarden is een relatief kleine gemeente met 95.321 inwoners. De bevolking bestaat uit 49% mannen en 51% vrouwen. Van de inwoners is 80,7% autochtoon. De beroepsbevolking in de gemeente telt 46.200 mensen, waarvan 39.900 autochtoon en 6.100 allochtoon (CBS, 2012c). Het diversiteitproject van de gemeente is gesubsidieerd middels de "Stimuleringsregeling Maatwerk voor Diversiteit" van de A&O fondsen en heeft een focus op het verhogen van het aantal werknemers van niet-westerse afkomst. In 2011 is 4,3% van het personeel in de gemeentelijke dienst van niet-westerse afkomst in vergelijking tot de beroepsbevolking waar 6,1% van allochtone afkomst is. Het project heeft het streven in 2013 een samenstelling van het personeel te bereiken waarvan 8,4% een niet-westerse afkomst heeft (conform landelijke gemiddelde in 2005). Om het doel te bereiken en een impuls te geven aan het diversiteitsbeleid is er aanjaagteam diversiteitsbeleid ingesteld. De activiteiten richten zich op de stimulering van de bewustwording, het bevorderen van de werving van allochtone werknemers en verbreden van de wervingskanalen door middel van 'ambassadeurs netwerken'.

In deze analyse staan twee deelvragen centraal, namelijk welke business cases er te onderscheiden zijn en hoe diversiteitinterventies daaraan bijdragen. Om inzicht te krijgen in de te onderscheiden business cases, de effectiviteit van de bijbehorende diversiteitinterventies en de mogelijke factoren die daaraan bijdragen, zijn er interviews gehouden met de projectleider, een medewerker en een burger van niet-westerse afkomst. De volgende paragraaf gaat in op de business cases oftewel meerwaarde van diversiteit en de link met de strategie en taken van de gemeente. In paragraaf 3 komen de diversiteitinterventies uit het project aan bod. Vervolgens gaat paragraaf 4 in op de factoren die de effectiviteit van de interventies beïnvloeden. In paragraaf 5 wordt de rol van de leidinggevende behandeld. Tot slot komt in de laatste paragraaf de conclusie aan bod.

4.4.2 Meerwaarde van diversiteit

Een business case van diversiteit is te onderscheiden wanneer het potentieel van een divers personeelsbestand in de organisatie benut wordt met het doel de organisatieprestaties te bevorderen. In de gesprekken met de projectleider en medewerker valt op dat de gemeente streeft naar meer culturele diversiteit om een afspiegeling te zijn van de inwoners en beroepsbevolking van de gemeente. De gemeente streeft dit echter na vanwege een vanuit de politiek opgelegde doelstelling een representatieve overheid te zijn en een duidelijke link met het verbeteren van de prestaties wordt volgens de respondenten niet expliciet gemaakt.

Volgens de projectleider kan de meerwaarde uit diversiteit gehaald worden door in te zetten op de bewustwording onder werknemers. Het gaat dan om een positieve beeldvorming over diversiteit te verkrijgen onder het personeel zodat werknemers beter met elkaar communiceren en meer begrip voor elkaar ontwikkelen. Het gaat dan om de bewustwording van de diversiteit onder werknemers, maar verder wordt er niet ingegaan op de bijdrage die diversiteit kan hebben op interne werkprocessen. Er lijkt geen directe link tussen diversiteit en de dagelijkse praktijk van het werk.

“De gemeente is een publiek orgaan en als je daar verschillende soorten culturen hebt werken, krijg je ook verschillende culturen binnen op verschillende soorten afdelingen. De andere persoon kun je dan ook veel beter begrijpen.” (Medewerker gemeente Leeuwarden)

Desalniettemin stelt de projectleider dat een betere afspiegeling het contact met de burger zou kunnen verbeteren, doordat een divers personeelsbestand beter aansluit bij diverse groepen in de samenleving. Dit past bij een business case gemotiveerd vanuit het *Access & Legitimacy* (A&L) perspectief. Voordelen die genoemd worden zijn dan een betere communicatie met en beter begrijpen van diverse burgers. Het gaat hier echter slechts om die onderdelen van de organisatie die in regelmatig contact staan met de burger. Hoewel de projectleider dus vindt dat diversiteit een meerwaarde kan zijn voor een betere aansluiting is dit niet de insteek van het beleid dat wordt gevoerd.

“[...] dat het ook een meerwaarde kan hebben, dat je leert te luisteren naar andere manieren van benaderen, of andere waarden en normen, andere culturele verschillen. Dat het in die zin iets kan opleveren, om daar open voor te staan en dat betekent dat als je ze zet in het front-office dat je dan mensen op een andere manier weet te benaderen.” (Projectleider, 6 december 2012)

Voor wat betreft het directe contact tussen ambtenaar en burger, geeft een allochtone burger aan dat het afhangt van de dienst die zij afneemt in hoeverre zij beter geholpen kan worden door een allochtone medewerker. Het gaat dan om diensten waarvan zij denkt dat een allochtoon die eerder zou afnemen dan een autochtoon en dat zij vanuit hun ervaring een betere dienstverlening zou kunnen verlenen. Deze respondent stelt echter ook dat voor meer algemene diensten zij liever geholpen wordt door een autochtone medewerker. Zij ervaart dat de allochtone medewerkers geen open houding hebben ten aanzien van allochtone burgers. Divers personeel hoeft in ervaring van de klant dus niet altijd te leiden tot een positief resultaat. Verschillende factoren spelen een rol in hoeverre diversiteit een bijdrage levert aan de dienstverlening van de gemeente. Deze factoren zullen in paragraaf 4 verder worden uitgewerkt.

Een andere reden waarom diversiteit belangrijk is, is de voorbeeldfunctie die de gemeente heeft. Het diversiteitsbeleid wordt gemotiveerd vanuit het streven naar gelijke kansen voor minderheidsgroepen en richt zich op het vergroten van de vertegenwoordiging van ondervertegenwoordigde groepen. Deze benadering bevat componenten uit het *Discrimination & Fairness* (D&F) perspectief waarbij de focus ligt op het creëren van gelijke kansen van minderheidsgroepen bij de wervings- en selectieprocedures van de organisatie. Hierin is echter geen business case te onderscheiden, daar het niet gaat om het veranderen van interne processen en structuur van de organisatie met als doel de dienstverlening of organisatieprestaties te verbeteren.

“Het is laatst ook in het nieuws gekomen dat de allochtonen toch minder kans hebben en om te stimuleren dat die mensen ook een kans krijgen. Ik denk dat dat één van de redenen is geweest dat zij daaraan aandacht hebben besteed.” (Medewerker gemeente Leeuwarden)

Hoewel de meerwaarde van diversiteit in de casus Leeuwarden omschreven kan worden als beter aan te sluiten bij burgers, ervaren de respondenten dat het diversiteitsbeleid in de gemeente niet ten behoeve van een business case wordt gehanteerd. Volgens hen is er namelijk geen directe link gemaakt met diversiteit en het verbeteren van de organisatieprestaties. Het is binnen de gemeente niet expliciet gemaakt dat de dienstverlening kan verbeteren doordat een divers personeelsbestand beter kan inspelen op de wensen en verwachtingen van burgers en/of het bevorderen van de creativiteit en innovatie van teams door het benutten van verschillende perspectieven op probleemoplossing. Het streven naar diversiteit wordt gemotiveerd vanuit politieke overwegingen om als overheidsorganisatie een afspiegeling te zijn van de samenleving. Het aspect van A&L dat een representatieve organisatie beter kan inspelen op de wensen en verwachtingen van diverse burgers wordt volgens de projectleider in gemeente niet als noodzakelijk gezien, omdat het aandeel niet-westerse burgers relatief klein is en er volgens haar geen klachten zijn over de dienstverlening. In de gesprekken met de respondenten komen verschillende factoren naar voren waarom diversiteit als business case niet verder ontplooid wordt in de gemeente en zal in de volgende paragrafen verder worden uitgewerkt.

Strategie en soort taak

De meerwaarde van diversiteit hangt samen met de taken en strategie van de organisatie. Voor de gemeente kan diversiteit van belang zijn vanwege de publieke taken en het directe contact met de burger. Eerder werd al opgemerkt dat de gemeente betere dienstverlening zou kunnen leveren bij een representatief personeelsbestand maar dat dit geen direct onderdeel uitmaakt van het diversiteitsbeleid van de gemeente Leeuwarden. Dit komt doordat de business case van diversiteit niet ondersteund wordt door de strategie van de organisatie. In eerste instantie heeft de gemeente aandacht voor diversiteit omdat zij daartoe in 2007 de opdracht hebben gekregen vanuit het kabinet. Het streven naar een divers personeelsbestand is dan niet meer dan voldoen aan de eisen die vanuit het kabinet worden gesteld. Doordat diversiteit een politieke motivatie heeft gekregen in de casus Leeuwarden, wordt diversiteit niet gekoppeld aan het beter presteren van de organisatie. Wanneer de organisatie geen strategie heeft met daarin doelstellingen wat met diversiteit bereikt kan worden, zal diversiteit geringe of zelfs negatieve uitkomsten hebben.

De motivatie voor diversiteit is ook van invloed op het perspectief ten aanzien van diversiteit in de organisatie, de soort diversiteitinterventies en de effectiviteit van de interventies die in het kader van het project worden ingezet. In de volgende paragraaf zal nader uiteengezet worden welke diversiteitinterventies worden ingezet en welke factoren bijdragen aan de (potentiële) meerwaarde van diversiteit.

4.4.3 Diversiteitinterventies

Een eerste diversiteitinterventie die de gemeente Leeuwarden hanteerde, is het gebruik van streefcijfers voor de werving van allochtone medewerkers. De gemeente streefde naar een afspiegeling van het personeelsbestand naar de regio van de gemeente. Het doel was het aandeel niet-westerse medewerkers te verhogen van 4,3% naar 8,4% wat neer komt op 40 nieuwe werknemers in 2013. Om dit te behalen zou in 2011 het percentage allochtone medewerkers dat door de selectieprocedure komt, moeten stijgen naar minimaal 30%. Dit doel is echter, ondanks het uitzetten van vacatures via een 'ambassadeurs netwerk', niet gerealiseerd. Een interventie die onder de noemer van het behalen van de streefcijfers valt, is het doorsturen van vacatures naar allochtone medewerkers in de organisatie die op hun beurt de vacatures moeten verspreiden onder hun netwerk. Deze medewerkers fungeren als een 'ambassadeur' om vacatures onder de aandacht te brengen bij de doelgroep.

"We voeren streefcijfers om tot een afspiegeling te komen. En als we kijken naar de regionale arbeidsmarkt, dan zou de gemeente Leeuwarden ook zoveel allochtone mensen in huis moeten hebben." (Projectleider, 6 december 2012)

Een andere diversiteitinterventie richtte zich op workshops binnen de afdeling P&O. In de workshops werden medewerkers getraind in bewustwording tijdens selectieprocedures van sollicitanten. De projectleider benadrukt dat dit een waardevolle activiteit is geweest vanwege de bewustwording tijdens wervings- en selectieprocedures. Voor de gemeente is dit relevant vanwege de te behalen streefcijfers voor allochtone werknemers.

Verder zijn er bewustwordingsworkshops geweest voor het jongerenteam werkzaam bij het jongerenloket. Volgens de projectleider is dat voor hen van nut geweest omdat zij in contact komen met allochtone jongeren. Deze interventie richt zich dus op een betere aansluiting van werknemers van het jongerenloket bij een groep allochtone jongeren. Eenzelfde bewustwordingsworkshop is gegeven voor werknemers van het front-office die in direct klantcontact staan. Opvallend voor deze interventies is dat het vooral gericht is op de voorzijde van organisatie waar het gaat om het verbeteren van het contact en communicatie met de burger. De focus is beperkt tot delen van de organisatie waar werknemers contact hebben met burgers. De diversiteitinterventies leiden niet tot veranderingen in de structuur en interne processen van de organisatie.

Het project heeft ook een aanjaagteam diversiteit gehad. Het aanjaagteam bestond uit werknemers uit verschillende functies in de organisatie die direct aan diversiteit gekoppeld konden worden. Zo werden werknemers betrokken bij beleid omdat ze tot dezelfde doelgroep behoorde en daardoor het beleid beter afgestemd kon worden op de doelgroep of omdat ze affiniteit hadden met het thema. Het betrekken van werknemers die tot eenzelfde doelgroep behoren waar het beleid op gericht is, wijst erop dat de gemeente gebruik maakt van hun achtergrond om het beleid beter af te stemmen op burgers. Hiermee zou de gemeente de legitimiteit van haar handelen kunnen vergroten. Het is echter niet duidelijk of dit feitelijk ook het geval is geweest. Aan de andere kant zijn het juist die medewerkers die (persoonlijk) affiniteit met het thema hebben die zich voor het project inzetten. De vraag is dan in hoeverre er implementatie plaatsvindt in de gehele organisatie

en of alle medewerkers op de hoogte zijn van de meerwaarde van diversiteit kan hebben. De projectleider benadrukt dat het aanjaagteam belangrijk is geweest bij de ondersteuning van het diversiteitproject, maar dat de functie ervan in de loop van de tijd is afgezwakt en veranderd vanwege veranderende prioriteiten binnen de gemeente.

“Zij zouden een sponsorrol kunnen gaan vervullen in de organisatie. Dus als een soort aanjager van de discussies, maar ook als klankbordgroep voor het diversiteitproject. Dat je af en toe wat dingen kunt voorleggen, van goh zouden we het nu zo moeten aanpakken/insteken zo een workshop.” (Projectleider, 6 december 2012)

De activiteiten in kader van het project, waaronder het voeren van streefcijfers, bewustwording van het personeel en de inzet van de aanjaaggroep zijn volgens de projectleider veranderd of worden niet meer toegepast vanwege veranderende prioriteiten binnen de gemeente. Daarnaast zijn de diversiteitinterventies volgens de projectleider niet effectief gebleken. Hierbij speelde een rol dat er minder nieuw personeel nodig was en er dus ook minder geworven werd. Daarnaast is het echter onvoldoende gelukt om sollicitanten van niet-westerse komaf te interesseren voor de vacatures. Verschillende factoren zouden daaraan hebben bijgedragen, namelijk het perspectief op diversiteit, organisatiecultuur, management van diversiteit en de rol van de leidinggevende. Deze factoren komen achtereenvolgend aan bod in de volgende paragraaf.

4.4.4 Factoren die de effectiviteit van diversiteitinterventies beïnvloeden

Een eerste factor die de effectiviteit van diversiteitinterventies beïnvloedt, is het perspectief op en de houding ten aanzien van diversiteit binnen de organisatie. In de casus Leeuwarden wordt diversiteit niet gezien als een middel om de organisatieprestaties te verbeteren. Het streven naar diversiteit is een doel opgelegd door het kabinet en wordt in de gemeente ervaren als slechts het voldoen aan politieke verwachtingen. De link tussen diversiteit en prestaties van de organisaties zijn niet voor alle werknemers duidelijk. Doordat diversiteit niet gerelateerd wordt aan het verbeteren van de prestaties, is de houding van werknemers ten opzichte van diversiteit niet altijd positief. Dit kan ertoe leiden dat de diversiteit van het personeel niet wordt benut.

“Als je het zou vragen aan een manager, een willekeurige manager of diversiteit belangrijk is het voor het behalen van de doelen, dan denk ik niet dat hij het zo op zijn netvlies heeft en de medewerkers trouwens ook niet.” (Projectleider, 6 december 2012)

Het perspectief dat binnen de casus Leeuwarden heerst, is dat diversiteit vooral vanwege politieke druk opgepakt is en niet zozeer vanwege de link met prestaties. Dit perspectief is beperkt tot het behalen van bepaalde streefcijfers en het verbeteren van het contact met allochtone burgers en werknemers.

Het werken met streefcijfers heeft niet het gewenste effect gehad. Volgens de projectleider komt dit doordat de gemeente te maken heeft met een ruime arbeidsmarkt en daardoor niet de noodzaak voelt om het project anders aan te pakken. Er wordt dus geen urgentie gevoeld, omdat de bedrijfsvoering niet rechtstreeks geraakt zal worden. Het aanbod van sollicitanten is immers

voldoende, al is het aandeel niet-westerse allochtonen onder hen relatief laag. Daarnaast wordt er niet actief gewerkt aan het vergroten van het aandeel van allochtone medewerkers, omdat de gemeente te maken heeft met bezuinigingen en zich niet richt op het werven van nieuw personeel. De gemeente heeft een beleid gericht op strategische personeelsplanning, maar diversiteit maakt daarvan geen onderdeel uit. Dit ligt in de lijn van het perspectief op diversiteit dat men in de organisatie hanteert. Diversiteit wordt niet beschouwd als een human resource die kan bijdragen aan de prestaties van de organisatie. Deze visie wordt verder bekrachtigd, als gesteld wordt dat het voeren van diversiteitsbeleid pas belangrijk wordt bij een krappe arbeidsmarkt. Diversiteitsbeleid wordt dan gevoerd om *meer* potentiële kandidaten op bepaalde functies aan te trekken en niet zozeer *andere*.

“We zitten straks hier met gedwongen ontslagen. Er vindt een doorstroming plaats, strategische personeelsplanning is op dit moment een issue, dus probeer vooruit te kijken hoe je als organisatie ontwikkelt en wat je in de toekomst nodig hebt. Bij het beantwoorden van die vragen, als we mensen echt weer nodig hebben, daar ben ik ervan overtuigd dan komt dit ook wel weer op het kleed, dan hebben we het er ook weer over. Als wij weer moeite ervaren om bepaalde mensen te krijgen op bepaalde functies, dan is dat weer een issue.” (Projectleider 6 december 2012)

Doordat de diversiteitinterventies niet gemotiveerd worden vanuit de business case van diversiteit en het ontbreken van een *sense of urgency* wordt het thema binnen de gemeente Leeuwarden niet ondersteund door het management en top van de organisatie. Het topmanagement heeft verder ook niet actief gecommuniceerd over het diversiteitsbeleid en de bijbehorende interventies. Hierdoor ontbreekt het draagvlak om een actief diversiteitsbeleid te voeren, terwijl de projectleider benadrukt dat het tot stand komen van de meerwaarde van diversiteit afhankelijk is van de manier waarop het gemanaged wordt. Managers leiden diversiteit in goede banen wat uiteindelijk zou kunnen leiden tot betere prestaties. Doordat de link tussen diversiteit en prestaties – en dus de business case van diversiteit in de gemeente ontbreekt, dragen managers dit ook niet uit. Hierdoor heerst er geen draagvlak in de organisatie voor diversiteit.

“Er werd helemaal geen link gemaakt naar dienstverlening, een betere dienstverlening. Het ging erom dat er meer allochtonen hier zouden komen werken, omdat die hier bijna niet werken. De gemeente of eigenlijk de politiek vond dat daar verandering in moest komen en kwam toen met dat beleid.” (Medewerker gemeente Leeuwarden)

De bovengenoemde processen worden verder bevestigd in de cultuur van de organisatie. Desgevraagd geeft een medewerker van de gemeente aan dat er in mindere mate sprake is van een inclusieve cultuur waar men open staat voor onderlinge verschillen en overeenkomsten. Daarnaast ervaart zij dat er binnen de gemeente niet veel begrip is voor culturele verschillen. De medewerker past zich aan aan de dominant heersende cultuur om niet als een buitenstaander, iemand met een andere cultuur gezien te worden. Dit doet zij overigens uit zichzelf en niet omdat het binnen de organisatie de gestelde norm is.

“Als ik een keer vrij ben aan de hand van een feestdag of zo, dan neem ik meestal gewoon vrij. Ik vertel niet dat het een feestdag is. Als mensen ernaar vragen of als ze het toevallig weten, dan leg ik het wel uit, maar anders niet. Dat is denk ik toch wel persoonlijk. Ik kan het wel gaan uitleggen, maar dat begrijpen....ik heb heel vaak gehad, dat mensen dat niet begrijpen. En op een gegeven moment doe je het dan ook maar niet meer.” (Medewerker gemeente Leeuwarden)

“Voor de gemeente is iedereen gelijk. Als je allochtoon bent, kun je dezelfde kwaliteit bieden als iemand die Nederlands is.” (Medewerker gemeente Leeuwarden)

Op basis hiervan kan gesteld worden dat in de gemeente Leeuwarden geen sprake is van een inclusieve cultuur waarin verschillen worden (h)erkend, gewaardeerd en geïntegreerd in besluitvormingsprocessen. Binnen de organisatie heerst het uitgangspunt dat iedereen gelijkheid is, wat met zich meebrengt dat een ieder ook naar dezelfde maatstaven en normen wordt beoordeeld. Hierdoor bestaat de kans dat de aanwezigheid van verschillen in kennis, expertise en ervaring niet wordt benut.

Tot slot zou de meerwaarde van diversiteit tot uiting kunnen komen in het contact met de burger. Eerder werd gesteld dat streefcijfers worden gevoerd om een afspiegeling te hebben van de burgers in de regio. Door een representatief personeelsbestand te hebben, zou het contact met de allochtone burger verbeterd kunnen worden. In gesprek met een allochtone burger kwam echter naar voren dat de meerwaarde van diversiteit niet altijd tot uiting komt. Dit zou te maken kunnen hebben met de houding van werknemers ten aanzien van diversiteit en de mate waarin er een inclusieve cultuur heerst. Wanneer werknemers ervaren dat de onderlinge verschillen en overeenkomsten gewaardeerd worden en zouden kunnen bijdragen aan de prestaties van de organisatie zou de meerwaarde van diversiteit in de praktijk beter benut kunnen worden.

4.4.5 De rol van de leidinggevende

In de HRM literatuur speelt de direct leidinggevende een belangrijke rol als het gaat om de effectiviteit van interventies. Dit vanwege de rol van leidinggevende bij de implementatie van het beleid en het direct contact met de werknemer (Purcell & Hutchinson, 2007, Choi & Rainey). Zo zou een transformationele leidinggevende het positief effect van diversiteit op prestaties versterken doordat zij aandacht hebben voor zowel individuele ontwikkelingen als teamprocessen. In de casus Leeuwarden zijn de diversiteitinterventies niet gericht op het verbeteren van interne en teamprocessen, maar is de focus meer naar buiten gericht. Hierdoor ziet men geen rol voor de leidinggevende om de meerwaarde van diversiteit te ondersteunen en te benutten. Het hangt van individuen af in hoeverre zij de meerwaarde van diversiteit inzien en daarop inspelen. In het interview met de medewerker komt naar voren dat haar leidinggevende kwaliteiten en competenties voorop stelt en diversiteit niet als aspect daarvan ziet. Volgens de medewerker heeft de leidinggevende een open houding en is er de mogelijkheid voor individuele groei wat de ruimte geeft voor diversiteit, maar niet expliciet wordt gestimuleerd. De medewerker stelt daarnaast dat door de ontwikkelingen binnen de gemeente, als bezuinigingen en het compacter worden van de organisatie, er minder doorgroeimogelijkheden zijn. Het komt dan vooral neer op het eigen

initiatief van de medewerker om actie te ondernemen voor de eigen ontwikkeling. Deze omstandigheden kunnen ertoe leiden dat werknemers die afwijken van de norm minder snel worden uitgekozen als talent. Daar komt bij dat niet alle categorieën personeel even snel initiatief zullen nemen.

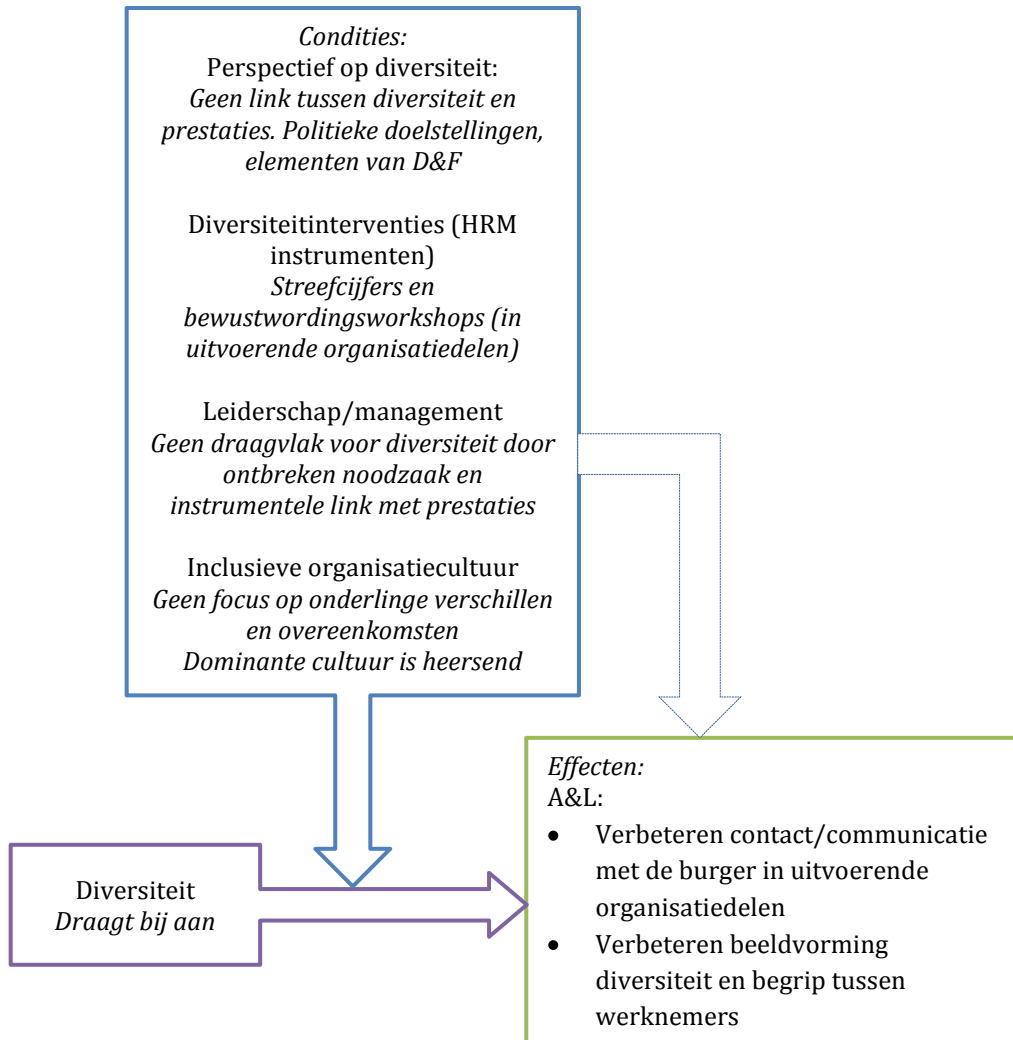
“Stel je wilt een opleiding gaan volgen, dan wil hij dat wel stimuleren. Hij wil dan ook wel met je kijken, wat past het best bij je en dergelijke, maar dat is dan je eigen initiatief. Dan moet je het zelf financieren en dergelijke. En je kunt ook kijken naar de mogelijkheden hier, maar ik doe nu zelf een opleiding op eigen initiatief.” (Medewerker gemeente Leeuwarden)

4.4.6 Conclusie

In deze casus beschrijving stonden twee vragen centraal namelijk, welke business cases zijn er te onderscheiden en hoe dragen diversiteitinterventies daaraan bij? In de casus Leeuwarden wordt diversiteit niet expliciet verbonden met de organisatieprestaties. Desgevraagd wordt de potentiële meerwaarde van diversiteit verwoord als het verbeteren van de dienstverlening door een representatieve organisatie die kan inspelen op diverse burgers. De meerwaarde die hiervan wordt ingezien is het verbeteren van het contact tussen werknemers en diverse burgers. Hoewel het diversiteitsbeleid in eerste instantie was gelinkt aan het verbeteren van de dienstverlening, lijkt dit in de praktijk echter niet de voornaamste reden voor de diversiteitinterventies die worden ingezet. Deze worden gemotiveerd vanuit politieke overwegingen en focussen zich op het creëren van gelijke kansen van minderheidsgroepen en het bevorderen van een representatief personeelsbestand. Hierbij is er geen expliciete link met de meerwaarde van diversiteit en de bijdrage aan de organisatieprestaties. Daarnaast voldoet de gemeente aan haar voorbeeldfunctie als werkgever wanneer zij streeft naar een representatief personeelsbestand gemotiveerd vanuit een gelijkheidsbeginsel. Respondenten ervaren wel dat de bewustwording en de positieve beeldvorming over diversiteit kan leiden tot een betere communicatie en begrip tussen werknemers. Ook geeft de projectleider aan dat een divers personeelsbestand beter aan zou kunnen sluiten bij burgers, dit heeft dan betrekking tot de organisatieonderdelen die in contact staan met burgers. Dit is als gezegd echter niet direct de insteek van het diversiteitsbeleid in de gemeente. Doordat er binnen de gemeente Leeuwarden niet concreet is gemaakt wat de business case is van diversiteit zijn ook de diversiteitinterventies die worden ingezet niet gerelateerd aan het benutten van diversiteit ten behoeve van de organisatieprestaties.

Vanwege de politieke lading aan het thema en het ontbreken van de link tussen diversiteit en prestaties heerst er geen draagvlak voor het diversiteitsbeleid bij het topmanagement en het personeel in de organisatie. Door het ontbreken van de noodzaak om het thema diversiteit op te pakken, wordt het diversiteitsbeleid niet actief gecommuniceerd vanuit het topmanagement. Het gebruik van diversiteitinterventies is dan afhankelijk van de personen die er affiniteit mee hebben vanwege hun eigen achtergrond of het contact met de burger in hun werkzaamheden. Daarnaast heerst er geen inclusieve cultuur die open staat voor onderlinge verschillen en overeenkomsten. Werknemers passen zich aan de dominante cultuur aan waarbij diversiteit niet wordt benut om interne werkprocessen te verbeteren. Het streven naar diversiteit en de inzet van de interventies is het voldoen aan heersende verwachtingen vanuit de politiek in plaats van het bevorderen van de

prestaties van de gemeente. Hierdoor ziet men geen rol van de leidinggevende om de meerwaarde van diversiteit te ondersteunen en benutten. Men gaat uit van een gelijke behandeling van iedereen waar de kwaliteit voorop staat. Deze opvatting past bij de kleurenblinde visie. Culturele diversiteit wordt niet als meerwaarde gezien die kan bijdragen aan de organisatieprestaties. Door elke persoon op dezelfde wijze te beoordelen, loopt de organisatie bovendien de kans divers talent over het hoofd te zien.



Figuur 4.4: Meerwaarde van diversiteit gemeente Leeuwarden

4.5 Waterschap Hollandse Delta: Project ‘Verjongen en Verkleuren’

4.5.1 Inleiding

Als waterschap is Hollandse Delta verantwoordelijk voor de bescherming van de Zuid-Hollandse Eilanden tegen wateroverlast, het beheer van het oppervlaktewater, zuiveren van het afvalwater, beheer van de (vaar)wegen en een actieve bijdrage aan de ruimtelijke vulling van het gebied (Waterschap Hollandse Delta, 2012). Daarbij richt het waterschap, in samenwerking met andere partijen, zich op veilig en duurzaam wonen, werken en recreëren voor burgers, bedrijven en overige betrokkenen. Het personeelsbestand omvat 550 werknemers, waarvan 5% niet-westerse allochtonen. Daarnaast heeft de organisatie te maken met een personeelsbestand met overwegend oudere autochtone medewerkers. Met het programma ‘Verjongen en Verkleuren’ tracht het waterschap het aantal niet-westerse allochtonen in het personeelsbestand te vergroten met ca. 20%, bijna evenredig naar de samenstelling van de regio (25% bestaande uit niet-westerse allochtonen). Dit betekent concreet een toename van 25 werknemers met een niet-westerse achtergrond (Waterschap Hollandse Delta, 2011). Hiermee tracht het waterschap in te spelen op de te verwachten arbeidsmarktontwikkelingen, waarbij jong technisch talent in toenemende mate een bi-culturele achtergrond zal hebben. Het programma bestaat uit vijf thema’s, namelijk educatie, ontmoeten, leerlingen en studenten, instroom en samenwerken. Verschillende activiteiten worden ontplooid binnen de thema’s. Vanwege de stimuleringsregeling ‘Maatwerk voor Diversiteit’ ligt de focus vooral op de instroom van niet-westerse allochtonen.

Om te achterhalen welke business cases binnen de organisatie zijn te onderscheiden en hoe diversiteitinterventies daaraan bijdragen, zijn er interviews gehouden met de projectleider, een medewerker en twee studenten die aan een werkgeversbezoek hebben deelgenomen.

4.5.2 Meerwaarde van diversiteit

In de casus Hollandse Delta geven de respondenten verschillende soorten meerwaarde van diversiteit aan die te groeperen zijn onder de arbeidsmarkt en het I&L perspectief. Deze business cases van diversiteit zullen achtereenvolgens worden behandeld. Een belangrijk thema binnen de Hollandse Delta is het strategische personeelsplanning dat gericht is op het inspelen op de verwachte arbeidsmarkt krapte en vergrijzing van het personeel. Het waterschap streeft onder andere naar een meer diverse organisatie om de bekendheid van het waterschap bij diverse groepen in de samenleving en op de arbeidsmarkt te vergroten. Zo zou dit volgens de projectleider bijdragen aan een betere bekendheid met de waterschap als organisatie en de taken die zij uitvoeren.

“Wij willen dat iedereen weet waar het waterschap voor staat. Of het echt onderzocht is, dat weet ik niet, maar je ziet wel dat waterschappen relatief onbekend zijn bij inwoners en bij groepen met een andere culturele achtergrond is het nog sterker.” (Projectleider, 14 november 2012)

Ook een student die heeft meegedaan aan een werkgeversbezoek, gericht op jongeren met een bi-culturele achtergrond, geeft aan dat de waterschappen relatief onbekend zijn voor (niet-westerse)

allochtonen. Daarnaast geeft de student aan dat ook allochtonen deel uitmaken van de maatschappij en dat zij zouden moeten weten waar een waterschap zich mee bezig houdt.

“Omdat wij de groep zijn die het minst onbekend zijn met de Waterschappen. Ik denk dat autochtonen dit met de paplepel ingegoten krijgen, zeg maar. Water is onderdeel van hun cultuur. Bij ons, of nee laat ik het over mijzelf hebben, bij mij is dat niet het geval. Ik had er nog nooit van gehoord en het is goed, omdat allochtonen ook onderdeel zijn van de maatschappij of bij de maatschappij horen, dat zij ook bekend raken hiermee.” (Student, 15 november 2012)

Het bekend raken van de organisatie bij verschillende groepen hangt samen met een belangrijk speerpunt van de Hollandse Delta, namelijk strategische personeelsplanning. De projectleider geeft aan dat de taken die waterschappen uitvoeren redelijk stabiel blijven en mogelijk zelfs nog kunnen groeien. Eerder onderzoek toont aan dat de personeelsvoorziening de komende jaren onder druk komt te staan, mede door de toenemende vergrijzing in de organisatie. Daarnaast wordt het voor de organisatie in de toekomst moeilijker om specialistische vacatures te vervullen. De organisatie ziet het belang van strategisch personeelsplanning in en richt zich op diverse groepen op de arbeidsmarkt, waaronder allochtone jongeren. In het gesprek met de projectleider komt naar voren dat organisaties zowel zakelijke als ideële motieven heeft. Het zakelijk motief is concreet de strategische personeelsplanning en een meer ideëel motief is een afspiegeling zijn van de maatschappij om op die wijze legitimiteit te verkrijgen voor het overheidshandelen.

“Dit is wel meer een ideëel motief, terwijl de strategische personeelsplanning echt een hard zakelijk motief is. Een organisatie heeft niet alleen harde doelstellingen, maar ook ideële doelstellingen.” (Projectleider, 14 november 2012)

Vervolgens wordt als potentiële meerwaarde van diversiteit de positieve beeldvorming over diversiteit onder het personeel genoemd. Door meer in aanraking te komen met diversiteit, leren medewerkers er meer over en verdwijnen vooroordelen die zij hadden ten opzichte van verschillende culturen. Door met een diversiteit aan medewerkers te werken, praten werknemers over verschillen. Daarnaast komen zij in aanraking met andere perspectieven. Een divers personeelsbestand zou volgens de projectleider kunnen leiden tot verschillende inzichten en daardoor betere prestaties. Hij stelt echter ook dat dit niet of nauwelijks te meten is. Daarbij kan het zijn dat men langs elkaar praat in plaats van met elkaar wat tot problemen kan leiden. Dit is geldt echter niet specifiek tussen een autochtone en allochtone medewerker, maar kan bij iedereen voorkomen. De potentiële meerwaarde is te komen tot meer creativiteit en innovatie door de aanwezigheid van verschillende perspectieven op de probleemoplossing. Het gaat dan om het verbeteren van de interne processen wat overeenkomt met een I&L perspectief. De projectleider onderstreept het belang van diversiteit dat tot verschillende inzichten leidt door de verschillende achtergronden van werknemers en daardoor een positieve invloed heeft op de organisatieprestaties. Diversiteit gaat dan niet enkel om culturele verschillen, maar wordt breder getrokken. Volgens de projectleider is iedereen uniek en dus verschillend en moet men de meerwaarde daarvan ondervinden.

“Kijk, het voordeel is dat mensen daardoor beter leren om met elkaar samen te werken vanuit verschillen. Want verschillen kunnen natuurlijk heel duidelijk zijn door huidskleur of als je het verder brengt dan kom je ook uit op verschillen van karakters. Het maakt niet uit welk geloof je hebt of welk huidskleur je hebt. Dus dat moet je gewoon begrijpen van, ja mijn wereld waarin ik leef die is zo bescheiden dat het vooral gaat om de vraag hoe ga je daar zelf mee om als persoon. Vanuit daar hoe kan je dat als groep of als organisatie zo goed mogelijk proberen te doen, waarvoor je betaald wordt of waarvoor je op deze aarde bent.” (Projectleider, 14 november 2012)

“Omdat we van elkaar kunnen leren en dit misschien leidt tot misschien wel besluiten en oplossingen waar we normaal gesproken niet voor zouden hebben gekozen.” (Projectleider, 14 november 2012)

Een medewerker bevestigt dit door aan te geven dat het waterschap bi-culturele werknemers heeft aangenomen om verandering aan te brengen in het werk van de organisatie. Bi-cultureel personeel beschikt over talent die het waterschap wil benutten. Zo heeft het waterschap een vrij homogene samenstelling van het personeel, door de diversiteit te verhogen, verwacht het waterschap te komen tot een andere manier van werken en daarmee betere prestaties. Werknemers hebben zowel formele als informele contacten met collega's en kunnen van elkaars verschillen leren. Door de verschillende perspectieven kunnen er meerdere inzichten ontstaan over hoe een taak opgepakt moet worden. De creativiteit die dan zou kunnen ontstaan door de verschillende inzichten zorgt ervoor dat men anders kijkt naar het werk, deze effectievere uitvoeren en vervolgens beter presteren. Het is echter onduidelijk of dit feitelijk ook gebeurt.

“Bij het waterschap werken een beetje dezelfde groep mensen. Zij komen bijvoorbeeld allemaal van het platteland, volgens mij is de gemiddelde leeftijd 47,6 jaar. En door dezelfde achtergrond werken zij ook op dezelfde manier, terwijl een nieuwe kijk soms beter kan zijn voor de manier waarop er gewerkt wordt. Zij werken, ik zou haast zeggen op basis van routines waardoor zij niet meer kijken wat nou een effectieve en misschien wel efficiënte manier van werken is. Zij zien dat niet meer, omdat zij te diep in die routines zitten. En zij denken dan ook niet eens aan veranderingen. Nou, nieuwe medewerkers en al helemaal mensen met een andere etnische achtergrond, zij hebben dus een andere manier van werken, die kan leiden tot een andere manier van werken en misschien wel een betere.” (Medewerker, 15 november 2012)

Het waterschap werkt daarnaast veel samen met andere partijen. De projectleider geeft aan dat divers personeel de samenwerking met betrokken partijen kan verbeteren. Door verschillende inzichten ontstaat creatievere oplossingen die bijdragen aan de organisatieprestaties.

“Wij zijn ons ervan bewust dat diversiteit leidt betere samenwerking omdat mensen van elkaar leren. Kijk, bi-culturelen kunnen een andere manier van denken hebben en dat leidt tot iets nieuws, wat als een soort van stimulans werkt binnen de samenwerking. Diversiteit leidt tot

creatievere oplossingen, juist door die verschillende inzichten. Dus ik denk dat diversiteit een belangrijke meerwaarde is bij samenwerking.” (Projectleider, 14 november 2012)

Strategie en soort taak

De strategie en soort taak van de organisatie bepalen in hoeverre diversiteit als meerwaarde wordt gezien. De Hollandse Delta heeft te maken met een toenemende vergrijzing van het personeelsbestand. Daarnaast verwacht het waterschap specialistische vacatures moeilijker te kunnen vervullen door een krappe arbeidsmarkt en tekort aan technisch geschoold personeel. Het waterschap voelt daardoor de noodzaak om diversiteit een onderdeel te maken van het strategisch beleid zodat de organisatie daar in de toekomst op kan inspelen. Daarnaast werkt de Hollandse Delta met diverse betrokken partijen, waaronder ook een grote groep vrijwilligers. Diversiteit wordt als een meerwaarde gezien om de samenwerking tussen deze partijen te verbeteren. Deze aspecten maken dat diversiteit van het personeel een belangrijk is voor de organisatieprestaties.

4.5.3 Diversiteitinterventies

Vanwege de stimuleringsubsidie en het tekort aan culturele diversiteit in de organisatie hebben de activiteiten die het waterschap Hollandse Delta ontplooit vooral betrekking op de instroom van niet-westerse allochtonen en minder het management van diversiteit. Een diversiteitinterventie dat hieronder valt, is het actief werven van niet-westerse allochtonen door in vacatures in te spelen op de achtergrond van sollicitanten. Het gaat dan om het toepassen van minder traditionele wervings- en selectieprocedures, zoals actief participeren in netwerken van doelgroepen. Het waterschap onderkent dat het specifiek werven van nieuw personeel niet van toepassing is bij een lage vervangingsvraag. Het gaat vooral om het vergroten van de bekendheid van de organisatie als werkgever bij niet-westerse groepen op de arbeidsmarkt. Zodat wanneer zij nodig zijn het waterschap voor hen zichtbaar is als potentiële werkgever.

“[...] de wijze waarop wij bi-culturelen een werkervaringsplaats hebben aangeboden hier. Dat hebben wij via een apart werving en selectieprocedure gedaan. Daarnaast hebben wij ook een soort standaardprocedure. En op een gegeven moment kwam er een afdelingshoofd naar mij toe. Kijk, als je iets op de normale manier gedaan wilt hebben dan kan dat niet, maar als het om bi-cultureel talent gaat dat wij een leerwerkervaringsplaats aanbieden dan kan ineens alles. En dan komen we tot het inzicht van hé, de groep die wij voor ogen hebben, kunnen we niet bereiken via de normale procedures, dus moeten we iets anders bedenken.” (Projectleider, 14 november 2012).

Daarbij creëert de organisatie traineeplekken die zich richten op bi-cultureel (jong) talent. Hierbij maken zij kennis met de taken van een waterschap. Daarnaast draagt de trainee bij aan de verschillende perspectieven die de organisatie kan benutten om te komen tot innovatie en creativiteit van werktaken.

Het waterschap Hollandse Delta komt ook in contact met jongeren met een bi-culturele achtergrond door de georganiseerde werkgeversbezoeken. In deze werkgeversbezoeken hebben jongeren de kans om “een kijkje in de keuken” te nemen van de organisatie. Daarnaast treden zij in

dialogoog met werknemers van het waterschap waardoor er wederzijdse bewustwording optreedt. Vervolgens zijn er zestien ‘dynamic duo’s’ gevormd tussen bi-culturele talenten en medewerkers, maar ook leidinggevende van de organisatie. Van de zestien hebben vervolgens zeven een werkervaringsplaats aangeboden gekregen. Doordat medewerkers gekoppeld worden aan bi-culturele talenten leren zij van elkaars verschillen en hoe diverse perspectieven mogelijk kunnen bijdragen aan het verminderen van vooroordelen over diversiteit. Dit bevordert een positief perspectief op diversiteit en zal in de volgende paragraaf verder worden uitgewerkt.

“Vanuit de medewerkers en vanuit de bi-culturele talenten hoor ik dat diversiteit een verrijking is voor de organisatie. Vanwege die eerder genoemde bewustwording en dat bi-culturelen ook iets leren van het waterschap.” (Projectleider, 14 november 2012)

Tot slot richten de diversiteitinterventies zich op de bewustwording van het personeel. In een zogeheten “city-safari” wordt er stilgestaan bij de verschillen onder het personeel, maar ook in de samenleving en wat dat betekent voor de taken van de organisatie. Ook dit is te koppelen aan het perspectief op diversiteit, maar ook open staan voor verschillen en zal hieronder verder aan bod komen.

“De city-safari was vooral om de medewerkers bewust te maken dat er een bi-culturele omgeving is, dat er buiten het waterschap een multiculturele samenleving is, waar ze kennis mee moesten maken.” (Medewerker, 15 november 2012)

4.5.4 Factoren die de effectiviteit van diversiteitinterventies beïnvloeden

Verschillende factoren beïnvloeden de effectiviteit van diversiteitinterventies. In dit onderzoek richten we ons voornamelijk op het perspectief op diversiteit, mate van een inclusieve cultuur en rol van de leidinggevende. Binnen het waterschap heerst er een positief perspectief op diversiteit, namelijk dat diversiteit een meerwaarde is voor het vergroten van de zichtbaarheid van de organisatie bij diverse groepen, innovatie en creativiteit door verschillende perspectieven, een positieve beeldvorming onder het personeel en het verbeteren van de samenwerking met diverse partijen. Doordat dit perspectief heerst, worden de diversiteitinterventies in dezelfde lijn ingezet om tegelijkertijd een positieve houding ten aanzien van diversiteit te creëren.

Het perspectief op diversiteit draagt ook bij aan een inclusieve cultuur; de mate waarin verschillen (h)erkend, gewaardeerd en meegenomen wordt in besluitvormingsprocessen. Een medewerker geeft aan dat medewerkers een open houding hebben ten aanzien van culturele verschillen en deze respecteren. Zo houdt de organisatie rekening met de wensen en behoefte van bi-culturele werknemers en speelt daarop in.

De medewerker geeft aan dat verschillen in expertise en ervaring worden erkend door de organisatie. Men richt zich op talent van werknemers en zorgen dat zij op de juiste plek terecht komen waar zij hun kennis en kunde kunnen toepassen in het werk. Daarnaast geeft de medewerker aan dat er de mogelijkheid is om ideeën in te brengen in de organisatie. Zo heeft de medewerker een groot aandeel gehad in het organiseren van een werkgeversbezoek en kon deze

aanpassen tot een format wat volgens de medewerker effectiever zou zijn. Hierop kreeg de medewerker ook positieve reacties van collega's.

"[...] mij is de opdracht gegeven om dat [werkgeversbezoek] te organiseren en ik mocht zelf bepalen hoe ik dat deed en ik kreeg ook positieve reacties. En ook had ik zo'n systeem bedacht met verschillende kleuren kaartjes om elkaar beter te leren kennen. De volgende dag kwam mijn collega en vroeg zij aan mij of zij dat mocht lenen voor een overleg dat zij had. Daaruit kan ik ook gewoon opmerken dat het wordt gewaardeerd." (Medewerker, 15 november 2012)

Een student die aan een werkgeversbezoek heeft meegedaan, geeft aan benieuwd te zijn hoe allochtone medewerkers het ervaren om te werken bij de Hollandse Delta. Zij krijgt namelijk te horen uit haar netwerk dat zij vanuit hun achtergrond niet passen bij de bedrijfscultuur van de organisatie waar ze solliciteren. Daarom is het belangrijk om te weten hoe een organisatie staat tegenover (niet-westerse) allochtonen en wordt dat meegenomen in de beslissing wel of niet te solliciteren bij een organisatie.

"Ja, kijk ik houd helemaal niet van onderscheid allochtoon en autochtoon, maar wij moeten ook niet doen alsof het er niet is, want dat onderscheid wordt wel door bepaalde organisaties gemaakt. Maar als ik kijk naar het werkgeversbezoek vandaag en hoe de werknemers zich presenteerden naar de deelnemers toe, dan had ik niet het gevoel dat ik het onderscheid moest maken." (Student, 15 november 2012)

Diversiteitinterventies zouden zich dan richten op het vergroten van de inclusiviteit van de organisatiecultuur waarin er ruimte is voor alle verschillen en deze (h)erkend en gewaardeerd wordt. Er kan vastgesteld worden dat er binnen de Hollandse Delta een positief perspectief ten aanzien van diversiteit en een inclusieve cultuur heerst. Samen dragen ze bij aan de effectiviteit van diversiteit en diversiteitinterventies. Medewerkers krijgen de ruimte zich te ontplooiën en in te zetten in de organisatie. Daarnaast hebben studenten, die een doelgroep zijn van de diversiteitinterventie, een positieve ervaring met de organisatie als werkgever.

4.5.5 De rol van de leidinggevende

De rol van de leidinggevende is belangrijk als het gaat om het creëren van draagvlak voor en de implementatie van de diversiteitinterventies. Volgens de projectleider is er in de lijn een leidende coalitie van leidinggevendens die zich inzetten voor diversiteit en leerwerkervaringsplekken aanbieden. Daarnaast heerst er draagvlak vanuit het topmanagement als trekkers voor het diversiteitsbeleid.

"Wij hebben een aantal pioniers in het management die zich er hard voor maken en daarvoor ook middelen ter beschikking stellen. Je hoort weleens de top moet er achter staan. Ik kan je zeggen het was hier andersom. Ze liepen er niet achter, maar ze liepen er bij ons in voor. Dat geldt dan natuurlijk niet voor iedereen. Als ik alles bij elkaar optel inclusief teamleiders." (Projectleider, 14 november 2012)

De projectleider geeft toe dat nog niet alle leidinggevendenden zich inzetten om de meerwaarde van diversiteit tot stand te brengen. Maar dat zodra er meer werknemers gaan uitstromen, hetzij via de vergrijzing, hoe meer en sneller zij de noodzaak zullen ervaren om zich hard te maken voor diversiteit. De leidinggevendenden die zich al inzetten voor diversiteit doen dit vanwege de business case argumenten die eerder zijn aangegeven, de afspiegeling, arbeidsmarkt en functioneren van teams. Voor wat betreft het inzetten van de diversiteitinterventies lijkt dit nog vooral af te hangen van de persoonlijke interesse van leidinggevendenden. Volgens de projectleider geven die leidinggevendenden ook weer een positief signaal af over diversiteit aan de interne organisatie.

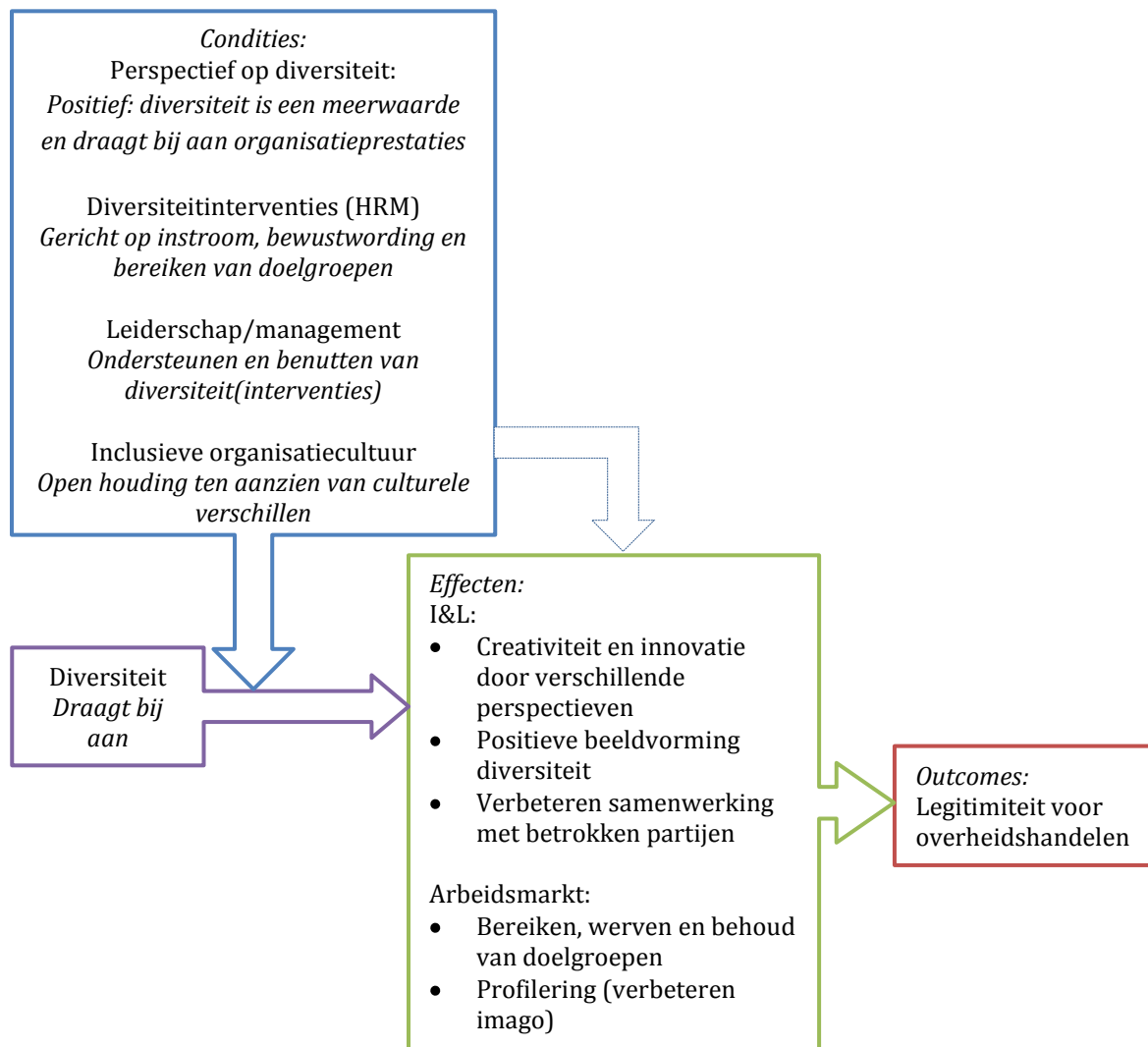
Vanuit een medewerkersperspectief op de rol van de leidinggevende, zijn we nagegaan in hoeverre de leidinggevende aandacht heeft voor diversiteit, zorgt uitdaging in het werk, innovatie en creativiteit stimuleert en aandacht heeft voor individuele behoeften en groei. De medewerker geeft aan haar leidinggevende openstaat voor feedback en positief is ingesteld. Daarnaast merkt ze bij andere bi-culturele collega's in de organisaties geen conflicten. Voor wat betreft uitdaging in het werk ervaart de medewerker dat die er wel is, maar als dat verbeterd kan worden dan heeft ze de ruimte om dat aan te geven. De leidinggevende neemt dat dan mee en zorgt voor meer uitdaging in het werk. De medewerker ervaart ook dat de leidinggevende creativiteit en innovatie stimuleert en ondersteunt. Tot slot geeft de medewerker aan dat er bij de aanstelling een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) is opgesteld. Wat aanduidt dat er aandacht is voor individuele behoeften en groei.

“Ik ben bijvoorbeeld op het idee gekomen om van de city-safari een fotoboekje te maken voor werknemers. Samen met twee andere collega's hebben we het fotoboekje ontwikkeld en daarbij had ik veel creatieve ideeën en dat werd heel erg toegejuicht door mijn leidinggevende. Hij was daar positief over en dat stimuleert mij ook om in andere werkzaamheden creatief te zijn.” (Medewerker, 15 november 2012)

4.5.6 Conclusie

In de casus Hollandse Delta zijn er verschillende business cases te onderscheiden. Het voornaamste is de strategische personeelsplanning die inspeelt op de vergrijzing van het personeel en de verwachte arbeidsmarktkrapte. Het bereiken en aanspreken van jong bi-cultureel talent op de arbeidsmarkt is daarmee een onderdeel van het strategisch personeelsbeleid dat de waterschap voert. Daarnaast draagt een divers personeelsbestand bij aan de profilering van de waterschap als werkgever. Vervolgens ziet het Waterschap de positieve beeldvorming over diversiteit bij het personeel verbeteren. Hierdoor staan werknemers open voor elkaars verschillen. De verschillende perspectieven en inzichten in diverse teams zou de creativiteit en innovatie van het personeel kunnen bevorderen, maar is volgens de projectleider moeilijk te meten. Men wordt zich bewust van verschillende oplossingen voor problemen en hebben de mogelijkheid om voor effectievere manieren van werken te kiezen. Het vergroten van de effectiviteit draagt bij aan de organisatieprestaties. Een divers personeelsbestand draagt ook bij aan de samenwerking met diverse betrokken partijen, door meer bewustzijn en door beter in te spelen op die diversiteit.

Door diversiteitinterventies in te zetten als werkgeversbezoeken komt de organisatie in contact met jong bi-cultureel talent en maken zij kennis met een organisatie die relatief onbekend voor hen is. Door het organiseren van een 'city safari' worden werknemers bewust gemaakt van diversiteit, waarbij vooroordelen over diversiteit worden weggenomen en het personeel bewust wordt van diversiteit in het personeel en in de samenleving. Door diversiteit te linken aan de organisatieprestaties heerst er een positief perspectief op diversiteit. Dit is weer van invloed op het soort interventie dat wordt toegepast. Daarnaast draagt dit bij aan een inclusieve organisatiecultuur waar men open staat voor culturele verschillen, deze waardeert en als meerwaarde ziet. De leidinggevende/het management spelen hierbij een belangrijke rol. Zij creëren draagvlak voor het diversiteitsbeleid. Daarnaast ligt bij hen de taak om de diversiteitinterventies toe te passen. De rol die de leidinggevende heeft, draagt ook bij aan een inclusieve cultuur, waarbij de leidinggevende aandacht heeft voor diversiteit, innovatie en creativiteit stimuleert en zicht heeft op individuele behoeften en groei.



Figuur 4.5: Meerwaarde van diversiteit waterschap Hollandse Delta

4.6 Conclusie

In dit hoofdstuk stonden de eerste twee onderzoeksvragen centraal. Allereerst zal de eerste vraag: “*Welke business cases van diversiteit zijn er binnen publieke organisaties te onderscheiden?*” worden beantwoord. Vervolgens zal de tweede onderzoeksvraag: “*Hoe dragen diversiteitsinterventies bij aan de business cases van diversiteit binnen de publieke sector en welke rol heeft de leidinggevende daarbij?*” aan bod komen. Deze onderzoeksvraag spitst zich toe op de condities die aanwezig moeten zijn, wil de meerwaarde van diversiteit tot stand komen.

4.6.1 Business case van diversiteit

Binnen de cases zijn drie verschillende soorten business cases te onderscheiden. Allereerst een business case gebaseerd op de *arbeidsmarkt*. Publieke organisaties krijgen in toenemende mate te maken met een toenemende vergrijzing en ontgroening binnen het personeelsbestand en een tekort aan (bi-cultureel) talent. Deze ontwikkelingen creëren voor organisaties de noodzaak om meer werk te maken van het aantrekken en binden van personeel en deze attractiviteitsstrategieën te richten op groepen die voorheen minder goed werden bereikt. Dat impliceert dat diversiteit een onderdeel wordt van het strategisch personeelsbeleid. In lijn hiermee werken de publieke organisaties aan hun profilering als ‘diverse organisatie’ om diverse groepen op de arbeidsmarkt beter te bereiken en de organisatie neer te zetten als een aantrekkelijke werkgever. Hierbij gaat het de organisaties om het bereiken, werven en behouden van diverse werknemers. Doordat de organisaties zich bewust bezig houden met diversiteit, zijn zij daarnaast beter in staat om divers talent op de arbeidsmarkt te herkennen. Hoewel de arbeidsmarkt business case belangrijk is voor de organisaties in anticipatie op personeelstekorten, is de noodzaak voor deze business volgens de respondenten minder relevant in tijden van een ruime arbeidsmarkt, lage vervangingsvraag en weinig vacatures en bezuinigingen in de organisatie.

Een tweede business case komt voort uit *Access & Legitimacy*. Hierbij staat centraal dat de organisatie via een divers personeelsbestand het contact en de aansluiting met de burger, student en/of klant wil verbeteren. Doordat burgers/studenten zich herkennen in het personeel zal de communicatie tussen hen beter verlopen. Daarnaast geldt voor de hogescholen dat studenten meer rolmodellen hebben waar zij zich mee kunnen identificeren. Door de betere aansluiting verwachten de gemeenten hun dienstverlening te verbeteren, voor de hogescholen gaat het om het verhogen van het studiesucces en verminderen van de uitval van studenten. Voor het waterschap lijkt deze business case minder relevant vanwege de afstand tot de burger, maar is het ook voor hen belangrijk legitimiteit te verkrijgen voor het overheidshandelen. Een ander aspect bij deze business case is de veronderstelling van de organisatie dat het diversifiëren van het personeelsbestand bijdraagt aan een positieve beeldvorming over diversiteit onder het personeel. Door het personeelsbestand te diversifiëren, komen werknemers meer in contact met diversiteit waardoor vooroordelen en weerstand tegen diversiteit weggenomen kan worden. Hoe dit echter in de praktijk tot uiting komt, wordt in de cases niet duidelijk.

Tot slot de *Integration & Learning* business case. Hierin streven de organisaties naar meer creativiteit en innovatie van interne processen door de aanwezigheid van verschillende perspectieven. In de hogescholen komt dit tot uiting in verschillende perspectieven op het onderwijs en probleemoplossing in teams. Hierdoor is het personeel beter in staat in te spelen op diverse studenten en situaties. De hogescholen kunnen daardoor beter inspelen op de behoefte van verschillende studenten. Tezamen draagt dit bij aan hoger studiesucces en minder uitval alsook meer gemotiveerde en betrokken studenten. De creativiteit en innovatie door verschillende perspectieven komen ook terug bij de gemeente en het waterschap. Verwacht wordt dat men hierdoor beter kan inspelen op diverse belangen in de stad en de samenwerking met diverse partijen kan verbeteren. De aanwezigheid van divers personeel en daarmee verschillende perspectieven op probleemoplossing draagt ook bij aan de flexibiliteit van de organisatie. De organisatie kan dan beter inspelen op een dynamische en veranderende omgeving. Hoe creativiteit en innovatie tot uiting komt in de interne werkprocessen wordt niet expliciet gemaakt. Bovendien is het een lastig aspect om te meten. Daarbij wordt binnen de cases veelal gesproken over de potentiële meerwaarde van diversiteit en niet hoe die feitelijk tot stand komt.

De drie business cases kunnen tegelijkertijd van belang zijn binnen een organisatie. Publieke organisatie streven daarbij zowel zakelijke als ideële doelstellingen na. Deze business cases van diversiteit zijn onder meer afhankelijk van de organisatiestrategie en het soort werk binnen de organisaties. Er zijn drie organisatiestrategieën in de cases onderscheiden:

- **Prospector:** Organisaties streven naar een divers personeelsbestand om creativiteit en innovatie te genereren en daardoor een flexibele organisatie te ontwikkelen. Hierdoor kunnen organisaties beter inspelen op een veranderende omgeving, zoals het diverser worden van studenten, burgers en de arbeidsmarkt. Door de ondersteuning van creativiteit en innovatie tracht de organisatie haar prestaties te bevorderen.
- **Klantgericht:** Een divers personeelsbestand is van belang om beter in te spelen op de behoefte van studenten, burgers en/of klanten. Door het ontwikkelen van betekenisvolle relaties met hen verwacht de organisatie haar prestaties te verbeteren.
- **Reactor:** Diversiteit is niet verbonden met de organisatiestrategie, maar organisaties zijn door externe druk (regel- en wetgeving) genoodzaakt er beleid op te voeren.

Binnen de eerste twee strategieën is diversiteit van toegevoegde waarde omdat het kan bijdragen aan de organisatieprestaties. In de laatste strategie ontbreekt de business case van diversiteit. Organisaties houden zich in dit geval bezig met diversiteit genoodzaakt door externe prikkels.

Naast de strategie hangt het van het soort werk af in hoeverre diversiteit een meerwaarde is. In de cases kwam vooral naar voren dat diversiteit van betekenis is naarmate er in het werk meer contact is met de burger of student, naarmate er schaarste is aan specialistisch personeel en naarmate het werken georganiseerd is in teams waarbij teamleden onderling nauw samenwerken.

4.6.2 Conditie

In de cases zijn gemeenschappelijke factoren gevonden die de effectiviteit van diversiteit beïnvloeden. Deze factoren zijn onderling afhankelijk en hebben afzonderlijk van elkaar geen of geringe positieve invloed.

Een eerste conditie is het perspectief op diversiteit en gaat er vanuit als er een positief beeld over diversiteit heerst en de link wordt gemaakt met het bevorderen van de organisatieprestaties, diversiteit dan tot positieve resultaten leidt. De vraag is dan of dit een zogeheten *self fulfilling prophecy* is; wanneer men de waarde van diversiteit ziet als een voordeel voor groepsprestaties, dan zullen groepsleden diversiteit meer benutten om prestaties te bevorderen. Als zij echter van menig zijn dat diversiteit een belasting is, dan zullen zij minder positief daarop reageren (Van Knippenberg & Schippers, 2007; Van Dick et al., 2008).

Het perspectief op diversiteit hangt samen met de diversiteitinterventies die worden toegepast en hoe deze in de organisatie wordt ontvangen. Cruciaal hierbij zijn de interventies gericht op de bewustwording over diversiteit en de meerwaarde die diversiteit kan zijn voor de organisatiedoelstellingen. Deze interventies zijn zowel op medewerkers als managers gericht. Daarnaast kan gedacht worden aan bewustwording over de rol van diversiteit bij werving- en selectieprocessen.

De diversiteitinterventies kunnen vervolgens bijdragen aan een inclusieve cultuur waarin zowel verschillen als overeenkomsten worden (h)erkend, gewaardeerd en benut. In een inclusieve cultuur hebben werknemers de mogelijkheid om verschillende ideeën aan te dragen en hebben toegang tot besluitvormingsprocessen. Daarbij is een inclusieve cultuur een belangrijke voorwaarde voor het behoud van werknemers.

Managers/ leidinggevendens spelen hierbij een cruciale rol als aanjagers van verandering: zij zijn cruciaal voor het creëren van draagvlak voor het diversiteitsbeleid en interventies. De wijze waarop managers diversiteitinterventies toepassen, beïnvloedt de manier waarop werknemers die interventies ervaren. Het is daarom belangrijk dat ook het top en lijnmanagement het belang van de interventies inzien en niet als een bijkomstigheid in het gros van andere taken waar de manager verantwoordelijk voor is. Daarbij komt ook meer nadruk te liggen op coachingsvaardigheden van de direct leidinggevende bij het stimuleren en benutten van diversiteit in teams. De leidinggevende heeft hierbij aandacht voor zowel het individu als het team en legt de focus op het motiveren, inspireren en ontwikkelen van werknemers. Hiermee dragen leidinggevendens ook bij aan inclusieve organisatiecultuur.

5 De borging van diversiteit in het strategisch HRM- en organisatiebeleid

In dit hoofdstuk zullen de resultaten gepresenteerd worden die voortkomen uit een expertmeeting met practitioners² uit hogescholen, gemeenten en waterschappen die zich bezighouden met diversiteit, diversiteitsbeleid en HRM. Tijdens deze expertmeeting stond de vraag centraal hoe diversiteit geborgd kan worden in het strategisch HRM- en organisatiebeleid van publieke organisaties. Allereerst zal er een beschrijving worden gegeven van de punten die uit de discussies naar voren zijn gekomen. Vervolgens zal onderzoeksvraag drie worden beantwoord.

De discussie start met de notie dat managers die zich bewust bezighouden met diversiteit, dit vaak doen vanuit persoonlijke affiniteit met het thema diversiteit. Vaak is iedereen wel voor diversiteit, maar worden er altijd praktische argumenten aangevoerd waarom een manager zich niet kan inzetten voor diversiteit, door bijvoorbeeld onvoldoende middelen of tijd. Managers kunnen verleid worden zich in te zetten voor diversiteit, als zij verantwoordelijk worden gemaakt voor de voortgang van diversiteit in de organisatie. Door concrete streefcijfers op te nemen in de planning- en controlcyclus, kan diversiteit onderdeel worden van de managementverantwoordelijkheid.

Een andere reden om streefcijfers in te voeren, is om gangbare selectiepraktijken te doorbreken om zo de vertegenwoordiging van bepaalde groepen uit de samenleving en op de arbeidsmarkt te vergroten. Wervings- en selectiecommissies zijn namelijk vaker geneigd om degenen te werven en selecteren die het meest op hen lijken, doorgaans de meerderheidsgroep in de organisatie. Dit is in lijn met de *attraction, selection en attrition (ASA)* theorie die er vanuit gaat dat organisaties juist die personen aantrekken en selecteren met overeenkomende kenmerken in de zin van doelen, preferenties, cultuur, normen en waarden, etc. Deze overeenkomsten zijn ook belangrijk voor het behoud van werknemers: wanneer deze kenmerken niet meer overeenkomen, is er geen zogeheten fit meer tussen de werknemer en de organisatie wat uiteindelijk zal leiden tot verloop (Schneider, Goldstein & Smith, 1995). De betrokkenen betogen dat het daarom noodzakelijk is om interventies toe te passen die de diversiteit in organisaties vergroten, omdat dit niet vanzelf tot stand zal komen. Hoe organisaties vervolgens moeten zorgen voor het behoud van werknemers komt minder terug in deze discussie. Er wordt verwacht dat wanneer de vertegenwoordiging van minderheidsgroepen in de organisatie toeneemt, dit een trigger zal zijn om verandering in de organisatie teweeg te brengen. Daarnaast zou volgens de deelnemers de instroom en doorstroom van doelgroepen gemakkelijker gaan, wanneer er al diversiteit is in de top, waar doelgroepen zich mee kunnen identificeren.

Streefcijfers alleen zijn echter niet voldoende en ook niet altijd wenselijk of mogelijk. Het voeren van streefcijfers lijkt niet altijd toepasbaar te zijn, bijvoorbeeld bij een lage vervangingsvraag of weinig opstaande vacatures in een organisatie. Gevraagd naar welke interventies met streefcijfers

² Zie bijlage II voor een overzicht van de deelnemers.

gecombineerd zouden kunnen worden, zijn de meningen in eerste instantie verdeeld. Op de vraag wat er moet gebeuren na de werving van bepaalde doelgroepen blijkt ook geen eenduidig antwoord te zijn.

Een belangrijk en gedeeld punt is de bewustwording van managers en direct leidinggevendenden. Uit het gesprek komt naar voren dat het management vaak niet op de hoogte is van de kwalificaties van diverse groepen. Er zou een impliciete aanname zijn van een eendimensionaal kwaliteitscriterium, waardoor er met een selectieve bril naar kwaliteit wordt gekeken. Kwaliteit die daarbinnen niet past, wordt vervolgens niet herkend. Door managers en leidinggevendenden bewust te maken van deze selectiviteit en van kwaliteiten die buiten de gangbare definities vallen, kan daar verandering in worden gebracht. Dit hangt ook samen met de samenstelling van selectiecommissies en het bewustzijn bij werving- en selectieprocessen. Door meer bewustzijn te creëren, wordt de mogelijke toegevoegde waarde van diversiteit zichtbaar wat vervolgens de instroom en doorstroom van diverse medewerkers bevordert.

Opmerkelijk is dat de discussie tussen de deelnemers zich lange tijd richt op het vergroten van de instroom en doorstroom van doelgroepen, en veel minder op hoe de meerwaarde van diversiteit in de organisatie gerealiseerd kan worden. Deze vraag en hoe dat te borgen is in het reguliere HRM- en organisatiebeleid wordt vervolgens besproken aan de hand van het model van Ulrich (1997, 1998). In dit model worden vier verschillende HRM rollen onderscheiden, variërend op de continua van processen naar mensen en van strategische focus naar operationele focus (figuur 5.1). Het model geeft inzicht in hoe de vier HRM rollen kunnen bijdragen aan organisatieprestaties. Allereerst in de rol van *'strategic partner'* werkt HRM nauw samen met het top- en lijnmanagement aan de ontwikkeling en uitvoering van de organisatiestrategie. Vervolgens is voor HRM een belangrijke rol weggelegd als *'administratief expert'* waarbij HRM kennis heeft in de wijze waarop het werk is georganiseerd en wordt uitgevoerd. Hierbij wordt de kwaliteit en efficiëntie van de organisatie gewaarborgd. In de derde HRM rol werkt HR samen met het lijnmanagement als *'employee champion'*. Hierbij heeft de leidinggevende aandacht voor de motivatie en betrokkenheid van werknemers in de organisatie. Tot slot in de laatste rol als *'change agent'* wordt er draagvlak voor cultuur- en organisatieverandering gecreëerd. In deze rol wordt expliciet gemaakt wat de veranderingen inhouden, hoe dit bijdraagt aan het behalen van de organisatiedoelstellingen en hoe het veranderingsproces eruit komt te zien. Met behulp van dit model zijn concrete aangrijpingspunten voor de borging van diversiteit in het HRM- en organisatiebeleid bij de deelnemers aan de expert meeting geïnventariseerd.



Figuur 5.1: HRM rollen (Ulrich, 1997)

Deelnemers beamen dat diversiteit veel meer een vast onderdeel zou moeten worden van de bedrijfsvoering, maar dat dit niet altijd zo gemakkelijk gaat. Diversiteit krijgt dan een vaste plek in de planning & control cyclus in diverse lagen van de organisatie. Diversiteit is dan geen apart programma, maar onderdeel van het algemeen HRM- en organisatiebeleid in de organisatie. Door het op te nemen in het takenpakket van elke manager en teamleider, zorg je vervolgens dat zij de verantwoordelijkheid voor diversiteit dragen. De deelnemers zijn het eens dat het top- en lijnmanagement een cruciale rol spelen in het creëren van draagvlak voor diversiteit en als trekkers van diversiteitsinitiatieven.

De verantwoordelijkheid voor de verschillende HR rollen kan per organisatie verschillen al naar gelang waar de verschillende taken in de organisatie zijn ondergebracht. Daarbij zijn de deelnemers het eens dat het lijnmanagement de verantwoordelijkheid draagt voor diversiteit en dat de HRM afdeling een ondersteunende rol heeft als het gaat om de planning en control cyclus en het faciliteren van managers bij de andere rollen.

De HRM afdeling vervult vanzelfsprekend de rol van administratief expert, vanwege de inhoudelijke kennis van HR en organisatieprocessen en de wijze waarop het werk in de organisatie is gestructureerd. Voorbeelden van interventies zijn het voeren van streefcijfers of quota, maar ook bewustzijn creëren over diversiteit in werving- en selectieprocedures.

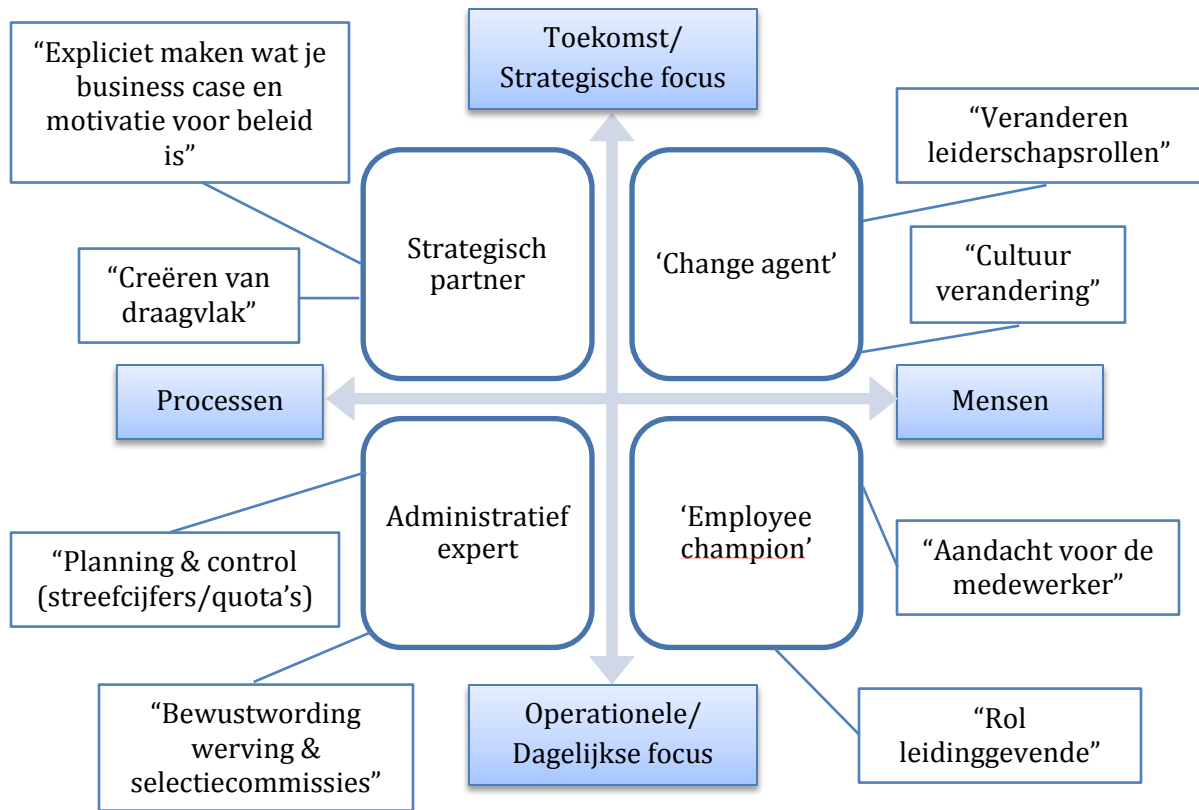
Vanuit de HR rollen moet echter ook aandacht zijn voor de medewerker gericht op het bevorderen van de betrokkenheid en motivatie van werknemers. Dit aspect bevindt zich rechtsonder in figuur

5.1. Hierbij is een belangrijke rol voor de leidinggevende weggelegd die daar verantwoordelijk voor is. Dit vereist echter ook een verandering in leiderschapstijlen, waarbij er vanuit HRM aandacht is voor coaching en ondersteuning van leidinggevendenden.

Volgens de deelnemers is organisatieverandering cruciaal om diversiteit een vast onderdeel te maken van het HR en organisatiebeleid. Organisaties streven naar organisatieverandering met het doel het doorbreken van een zogeheten monocultuur. Een eerste aanpak hierin zou het werven en selecteren van nieuwe medewerkers (m.b.v. streefcijfers) zijn die vervolgens een rol kunnen spelen bij het initiëren van deze organisatieverandering. Een probleem hierbij is dat er weerstand ontstaat bij het doorbreken van bestaande processen en structuren. De deelnemers komen dan ook tot de slotsom dat organisatieverandering van binnenuit moet komen en dat het management, de leidinggevende hierbij een cruciale rol als 'change agent' heeft, vergelijkbaar met de dimensie rechtsboven in het model (figuur 5.1). Deze rol zou in eerste instantie juist niet aan nieuwkomers moeten worden gegeven.

Tot slot in de rol van strategisch partner heeft HRM de taak om het topmanagement te ondersteunen en aan te moedigen om expliciet te maken welke business cases de organisatie nastreeft en duidelijk te maken wat de toegevoegde waarde van diversiteit voor de organisatie kan zijn. Men geeft aan waarom bepaald beleid wordt gevoerd en welk doel het heeft. Hierbij kan het gaan om zakelijke motieven als het verhogen van de effectiviteit en efficiency, maar ook ideële motieven als het bevorderen van de legitimiteit van publieke organisaties. Vervolgens is het aan het topmanagement om draagvlak te creëren voor het diversiteitsbeleid en bijbehorende interventies.

De invulling van de verschillende HRM rollen geven samen genomen een antwoord op de vraag hoe diversiteit geborgd kan worden in het strategisch HRM- en organisatiebeleid van publieke organisaties. Diversiteit krijgt, naar de verschillende rollen, een plek in verschillende lagen van de organisatie en wordt door het management gesteund. HR specialisten faciliteren het proces door middel van de opname van concrete instrumenten in de planning en control cyclus, zoals streefcijfers. Het management speelt een belangrijke rol als trekker van de cultuurverandering en het coachen en motiveren van de werknemer. Figuur 5.1 geeft hiervan een samenvatting. Hierbij is het belangrijk dat alle vier de rollen tot uiting komen, wil diversiteit daadwerkelijk een vast onderdeel worden van het strategisch HRM- en organisatiebeleid. Overigens hangt de toedeling en invulling van de verschillende HR rollen af van de organisatiecontext; waar zijn de HRM taken in de organisatie belegd en wat is de status quo betreft de diversiteit in de organisatie? Dit laatste beïnvloedt ook de mate waarin organisaties nog kiezen voor een apart diversiteitsbeleid of toe zijn aan de integratie in bestaand HRM- en organisatiebeleid.



Figuur 5.2: Diversiteit belegd in vier HRM rollen

6 Conclusie en aanbevelingen

In dit laatste hoofdstuk wordt een antwoord geformuleerd op de centrale onderzoeksvraag. Daarnaast wordt er ingegaan op de opbrengsten van het onderzoek en de aanbevelingen.

De centrale vraag betrof in hoeverre en op welke wijze diversiteitsinterventies bijdragen aan de meerwaarde van diversiteit in publieke organisaties en welke aanbevelingen gedaan kunnen worden voor het strategisch HRM- en organisatiebeleid. Met het onderzoek is in kaart gebracht wat de meerwaarde van diversiteit binnen publieke organisaties kan zijn. Hierbij zijn drie business cases onderscheiden, namelijk de *Arbeidsmarkt*, *Access & Legitimacy* en *Integration & Learning*. Deze business cases kunnen zich tegelijkertijd voordoen in de organisatie. De relevantie van de meerwaarde van diversiteit hangt onder meer af van het soort strategie en het soort werk van de organisatie. Bij een prospector en klantgerichte strategie draagt diversiteit bij aan het behalen van de organisatiedoelstellingen. Hierbij draagt een divers personeelsbestand bij aan de creativiteit en innovatie van de organisatie. De organisatie wordt flexibeler en kan beter inspelen op een veranderende omgeving, zoals het diverser worden van burgers, studenten en de arbeidsmarkt. Daarnaast wordt het belang van diversiteit meer gevoeld, naarmate er in het werk meer contact is met de burger, student en/of klant, bij een tekort aan specialistisch personeel en het werken in teams waarbij de aanwezigheid van verschillende perspectieven op de probleemoplossing bijdraagt aan de innovatie en creativiteit van die teams.

Of de meerwaarde van diversiteit tot stand komt in de organisatie, wordt vervolgens beïnvloed door verschillende condities die onderling afhankelijk zijn. Deze condities zijn het perspectief op diversiteit, de daaruit vloeiende interventies, een inclusieve organisatiecultuur en de rol van de leidinggevende. Vooral het laatste is doorslaggevend. De leidinggevende is cruciaal voor het creëren van draagvlak voor diversiteit, is verantwoordelijk voor de uitvoering van het beleid en draagt bij aan een inclusieve cultuur. De leidinggevende heeft hierbij aandacht voor zowel het individu als het team en legt de focus op het motiveren, inspireren en ontwikkelen van werknemers.

De expertmeeting gaf input hoe diversiteit geborgd kan worden in het strategisch HRM- en organisatiebeleid van organisatie. Het model van Ulrich (1997) geeft daarbij handreikingen voor verschillende HRM rollen die ingebed zijn binnen de organisatie. Een eerste rol is *'strategic partner'* waarbij topmanagement, lijnmanagement en de HRM specialisten samenwerken in het opstellen van de organisatiestrategie. Deze kan voortvloeien uit de twee eerder besproken strategieën en zal context afhankelijk zijn. Hierbij spreekt het management expliciet uit welke business cases van diversiteit relevant zijn voor de organisatie, motiveert waarom en welke doelen daarbij worden nagestreefd. Dit is van belang voor het creëren van draagvlak voor het beleid en de interventies die worden toegepast. De organisatiestrategie geeft vervolgens invulling aan de tweede HRM rol. In een tweede rol heeft HRM een faciliterende rol als *'administratief expert'* en integreert diversiteit in de planning en control cyclus ter ondersteuning van de organisatiestrategie. Het lijnmanagement speelt een cruciale rol als *'employee champion'* en heeft daarbij aandacht voor individuele

werknemers en richt zich op het bevorderen van de commitment en motivatie van hen. Daarnaast heeft het lijnmanagement als *'change agent'* de verantwoording voor organisatie- en cultuurveranderingen en komt er meer accent te liggen op veranderende leiderschapsstijlen. De HRM-afdeling faciliteert deze laatste twee rollen door onder meer coaching en het aanbod van trainingen voor leidinggevend en werknemers. Door diversiteit onderdeel te maken van de vier rollen en deze vervolgens expliciet in de organisatie kenbaar te maken, kan diversiteit een onderdeel uitmaken van het strategisch HRM- en organisatiebeleid van publieke organisaties. Daarmee kunnen zowel HRM functionarissen als top- en lijnmanagement aan de slag met diversiteit en wordt diversiteit een onderdeel van het integrale organisatiebeleid. Overigens hangt de toedeling en invulling van de verschillende HR rollen af van de organisatiecontext; waar zijn de HRM taken in de organisatie belegd en wat is de status quo betreft de diversiteit in de organisatie? Dit laatste beïnvloedt ook de mate waarin organisaties nog kiezen voor een apart diversiteitsbeleid of toe zijn aan de integratie in bestaand HRM- en organisatiebeleid.

Met dit onderzoek is vanuit verschillende perspectieven inzicht gegeven in wat de meerwaarde van diversiteit voor publieke organisatie kan zijn en op welke wijze HRM daaraan kan bijdragen. In aanvulling op eerder onderzoek waarin de meerwaarde van diversiteit doorgaans werd afgeleid uit werkgerelateerde uitkomsten van werknemers, zoals hun betrokkenheid, motivatie en tevredenheid, is in dit onderzoek inzicht gegeven in verschillende soorten business cases van diversiteit. Door deze potentiële meerwaarde vanuit verschillende invalshoeken te achterhalen – projectleiders, leidinggevend, medewerkers en burgers/studenten – was het in dit onderzoek beperkt mogelijk om dieper inzicht te krijgen in de feitelijke realisatie van deze meerwaarde. We hebben verschillende condities kunnen benoemen en ook aangrijpingspunten voor het HRM, maar nader onderzoek naar de werkprocessen in organisaties is nodig om te achterhalen hoe organisaties ervoor kunnen zorgen dat divers samengestelde werkgroepen succesvol samenwerken en bijdragen aan de effectiviteit en legitimiteit van publieke organisaties.

Literatuur

- Ashikali, T.S. (2011). *Van diversiteitsmanagement naar prestaties. Een onderzoek naar de invloed van diversiteitsmanagement op HRM uitkomsten en de rol van de leidinggevende in de Nederlandse publieke sector*. Masterthesis Public Administration, Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Andrews, R., Boyne, G.A., Meier, K.J., O'Toole Jr., L.J. & Walker, R.M. (2005). Representative Bureaucracy, Organizational Strategy, and Public Service Performance: An Empirical Analysis of English Local Government. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15 (4), 489-504.
- Avolio, B.J., Bass, B.M., & Jung, D.I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 72, 441-462.
- Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), 207-218.
- Benschop, Y. (2001). Pride, prejudice and performance: relations between HRM, diversity and performance, *The International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1166-1181.
- Bleijenbergh, I., Peters, P. & Poutsma, E. (2010). Diversity management beyond the business case. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 29 (5), 413-421.
- Bradbury, M. & Kellough, E. (2011). Representative Bureaucracy: Assessing the Evidence on Active Representation. *The American Review of Public Administration*, 41 (2), 157-167.
- Burke, S. 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. *Leadership Quarterly*, 17, 288-307.
- 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*, (4), 32-53.
- Choi, S. & Rainey, H.G. (2010). Managing Diversity in U.S. Federal Agencies: Effects of Diversity and Diversity Management on Employee Perceptions of Organizational Performance. *Public Administration Review*, 70 (1), 109-121.
- Coleman Selden, S. & Selden, F. (2001). 'Rethinking Diversity in Public Organizations for the 21st Century: Moving toward a Multicultural Model', *Administration & Society* 3 (33), 303-329.
- De Ruijter, S. & Groeneveld, S. (2011). *Diversiteit binnen de publieke sector. Een kwantitatief onderzoek naar de ervaringen van werknemers in de publieke sector met diversiteit en diversiteitsbeleid*. Erasmus Universiteit: Rotterdam. In opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Dick, R. van, Knippenberg, D. van, Hagele, S., Guillaume, Y.R.F. & Brodbeck, F.C. (2008). Group diversity and group identification: The moderating role of diversity beliefs. *Human Relations*, 61 (10), 1463-1492.

- Ely, R. J. & Thomas, D. A. (2001). Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46 (2), 229-273.
- 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. & Steijn, B. (2010). Arbeidsmarkt, Werving en Selectie, in: Steijn, B. & Groeneveld, S. (eds.). *Strategisch HRM in de Publieke Sector*. Van Gorcum: Assen, pp. 77-101.
- Groeneveld, S. & Van de Walle, S. (2010). A contingency approach to representative bureaucracy: power, equal opportunities and diversity. *International Review of Administrative Sciences*, 76 (2), 239-258.
- 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.
- Herring, C. (2009). Does Diversity Pay?: Race, Gender, and the Business Case for Diversity. *American Sociological Review*, 74 (2), 208-224.
- Hofhuis, J., Van der Zee, K.I. & Otten, S. (2008). *Uitstroom van allochtonen bij de Rijksoverheid*. Den Haag: Arbeidsmarkt en Opleidingsfonds Rijk.
- Hofhuis, J. & Van 't Hoog, M. (2010). *Succesvolle diversiteitinterventies bij de Nederlandse overheid*. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.
- Hofhuis, J., Van Oudenhoven-Van der Zee, K.I. & Otten, S. (2011). *Cultuurverschillen op de werkvloer. Beeldvorming en interventies rondom culturele diversiteit bij de Rijksoverheid*. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen, Instituut voor Integratie en Sociale Weerbaarheid. In opdracht van ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties & Arbeidsmarkt en Opleidingsfonds Rijk.
- Jackson, S.E., Joshi, A. & Erhardt, N.L. (2003). Recent Research on Team and Organizational Diversity: SWOT Analysis and Implications. *Journal of Management*, 29 (6), 801-830.
- Jehn, K. A. & Bezrukova, K. (2004). A field study of group diversity, workgroup context, and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 25 (6), 703-729.
- Kearney, E. & Gebert, D. (2009). Managing Diversity and Enhancing Team Outcomes: The Promise of Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 94 (1), 77-89.
- Kennedy, B. (2012). Unraveling Representative Bureaucracy: A Systematic Analysis of the Literature. *Administration & Society*, October 1, 2012.
- Kirton, G. & A. Greene (2010). *The dynamics of managing diversity. A critical approach*. Third edition. Oxford: Elsevier
- Knippenberg, van, D., Dreu, de, C.K.W. & Homan, C. (2004). Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89 (6), 1008-1022.
- Knippenberg, van, D. (2007). *Understanding Diversity*. Inaugural Address Series Research in Management. Erasmus Research Institute of Management: Rotterdam.
- Knippenberg, van, D. & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, 515-541.

- 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.
- Milliken, F., & Martins, L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21 (2), 402-433.
- Ministerie van BZK. (2011). *Compacte rijksdienst: uitvoeringsprogramma*. Versie Tweede Kamer, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Den Haag.
- Ministerie van BZK. (2012). *Beter werken in de praktijk. Voorbeelden van beter werken in het openbaar bestuur*. Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Den Haag.
- Nishii, L.H., Lepak, D.P. & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “why” of HR practices: their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61 (3), 503-545.
- Ng, E.S.W. & R.J. Burke (2005). Person–organization fit and the war for talent: does diversity management make a difference? *International Journal of Human Resource Management*, 16 (7), 1195-1210.
- Paauwe, J. & Richardson, R. (1997). Introduction special issue on HRM and performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 8 (3), 257-262.
- Pitts, D.W. (2005) ‘Diversity, Representation, and Performance: Evidence about Race and Ethnicity in Public Administration, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15 (4), 615-31.
- Pitts, D.W. (2009). Diversity management, job satisfaction, and performance: Evidence from U.S. Federal Agencies. *Public Administration Review*, 69 (2), 328-338.
- Pitts, D.W. & Wise, L.R. (2010). Workforce Diversity in the New Millennium: Prospects for Research. *Review of Public Personnel Administration*, 30 (1), 44-69.
- Pless, N. M., & Maak, T. (2004). Building an inclusive diversity culture: Principles, processes and practice. *Journal of Business Ethics*, 54(2), 129-148.
- Purcell, J. & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17 (1), 3–20.
- Regeerakkoord VVD - PvdA (2012). *Bruggen slaan*. VVD – PvdA, Den Haag.
- Richard, C. (2000). Racial Diversity, Business Strategy, and Firm Performance: A Resource-Based View. *The Academy of Management Journal*, 43 (2), 164-177.
- Roosevelt Thomas, R. (1990). From affirmative action to affirming diversity. *Harvard Business Review*, 68 (2), 107-117.
- Schneider, B., Goldstein, H.W. & Smith, D.B. (1995). The ASA framework: an update. *Personnel Psychology*, 48 (4), 747-773.
- Selden, S.C. & Selden, F. (2001). Rethinking Diversity in Public Organizations for the 21st Century: Moving toward a Multicultural Model. *Administration & Society*, 33 (3), 303-329.
- Thomas, D. A. & Ely, R. J. (1996). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, 74 (5), 79-91.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions. The next agenda for adding value and delivering results*. The Harvard Business Press.
- Ulrich, D. (1998). A new mandate for human resources. *Harvard Business Review*, 76, 124-135.

- Wise, L. R. & Tschirhart, M. (2000). Examining empirical evidence on diversity effects: How useful is diversity research for public-sector managers? *Public Administration Review*, 60 (5), 386-94.
- Wright, P.M. & Nishii, L.H. (2007). Strategic HRM and Organizational Behavior: Integrating Multiple Levels of Analysis. *Center for Advanced Human Resource Studies (CAHRS). CAHRS Working Paper Series*

Geraadpleegde bronnen

- Centraal Bureau voor de Statistiek (2012a). *Bevolking; ontwikkelingen in gemeenten met 100 000 of meer inwoners*.
[<http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?DM=SLNL&PA=70748ned&D1=0-24,67-75,83&D2=0&D3=0&D4=11-13,22,27&D5=0,7-11&VW=T>]
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2012b). *Beroepsbevolking; gemeenten*.
[<http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?DM=SLNL&PA=71883ned&D1=0,6-7,13,19-20,26&D2=l&D3=104,126,128,348&D4=l&HDR=T&STB=G1,G2,G3&VW=T>]
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2012c). *Beroepsbevolking, gemeenten*.
[<http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?DM=SLNL&PA=71883>]
- De Haagse Hogeschool (2012a). *Jaarverslag 2011*. Den Haag
- De Haagse Hogeschool (2012b). *Diversity Of Talent Community (DOTcom)*.
[<http://www.dehaagsehogeschool.nl/over-de-hogeschool/ontwikkelingen-en-projecten/studiesucces/diversity-of-talent-community>]
- Gemeente Enschede (2011). *Plan van aanpak. Talent naar de Top Gemeente Enschede 2011-2015*. Enschede.
- Gemeente Leeuwarden (2011). *Aanvraag stimuleringsregeling maatwerk in Diversiteit*. A&O fonds Gemeenten.
- Hogeschool Utrecht (2010). *Koers 2012*.
[<http://www.hu.nl/OverDeHU/~media/HU-PORTAL/Docs/Document%20Koers%202012.ashx>].
- Hogeschool Utrecht (2012a). *'Diversiteit Werkt'. De HU midden in de samenleving van nu*. Projectplan. Hogeschool Utrecht, Utrecht.
- Hogeschool Utrecht (2012b). *Jaarverslag 2011*.
[<http://www.hu.nl/~media/HU-Jaarverslag2011/Documents/Jaarverslag%20%20HU%202011.ashx>]
- Waterschap Hollandse Delta (2011). *Aanvraag stimuleringsregeling maatwerk in Diversiteit*. A&O fonds Waterschappen.

Bijlage I: Interviewleidraad

Projectleider

Meerwaarde diversiteit

1. Hoe relevant is diversiteit voor het behalen van de doelen van uw organisatie? Waaruit blijkt dat?
2. In hoeverre is het bewerkstelligen van een representatieve organisatie/afdeling een doelstelling van het project? Waarom wordt met dit project gestreefd naar representativiteit?
3. Wordt in dit project diversiteit gezien als meerwaarde voor de organisatie/afdeling? Zo ja, welke meerwaarde levert het op voor de organisatie/afdeling?
 - 3.1 In hoeverre wordt met het project ervan uit gegaan dat diversiteit een bijdrage kan leveren aan een betere aansluiting van de organisatie/afdeling met groepen in de samenleving?
 - 3.2 In hoeverre wordt met het project ervan uit gegaan dat diversiteit interne processen kan verbeteren door de verschillende inzichten die een divers personeelsbestand met zich meebrengt?
 - 3.3 In hoeverre wordt met het project ervan uit gegaan dat met diversiteit geanticipeerd kan worden op de toekomstige krapte op de arbeidsmarkt?

Conditie die de potentiële meerwaarde van diversiteit beïnvloeden

4. U geeft aan dat de mogelijke meerwaarde van diversiteit voor uw organisatie bestaat uit.....
Wat zijn nu precies de kenmerken van uw organisatie die maken dat diversiteit iets kan opleveren?
5. Wat zijn volgens uw organisatie/afdeling voorwaarden om diversiteit een meerwaarde te laten zijn?
6. Uw organisatiestrategie is gericht op [...], hoe hangt dit samen met diversiteit? Draagt de organisatiestrategie bij aan het benutten van diversiteit? Welke organisatiestrategie hanteert uw organisatie/afdeling?
 - 6.1 Is uw organisatie/afdeling met haar strategie gericht op de externe markt/samenleving, opzoek naar nieuwe kansen en het nemen van risico's? (Zo ja, in hoeverre wordt diversiteit door deze strategie benut?) Zo niet:
 - 6.2 Is uw organisatie/afdeling met haar strategie gericht op het ontwikkelen van betekenisvolle relaties met klanten? (Zo ja, in hoeverre wordt diversiteit door deze strategie benut?) Zo niet:
 - 6.3 Is uw organisatie/afdeling met haar strategie gericht op stabiliteit en het vermijden van groei en risico? (Zo ja, in hoeverre wordt diversiteit door deze strategie benut?)
 - 6.4 Wordt de strategie van uw organisatie/afdeling gestuurd door regel- en wetgeving?
7. Wat zijn specifieke kenmerken van taken binnen uw organisatie/afdeling? Hoe kan diversiteit bijdragen aan het beter uitvoeren van deze taken?
 - 7.1 In hoeverre is er schaarste in het aanbod van werknemers die de specifieke taken van uw organisatie/afdeling kunnen uitvoeren? In hoeverre kan diversiteit hierin een meerwaarde zijn?

7.2 In hoeverre is er contact met de samenleving bij het uitvoeren van specifieke taken van uw organisatie/afdeling? In hoeverre kan diversiteit hierin een meerwaarde zijn?

7.3. In hoeverre is het bij het uitvoeren van specifieke taken van uw organisatie/afdeling van belang dat er samengewerkt wordt? In hoeverre kan diversiteit hierbij een meerwaarde zijn (elaboratie of sociale categorisatie)?

7.4 In hoeverre bestaan de groepstaken uit sterke informatieverwerkings- en besluitvormingscomponenten?

7.5 In hoeverre speelt creativiteit/innovatie een belangrijke rol bij het uitvoeren van specifieke taken van uw organisatie/afdeling? In hoeverre kan diversiteit hierbij een meerwaarde zijn?

Conditie waaronder de meerwaarde van diversiteit tot stand kan komen

8. In hoeverre komt de meerwaarde van diversiteit in uw organisatie/afdeling tot stand? Moeten daarvoor speciale inspanningen worden gedaan. Of gaat dat min of meer vanzelf? (denk aan opvatting over diversiteit in de organisatie, cultuur, HR instrumenten en leidinggevenden).

Diversiteitsperspectief

9. Welke opvattingen en verwachtingen heersen er bij u in de organisatie/op de afdeling ten opzichte van diversiteit en de rol hiervan bij het uitvoeren van werkzaamheden?

9.1. In hoeverre vind uw organisatie/afdeling dat diversiteit binnen de organisatie gelijke kansen voor minderheidsgroepen moet bevorderen?

9.2. In hoeverre vind uw organisatie/afdeling dat diversiteit binnen de organisatie een bijdrage moeten leveren aan een betere aansluiting bij groepen in de samenleving

9.3. In hoeverre vind uw organisatie/afdeling dat diversiteit binnen de organisatie een bron is voor creativiteit en innovatie?

10. Is men in uw organisatie van mening dat diversiteit vooral positieve uitkomsten heeft of vooral negatieve? Welke argumenten worden daarvoor gegeven? Hoe staat u daar zelf in?

11. Welke opvattingen en verwachtingen heersen er bij u in de organisatie/op de afdeling ten opzichte van de impact van diversiteit op groepsprocessen?

12. Wat zijn volgens u de directe effecten van toename diversiteit in de organisatie/afdeling?

13. Wat zijn volgens u de indirecte effecten van toename diversiteit in de organisatie/afdeling?

Management van diversiteit

14. Wat doen leidinggevenden om de meerwaarde van diversiteit tot stand te brengen? Is dat naar uw idee voldoende? Wat zouden leidinggevenden nog meer kunnen doen?

15. In hoeverre hechten leidinggevenden in de organisatie/op de afdeling waarde aan een representatief personeelsbestand? Waarom hechten zij waarde aan een representatief personeelsbestand?

HR instrumenten

16. Welke (diversiteits)instrumenten worden gehanteerd in het kader van het project?

17. In hoeverre dragen deze instrumenten bij aan de doelen van het project/de afdeling/organisatie?

18. In hoeverre passen deze instrumenten in het gehele diversiteitsbeleid en HRM beleid van de organisatie?
19. Worden de instrumenten gebruikt door leidinggevenden?

Werknemer

Actual/Perceived HRM

1. Uw organisatie heeft verschillende activiteiten uitgevoerd om diversiteit binnen de organisatie te stimuleren. Waarom denkt u dat deze activiteiten zijn toegepast?
- 1.1 In hoeverre denkt u dat deze activiteiten zijn toegepast om de kwaliteit van de service/diensten te verbeteren?
 - 1.2 In hoeverre denkt u dat deze activiteiten zijn toegepast om de tevredenheid van werknemers te verbeteren?
 - 1.3 In hoeverre denkt u dat deze activiteiten zijn toegepast om de kosten te verminderen?

Diversiteitperspectief

2. Is men in uw organisatie van mening dat diversiteit vooral positieve uitkomsten heeft of vooral negatieve? Welke argumenten worden daarvoor gegeven? Hoe staat u daar zelf in?
- 2.1. In hoeverre vindt uw organisatie/afdeling dat diversiteit binnen de organisatie gelijke kansen voor minderheidsgroepen moet bevorderen?
 - 2.2. In hoeverre vindt uw organisatie/afdeling dat diversiteit binnen de organisatie een bijdrage moeten leveren aan een betere aansluiting bij groepen in de samenleving
 - 2.3. In hoeverre vindt uw organisatie/afdeling dat diversiteit binnen de organisatie een bron is voor creativiteit en innovatie?
3. Welke opvattingen en verwachtingen heersen er bij u in de organisatie/op de afdeling ten opzichte van de impact van diversiteit op groepsprocessen?

Organisatiecultuur

4. In hoeverre wordt u de ruimte gegeven om uw eigen cultuur te behouden in de organisatie/op de afdeling?
5. Worden verschillen in cultuur, expertise en ervaring (h)erkend binnen de organisatie/afdeling?
6. In hoeverre heeft u de mogelijkheid om; eigen ideeën in te brengen in besluitvormingsprocessen en binnen teamverband? En in hoeverre wordt uw inbreng gewaardeerd binnen het teamverband?
7. Heeft u de mogelijkheid om veranderingen aan te brengen, hetzij in de manier van werken, cultuur of besluitvorming?
8. In hoeverre is er sprake van een gemeenschappelijke identiteit binnen de organisatie/afdeling?

Rol leidinggevende/management

9. In hoeverre werken leidinggevenden in de organisatie/op de afdeling goed met werknemers van verschillende achtergronden?
10. In hoeverre hebben u vertrouwen in uw leidinggevende?
11. In hoeverre zorgen leidinggevenden voor uitdaging in het werk?

12. In hoeverre stimuleren leidinggevenden om innovatief en creatief te zijn?
13. In hoeverre hebben leidinggevenden aandacht voor u individuele behoeften en groei?
14. In hoeverre kunt u goed communiceren met uw leidinggevende?

Burger/student

1. Hoe ervaart u het contact met een organisatie met divers personeel?
2. In hoeverre voelt u zich beter begrepen doordat er contact is met divers personeel?
3. Hebt u het gevoel dat er een betere dienstverlening is door de aanwezigheid van divers personeel?

Bijlage II: Deelnemers expertmeeting

Deelnemers expertmeeting

Naam	Functie	Organisatie
1. Joline Luijtjens	Manager HRM	Saxion Hogescholen
2. Sjiera de Vries	Lector Sociale innovatie en verscheidenheid	Hogeschool Windesheim
3. Rob Grundemann	Lector Organisatieconfiguraties en Arbeidsrelaties	Hogeschool Utrecht
4. Trudy Loeffen	Directeur P&O	Gemeente Den Haag
5. Chesley Rach	Plaatsvervangend algemeen directeur	Gemeente Amsterdam
6. Arthur van Schendel	Programma manager diversiteit	Gemeente Amsterdam
7. Gerharda Tamminga	Gemeentesecretaris	Gemeente Oude IJsselstreek
8. Arnoud van Vliet	Directeur/ tevens ambassadeur diversiteit	Waterschap Hollandse Delta
9. Ernst Pieter Bakker	Incompany consultant (HR en arbeidsmarktbeleid)	Waterschap Hollandse Delta
10. Firdevs Dalkiran	Onderzoekster (HR en arbeidsmarktbeleid)	Waterschap Hollandse Delta
11. Sandra Groeneveld	Universitair hoofddocent	Erasmus Universiteit Rotterdam
12. Tanachia Ashikali	Wetenschappelijk docent - onderzoekster	Erasmus Universiteit Rotterdam
13. Fatiha Erradouani	Onderzoekster	Erasmus Universiteit Rotterdam
14. Lucas Lombaers	Directeur Arbeidszaken Publieke Sector	Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
15. Saniye Celik	Senior beleidsmedewerker	Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
16. Gerrit Kreffer	Strategisch Kennisadviseur	Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties