

Denkfouten over diversiteit

WETENSCHAP EN PRAKTIJK LEREN ONVOLDOENDE VAN ELKAAR

Diversiteit is hot. De laatste jaren is het thema uitgegroeid tot een serieus en actueel dossier in de politiek, het bedrijfsleven en de wetenschap. Veel maatschappelijke organisaties buigen zich over de vraag hoe we in Nederland beter gebruik kunnen maken van het aanwezige, diverse talent op onze arbeidsmarkt. Maar zowel het bedrijfsleven als de wetenschap maken denkfouten die het verder vormgeven, vergroten en stimuleren van diversiteit niet ten goede komen. Een pleidooi voor meer dialoog.

De eerste denkfout in de praktijk heeft betrekking op de gehanteerde definitie van diversiteit. Bij het bestuderen van wetenschappelijke literatuur blijkt diversiteit een verzamelbegrip, dat verschillende benaderingen en definiëringen kent. Janssens en Steyaert (2001) onderscheiden een smalle en een brede definitie van diversiteit. De smalle definitie van diversiteit concentreert zich op specifieke categorieën zoals leeftijd, etniciteit of geslacht. De brede defi-

nitie stelt dat alle mogelijke verschillen onder de noemer van diversiteit vallen, zowel demografische als psychologische als organisatorische. Onderzoekers geven in hun rapporten meestal duidelijk aan welke definitie van diversiteit zij hanteren. Organisaties doen dit in veel mindere mate. Zij gebruiken in hun

De Universiteit van Amsterdam organiseerde, met steun van de Nederlandse Stichting voor Psychotechniek, enige tijd geleden een internationale conferentie 'Managing and Understanding Diversity'. Tijdens deze conferentie wisselden mensen uit het bedrijfsleven en wetenschappers kennis, ideeën en ervaringen uit over de onderwerpen diversiteit en inclusiviteit. Dit artikel is geschreven naar aanleiding van de conferentie.

communicatie-uitingen vaak de brede definitie van diversiteit, maar in de praktijk stoelen veel bedrijven hun beleid op de smalle definitie. Diversiteitinspanningen zijn bijvoorbeeld gericht op het realiseren van meer vrouwen op topposities of op het werven van nieuw-Nederlands talent (smalle definitie) in plaats van op het creëren en bieden van gelijke kansen aan iedereen, ongeacht sekse, leefstijl, opleidingsniveau, afkomst en dergelijke (brede definitie). De denkfout schuilt erin dat organisaties menen het onderwerp diversiteit goed te positioneren door de brede definitie van diversiteit te hanteren. Maar als vervolgens blijkt dat er geen sprake is van breed diversiteitsbeleid maar van doelgroepenbeleid, kan teleurstelling hierover bij medewerkers leiden tot een kwalijke en onuitwisbare smet op het diversiteitsblazoen. Dit illustreren we aan de hand van een voorbeeld van diversiteitbeleid bij een grote Nederlandse bank. Deze bank bood getalenteerde vrouwen een interne coach aan die hen hielp bij het verwezenlijken van



hun ambities. De coach was lid van de raad van bestuur of het hoger management van de bank. Een interessant managementniveau, waar niet alleen getalenteerde vrouwelijke medewerkers graag mee wilden sparren maar ook hun getalenteerde mannelijke collega's. De laatstgenoemde groep medewerkers voelde zich door het initiatief achtergesteld en begon te morren. Een jaar later werd, mede onder druk van de morrende mannen, het coachprogramma uitgebreid en kon iedere deelnemer aan het management development traject, ongeacht sekse, gebruikmaken van zo'n coach. Het kwaad was echter al geschied. Diversiteitsbeleid was in de volksmond verworpen tot beleid om meer vrouwen naar de top te krijgen: er hing een zweem van positieve discriminatie omheen. Iets waar noch de organisatie noch de desbetreffende vrouwen blij mee waren. Immers, de aandacht was onterecht komen te liggen op wat vrouwen blijkbaar nog niet goed kunnen in plaats van op hun unieke talenten. Beter was geweest om

Businesscase diversiteit. Houdt geen stand.

van begin af aan duidelijk te stellen dat de bank inspanningen wilde plegen om meer vrouwen op topposities te krijgen. En dat zij, omwille van feitelijke achterstanden in het aantal vrouwen ten opzichte van het aantal mannen op dergelijke posities, ervoor had gekozen om talentvolle vrouwen gedurende een bepaalde periode extra te ondersteunen.

Businesscase. De tweede denkfout betreft de drijfveren van organisaties om werk te maken van diversiteit. Voor veel bedrijven is diversiteit, naar eigen zeggen, onderdeel van hun businesscase. Zij geloven bijvoorbeeld dat een diverser personeelsbestand leidt tot meer creativiteit en innovatie. Maar dit is lang niet altijd het geval. Alleen teams met een complexe, niet-routinematige taak komen tot creatievere oplossingen door diversiteit (Molleman, 1995). Heterogene teams presteren bijvoorbeeld alleen beter dan homogene teams wanneer zij een manager hebben die de diversiteit ook ten volle weet te benutten (DiStefano & Maszniewski, 2001). >>

Beeld : Chris Harvey

De vier persoonlijke uitdagingen 11 2011

>> Een andere veelgehoorde redenering vanuit de businesscasegedachte is dat een diverse werkvloer vrijwel automatisch leidt tot meer verschillende klanten. Ook deze redenering gaat in veel gevallen niet op. Een slager met islamitische werknemers krijgt niet meer islamitische klanten zolang hij voornamelijk varkensvlees blijft verkopen. De vraag is bovendien of het voor alle bedrijven echt nodig is om een meer divers klantenbestand aan te boren. Voor een aanbieder van mobiele telefonie is het uiteraard belangrijk diverse doelgroepen te begrijpen, maar voor een groot olie- en chemieconcern met alleen business-to-business klanten is dat niet noodzakelijk. Het argument van de businesscase van diversiteit houdt in de praktijk bij een groot aantal organisaties dus niet stand.

Onvermijdelijk. Veel organisaties komen hier na verloop van tijd achter en zetten vervolgens een punt achter hun diversiteitsbeleid vanwege onvoldoende opbrengsten. Dat is jammer. Enerzijds omdat er wel degelijk langetermijnvoordelen zijn, die liggen op het vlak van permanente ontwikkeling en de lerende organisatie (Van Oudenhoven - Van der Zee, 2008). En anderzijds omdat demografische trends niet te stoppen zijn. De arbeidsmarkt ontgroent, vergrijst, verkleurt, feminiseert en mondialiseert. Met andere woorden, diversiteit is 'here to stay' en ongeacht of het direct bijdraagt aan de businesscase of niet, je kunt er als organisatie maar beter werk

Archetypische werknemer. Blanke, mannelijke kostwinner.

van maken omdat de tijd van de blanke mannelijke kostwinner als archetype werknemer voorbij is. Organisaties zullen in de toekomst meer en meer tegemoet moeten komen aan steeds meer uiteenlopende wensen, eisen en behoeften van medewerkers. Overigens zijn er ook organisaties waar diversiteit wel degelijk onderdeel is van de businesscase. Neem bijvoorbeeld de politie. Meer diversiteit in een korps leidt bij de politie tot een beter begrip van diverse bevolkingsgroepen en daardoor tot betere dienstverlening aan burgers.

Uiterlijk vertoon. Sommige organisaties maken een derde denkfout door te veronderstellen dat kleine, 'cosmetische' ingrepen afdoende zijn om een favoriete werkgever te worden voor divers talent. Met het als topman verkondigen van je

geloof in bijvoorbeeld vrouwelijk potentieel en het inschakelen van gespecialiseerde werving- en selectiebureaus alleen, kom je er niet. Divers talent vraagt om meer dan 'window dressing'. Het vraagt om verankering van diversiteit in de (HR-) strategie, om maatwerk in arbeidsrelaties (Nauta, 2009), om participatief en transformatieel leiderschap (Raaijmakers, 2008) en om serieuze en permanente aandacht voor pesten en discriminatie op het werk (De Vries, 2004). Het vraagt ook om het daadwerkelijk sturen op diversiteitsgerelateerde resultaatindicatoren. Een voorbeeld hiervan is de 'diversity scorecard' van een grote accountants- en adviesorganisatie. Deze scorecard bevat doelstellingen over onder andere het getrokken van beoordelings- en promotieratio's tussen mannen en vrouwen, het volgen van diversiteitstrainingen door leidinggevenden en het vernieuwen van het arbeidsvoorwaardenpakket. Het accountants- en adviesbureau introduceerde bijvoorbeeld pappaverlof, parkeerbeleid voor zwangeren en gehandicapten en een nannyvergoeding.

Wetenschap. Ook wetenschappers maken denkfouten. De eerste betreft de tamelijk monomane aandacht voor een beperkt aantal uitkomstmaten. We zien dat wetenschappelijk onderzoek zich vooral richt op creativiteit, inventiviteit en de kwaliteit van besluitvorming. Precies daar lijkt diversiteit binnen een team of organisatie immers kansen te bieden (twee weten meer dan één) zeker als ze verschillende achtergronden, opleidingen en ervaringen inbrengen. En dit is inderdaad wat onderzoek lijkt aan te tonen, al zijn er in de loop van de tijd wel belangrijke kwalificaties aangebracht. Zo weten we inmiddels dat alleen diversiteit in termen van kennis, competenties en ervaring, de creativiteit en inventiviteit bevordert. Diversiteit in termen van demografische, etnische of andersoortige sociale termen speelt hierbij geen rol. En we weten dat creativiteit alleen loskomt als groepen goed samenwerken, er onderling vertrouwen heerst en gezamenlijke doelen helder en voor iedereen herkenbaar zijn gedefinieerd (Shin & Zhou, 2009). Wat we niet weten is wat diversiteit nog meer tot gevolg kan hebben. Misschien dat diversiteit op het ene vlak helpt en op het andere vlak schaadt. Wetenschappers moeten dit beter in kaart brengen en een breder palet aan uitkomsten tegelijkertijd bestuderen.



Jaarboek Personeelsmanagement 2011

Diversiteit lijkt veel werkgevers af te schrikken of onvoldoende te interesseren, en als gevolg daarvan komen grote groepen ouderen, allochtonen en ook vrouwen moeilijk aan de slag. Tegelijk is diversiteit wel het antwoord op de personeelstekorten die de komende jaren zullen ontstaan als gevolg van de vergrijzing. Dit zijn de belangrijkste conclusies van het Jaarboek Personeelsmanagement 2011, dat als thema heeft: 'het managen van een heterogene workforce'.

Het Jaarboek is te bestellen via www.gidsonline.nl.

Want pas dan kan de praktijk gefundeerde beleidskeuzes maken ten aanzien van diversiteit en worden onaangename verrassingen voorkomen.

Individu. In het verlengde van de eerste denkfout noemen we een tweede tekortkoming, namelijk dat wetenschappelijk onderzoek naar diversiteit zich bijna uitsluitend richt op uitkomsten op teamniveau. Enkele uitzonderingen daargelaten, is er niet of nauwelijks gekeken naar wat diversiteit voor individuele medewerkers voor gevolgen heeft. Worden arbeidsomstandigheden beter, of juist slechter? Maakt het uit op welke dimensie(s) de diversiteit toeneemt, of spelen hier fundamentele principes die ongeacht de specifieke context optreden? Er is veel bekend over de wijze waarop de bredere organisatorische context in samenspel met individuele waarden en normen doorwerkt op verzuim en verloop, arbeidsmotivatie en werkprestaties. Het valt dus niet uit te sluiten dat bepaalde vormen van diversiteit een totaal andere invloed hebben binnen sommige organisaties, dan binnen andere. Pas onlangs (Janssens, 2008) is onderzoek hiernaar op gang gekomen en een gedegen beleid vereist meer systematisch onderzoek.

Nederland. De derde denkfout betreft een al te gemakkelijke vertaling van bevindingen uit Amerikaans onderzoek naar de Nederlandse praktijk. Onderzoek naar diversiteit vindt een belangrijk deel van haar oorsprong in de Verenigde Staten en richtte zich in eerste instantie naast sociale (etnische) diversiteit op diversiteit in sekse-samenstelling en leeftijdsopbouw. Alhoewel ook deze aspecten in de Nederlandse arbeidsverhoudingen in toenemende mate van belang zijn, is het goed ons te realiseren dat er een aantal fundamentele verschillen met de Amerikaanse situatie bestaat. Ten eerste zijn de arbeidsverhoudingen in de Verenigde Staten anders gereguleerd en heeft de werknemer minder duidelijk gevormde en vastgelegde rechten (denk aan het ontslagrecht). Ten tweede is de situatie met betrekking tot etniciteit anders dan in Nederland. Een zwarte Amerikaan kan qua achtergrond en worteling niet gelijkgesteld worden met een Marokkaanse of Turkse Nederlander. Ten slotte heeft Amerika een langere en andere geschiedenis op het gebied van immigratie en integratie dan Nederland. Kortom, de directe vertaling van de bevindingen uit Amerikaans onderzoek naar de Nederland-

se praktijk zal vaak leiden tot verkeerde keuzes en misverstanden.

Dialogoog. Waarom is het belangrijk dat wetenschap en praktijk meer met elkaar in debat gaan over het onderwerp diversiteit? Allereerst omdat zij elkaar kunnen helpen bij het opheffen van elkaars denkfouten. Zo zou bijvoorbeeld de wetenschap de praktijk bewezen effecten van diversiteit kunnen aanreiken op basis van gedegen evaluatieonderzoek. Helaas ontbreekt dergelijk onderzoek. Noch de praktijk, noch de wetenschap maakt hiervoor tijd en middelen beschikbaar. De praktijk heeft vaak de tijd niet te wachten op de resultaten van langlopend, systematisch onderzoek, of stuit op moreel-ethische bezwaren. Mag je bijvoorbeeld een bepaalde groep wel en een andere groep niet blootstellen aan meer of minder ingrijpende interventies? Aan de andere kant vermijdt de wetenschap dergelijk evaluatieonderzoek onder meer omdat het lastig scoort in wetenschappelijke toptijdschriften, die vooral geïnteresseerd zijn in theoretisch vernieuwende inzichten. Toch is het onze overtuiging dat dergelijk onderzoek nodig is, omdat organisaties met de aldus ontstane 'evidence-based' kennis heldere verwachtingen ten aanzien van diversiteit kunnen creëren en het onderwerp beter kunnen verbinden aan strategische bedrijfsissues. Wetenschappers krijgen door contact met bedrijven mogelijkwijs een meer interdisciplinaire kijk.

[
Synergie. Een tweede reden om meer dialoog na te streven tussen praktijk en wetenschap ligt in de totaal verschillende en aanvullende benaderingswijzen ten aanzien van het onderwerp. Want enthousiasme over en een zeker geloof in diversiteit is nodig om er mee aan de slag te gaan en te blijven. Hier zijn bedrijven goed in. Maar om de juiste condities te scheppen voor succesvol diversiteitsbeleid, is een realistische kijk op nut, noodzaak en

effecten ervan onontbeerlijk. Hiervoor levert de wetenschap belangwekkende informatie en inzichten. Beide benaderingswijzen zijn dus nodig om beter gebruik te maken van het aanwezige, schaarse talent op de arbeidsmarkt. Alleen dan komen we verder en kan er in Nederland een werkklimaat ontstaan waarin werkelijk sprake is van ruimte en plek voor iedereen.

Referenties

- De Vries, S. (2009), *Diversiteit: Hoofd, hart, en buik*, Van Gorcum, Assen.
- Raad voor de Maatschappelijke Ontwikkeling (2009), *Polarisatie: Bedreigend en verrijkend (pp. 140-152)*, SWP, Amsterdam.
- Van Oudenhoven-Van der Zee, K. (2008), *Culturele diversiteit op het werk*, Van Gorcum, Assen.
- De Vries, S., Van de Ven, C., Winthagen, T. (2007), *Aan de slag met diversiteit - praktische tips voor HR-beleid*, TNO, Hoofddorp.
- Van de Ven, C., De Groot, M., De Vries, S. (2004), *Werk maken van diversiteit: tien tips*, Management Executive, juli/augustus, 1-13.
- Van Knippenberg, D., De Dreu, C.K.W., & Homan, A.C. (2004), *Work group diversity and performance: An integrative review and research agenda*, Journal of Applied Psychology, 89, 1008-1022.

Drs. Cristel van de Ven is - samen met prof. dr. Aukje Nauta en drs. Aqualine Schulte - oprichter van onderzoeks- en adviesbureau Factor Vijf. Zij adviseert en begeleidt organisaties bij het realiseren van meer maatwerk in arbeidsrelaties en het versterken van de dialoog tussen manager en medewerker. Prof. dr. Carsten de Dreu is hoogleraar Arbeids- en Organisationspsychologie aan de Universiteit van Amsterdam.



Samenvattend

- Het bedrijfsleven en de wetenschap maken denkfouten die het verder vormgeven, vergroten en stimuleren van diversiteit niet ten goede komen.
- Diversiteit als businesscase is niet voor ieder bedrijf de juiste benadering.
- Wetenschappelijk onderzoek naar diversiteit richt zich bijna uitsluitend op uitkomsten op teamniveau; de gevolgen voor het individu zijn niet duidelijk.
- Bevindingen uit Amerikaans onderzoek worden te gemakkelijk vertaald naar Nederland.
- Meer dialoog tussen wetenschap en praktijk zou de genoemde denkfouten kunnen opheffen.