

DIVERSITEIT OP DE WERKVLOER EN DIVERSITEITSBELEID



Sander Kuizenga
348823
BKV4E
S.r.kuizenga@st.hanze.nl

Inhoudsopgave

1. Inleiding.....	2
2. Wetenschappelijke kennis.....	3
2.1 Nadelen	3
2.2 Voordelen	4
2.3 Diversiteitsbeleid	4
2.4 Discriminatie	5
3. Praktijkervaringen	6
3.1 Persoonlijke ervaringen	6
3.2 Interview HR-medewerker	6
3.3 interview HR student.....	7
4. Eigen visie.....	8
Bronnenlijst.....	9

1. Inleiding

Sinds mensenheugenis is diversiteit al een belangrijke factor binnen de samenleving en in het huidige multiculturele Nederland is de impact van deze variëteit groter dan ooit tevoren. Diversiteit is niet alleen geslacht, leeftijd en etniciteit; het is alles wat een persoon onderscheidt van een ander persoon. Facetten van diversiteit beslaan veel verschillende onderwerpen, voorbeelden hiervan zijn: de onderliggende waarden en normen van iemand of zijn kledingkeuze of communicatiestijl. Zo zijn er ontelbare factoren te herkennen die binnen diversificatie van de samenleving vallen. Kort samengevat diversiteit = alle aspecten waarop mensen van elkaar verschillen (de Vries, 2005, p. 7).

Logischerwijs heeft deze diversificatie van de samenleving ook effect op de samenstelling van het personeelsbestand binnen het bedrijfsleven. Deze ontwikkelingen kunnen zorgen voor een clash van totaal verschillende zienswijzen, meningen en standpunten. Mede hierdoor hebben een aantal groepen het moeilijk binnen het bedrijfsleven. Bijvoorbeeld, oudere werknemers vinden niet snel een baan en vrouwen op topposities komen niet vaak voor. Alhoewel vervrouwelijking van de top gestimuleerd wordt en afgelopen jaar een kwart van de bestuur benoemingen vrouw is, is het wettelijk streefcijfer nog steeds niet behaald (Sterk, 2019).

Om een beknopt beeld te geven van de huidige situatie betreffend diversiteit kan er gebruikt gemaakt worden van een tool, deze is ontwikkeld door de overheid die bekend staat als de DiversiteitIndex. Met behulp van deze tool kan er gekeken worden naar de samenstelling van het personeelsbestand. Men kan selecteren op de omvang van de organisatie en op leeftijd, geslacht en etniciteit. Daarbovenop kan geselecteerd worden op in- en uitstroom en het aandeel van vrouwen in de top. Dit geeft een beknopt overzicht van de actuele situatie in Nederland en voegt wat toe aan de achtergrond en de urgentie van dit artikel. Bovenstaand beschreven tool is te vinden via de volgende hyperlink:

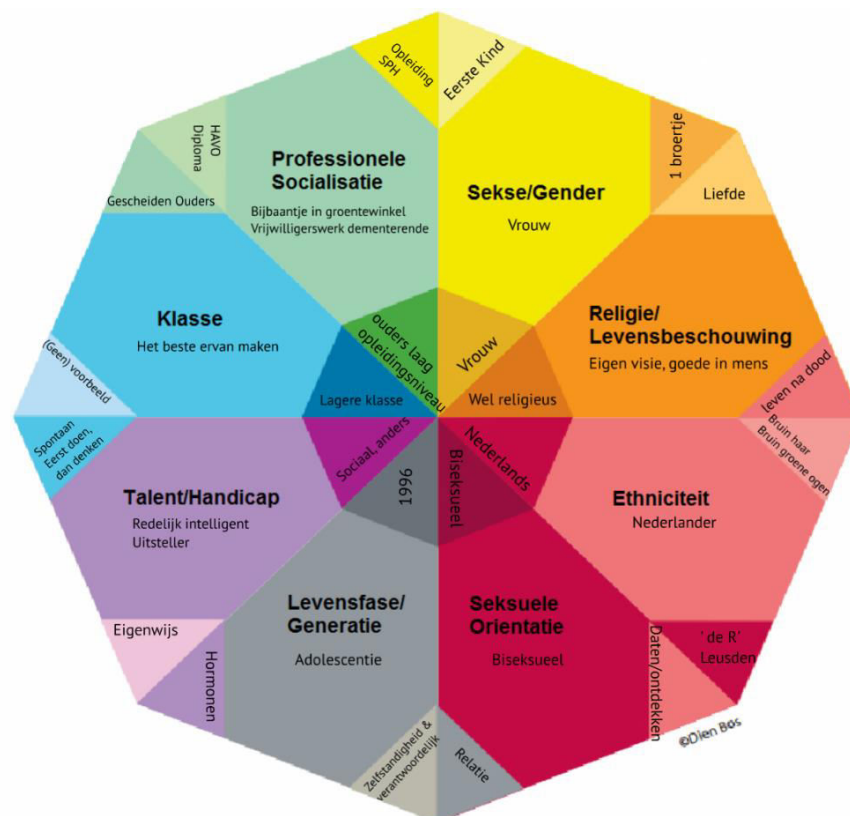
<https://kennisopenbaarbestuur.nl/thema/samenstelling-personeel/>

Als organisatie streeft men continuïteit na en tevens wil men groeien als bedrijf. Hiervoor zijn gemotiveerde en betrokken werknemers nodig. Door de grote ontwikkelingen die hierboven staan beschreven is er steeds meer belang en aandacht gekomen voor het onderwerp diversiteit en het beleid hiervan. Dit artikel is bedoeld om u als multinational, ondernemer of bijvoorbeeld een HR-manager te introduceren in het onderwerp diversiteit op werkvloer en daarbij behorend diversiteitsbeleid. De vragen die centraal staan in dit artikel zijn: wat is het effect van diversiteit op de werkvloer? Komt men tot betere of snellere oplossingen door de verschillende zienswijzen of is het juist moeizaam om tot consensus te komen juist door de grote verschillen tussen werknemers? Kan diversiteitsbeleid hier wat in betekenen en op wat voor manier?

2. Wetenschappelijke kennis

In dit hoofdstuk wordt er gebruik gemaakt van wetenschappelijke artikelen om een duidelijk beeld te krijgen van wat er op momenteel bekend is over het onderwerp. Er zullen theorieën aangedragen worden die het onderwerp vanuit verschillende invalshoeken belichten en hierdoor beide kanten van het totaal uiteenzetten. Hierdoor krijgt de lezer een duidelijk beeld van het onderwerp en worden de gestelde voordelen en nadelen tegen elkaar afgewogen.

Ten eerste is het belangrijk duidelijkheid te verschaffen betreffende het begrip diversiteit. Het is een feit dat veel verschillende begrippen binnen dit onderwerp vallen, maar welke? Kreitner en Kinicki hebben in 1995 een model hiervoor ontwikkeld. Voor verduidelijking is de zogeheten diversiteitscirkel vertaald naar het Nederlands.



2.1 Nadelen

Uit onderzoek is gebleken dat men de natuurlijke neiging heeft om mensen in groepen in te delen en zichzelf te conformeren met de groep waartoe hij zichzelf vindt horen en deze groep beter te laten lijken ten opzichte van andere groepen (Tajfel en Turner 1979). Tevens stellen een aantal sociaal onderzoekers dat mensen worden aangetrokken door mensen die op zichzelf lijken. De reden hiervan is dat dit rust geeft, men kan voorspellen hoe deze personen, denken en reageren. Ten minste dat denkt men, natuurlijk is het niet zo dat twee mensen die op elkaar lijken hetzelfde denken (Greenberg, Pyszczinski en Solomon 1990). Deze twee bovenstaande theorieën druisen tegen het principe in dat diversiteit de productiviteit bevordert. Als men zich niet kan indelen bij een bepaalde groep waarbij hij/zij zichzelf vindt horen veroorzaakt dit een bijzondere situatie die veel wrijving kan opleveren tussen werknemers van een organisatie. Van nature is de mens een sociaal dier dat sociale contacten nodig heeft om te functioneren. Als deze contacten er niet zijn doordat niemand zich tot een bepaalde groep kan conformeren zal men zich ongemakkelijk voelen en niet op zijn plaats

binnen die afdeling/organisatie. Deze factoren staan de productiviteit en teampresteren in de weg.

Een andere situatie die een nadeel illustreert is het onderzoek dat gedaan is bij de warenhuisketen Sears, Roebuck and Co.. Men was meerdere jaren op zoek naar opvolgers van topmanagers binnen de organisatie. Uit onderzoek bleek dat een onbewust belangrijk selectiecriteria was dat men lang moest zijn om een effectievere manager te zijn (Judge en Ferris 1992). Dit heeft geen directe invloed op de productiviteit van een organisatie maar het illustreert wel wat voor invloed onbewuste vooroordelen kunnen hebben op belangrijke beslissingen en momenten. Tevens is er een connectie te maken met racisme en vooroordelen. Een belangrijk voorbeeld van vooroordelen staat beschreven in hoofdstuk 3, over een Amerikaans bedrijf dat een locatie heeft in Nederland.

2.2 Voordelen

Aan de andere kant van het spectrum, het feit dat diversiteit juist wel voordelig werkt in het teampresteren. Men heeft de neiging om zichzelf te conformeren met een groep, dit zorgt ervoor dat we diversiteit niet meteen herkennen. Hoe kan van de voordelen van diversiteit gebruik gemaakt worden als men het niet eens herkent? Hier komt het diversiteitsbeleid naar voren, organisaties moeten gericht selecteren op een divers personeelsbestand en dit benadrukken. Volgens Molleman (1995) blijkt dat diversiteit zorgt voor creatievere oplossingen. Echter moeten de uit te voeren taken complex en niet routinematig van aard zijn om diversiteit zo effectief mogelijk in te zetten. Ook moet men meer zorg dragen voor het feit dat er geen conflicten ontstaan op de werkvloer, door een hoge diversiteit kunnen logischerwijs ook meer conflicten ontstaan (Rupert 2010). Dit kan gedaan worden door meer aandacht te besteden aan de competenties van leidinggevenden. Managers zijn belangrijk bij het aansturen van een groep en het voorkomen van conflicten.

Tevens is er de afgelopen jaren een levendige discussie ontstaan binnen de Nederlandse samenleving betreft het hebben van vrouwen in topfuncties. Een aantal jaar geleden is er een bepaald streefcijfer geïntroduceerd dat gaat over dit feit. Dit is natuurlijk een terechte discussie, waarom zijn er überhaupt zo weinig vrouwen in bestuursfuncties te vinden? Maar als de zaak wordt omgedraaid, rijst de vraag, wat voegen vrouwen toe binnen het bedrijfsleven? Doen ze het beter dan mannen, of juist slechter? Er is degelijk onderzoek gedaan vervrouwelijking van de top en de voordelen die dit met zich mee brengt (van Beek en Henderikse, 2011). Hieruit blijkt dat vrouwen meer resultaatgericht zijn en zich niet bezighouden met het creëren en of bemachtigen van een machtspositie, zoals veel mannen wel doen. Deze houding kan in veel besturen verkwikkend zijn en een boost geven gezien de werkomgeving.

2.3 Diversiteitsbeleid

Veel lezers zullen zich afvragen wat diversiteitsbeleid eigenlijk inhoudt. In principe is dit beleid ingericht om een organisatie beter te laten functioneren kijkend naar een optimale samenstelling van het personeel. Deze samenstelling focust zich op de competenties, kwaliteiten en vaardigheden van het personeel. Het uitgangspunt is dat elke werknemer verschillend is op alle vlakken die binnen diversiteit vallen, hoe groter het verschil tussen twee werknemers, hoe groter het verschil in competenties, kwaliteiten en vaardigheden.

2.4 Discriminatie

Wat verbonden is met diversiteit is de term discriminatie, wettelijk mag er niet gediscrimineerd worden. Maar wat nou als een bedrijf een vrouw wil aannemen om de balans binnen het bestuur van de organisatie van mannen en vrouwen te herstellen om op die manier aan het gestelde streefcijfer te komen? Zodra men begint over discriminatie en diversiteitsbeleid rijst bij veel mensen dezelfde vraag:

‘Is diversiteitsbeleid een vorm van discriminatie?’

Hierover zijn veel verschillende standpunten te formuleren. Volgens de gelijkebehandelingswetgeving (AWGB), die voortkomt uit Art. 1 GW, wordt gesteld dat er een aantal onderwerpen zijn waar men beschermd is tegen discriminatie. Deze gronden zijn als volgt: godsdienst, levensovertuiging, politieke gezindheid, ras, geslacht, nationaliteit, hetero- of homoseksuele gerichtheid en burgerlijke staat. Daarentegen is er niets te vinden in de wet over diversiteitsbeleid. Logischerwijs kunnen deze twee onderwerpen met elkaar in gedrang komen. Bijvoorbeeld bij het vinden van een nieuwe energieke en flexibele werknemers, hierbij wordt er eerder aan een jong iemand gedacht dan een oud iemand, dit mag niet volgens de wet.

In werkelijkheid gaat dit natuurlijk anders, men zal niet selecteren op leeftijd maar uiteindelijk zal de keuze vallen op de jonge werknemer vanwege een andere reden.

3. Praktijkervaringen

In dit hoofdstuk wordt de focus naar de praktijk verlegt en uiteengezet wat er bekend is vanuit ervaringen van de student en implementatie door case evaluatie en observaties in de praktijk. Tevens zijn er twee korte interviews gehouden met een Human Resource deskundige en student over diversiteit en diversiteitsbeleid en wat voor ervaringen zij ermee hebben.

3.1 Persoonlijke ervaringen

Sinds mijn achttiende werk ik bij Frieslandcampina, bij de productielocatie in Beilen waar babyvoeding wordt gemaakt. Het werk dat hier gedaan wordt is routinematig en niet complex van aard. Eerdergenoemde Molleman, stelde dat de uit te voeren taken juist wel routinematig en complex moeten zijn om een hogere mate van creativiteit te bereiken door diversiteit, deze theorie valt dus af bij de situatie die zich afspeelt op mijn werk. Het personeelsbestand binnen deze fabriek is zeer divers. Net zoals elke andere organisatie is deze op te delen in twee delen, de vaste werknemers en de flexibele schil. Er werken mensen met zeer verschillende achtergronden. Te beginnen met de vaste werknemers, over het algemeen zijn het mensen zonder vooropleiding en gemiddeld gezien een vrij hoge leeftijd. Veel van deze werknemers wonen dichtbij en zijn allemaal al meer dan 20 jaar werkzaam binnen het bedrijf. Vroeger was het niet de norm om te gaan studeren maar om aan het werk te gaan zodra je werk kon vinden. Deze trend is nog steeds terug te zien in de fabriek. Ten tweede zijn de werknemers die op oproepbasis werken, binnen deze groep werknemers val ik. Dikwijls zijn dit studenten die het als bijbaan doen en zich op weekbasis laten oproepen om te komen werken.

Met het oog op de grote verschillen tussen de werknemers valt mij op dat de vaste werknemers veel serieuzer met het werk bezig zijn. Echter werkt deze groep minder efficiënt dan de jonge werknemers. De gemiddelde leeftijd blijkt een belangrijke factor te zijn kijkend naar de productiviteit van de werknemers. Daar tegenover staat weer dat oudere werknemers op veel meer verschillende plekken kunnen staan, oftewel breder inzetbaar zijn. Deze opvallende zaken blijken ook door te schijnen in het diversiteitsbeleid van FrieslandCampina. Hierover is meer beschreven in een interview met een medewerker in hoofdstuk 3.2.

Naar mijn mening is het belangrijk om een divers personeelsbestand te hebben om zo meerdere invalshoeken te hebben. Echter is het wel belangrijk om geen overbodige offers te brengen om tot dit doel te komen, het focuspunt blijft een goed resultaat en niet een divers team.

3.2 Interview HR-medewerker

Na een korte conversatie met HR-medewerker van FrieslandCampina blijkt dat er wel degelijk een diversiteitsbeleid aanwezig is en deze gevolgd dient te worden door de HR-afdeling. Dit beleid richt zich voornamelijk op het indelen van de vijf teams op basis van verschillende factoren. Een van die factoren is leeftijd, om zo een divers team te waarborgen waar de kwaliteiten, competenties en vaardigheden over de breedte van het teams goed verdeeld zijn. Duidelijke reden waarom er naar leeftijd gekeken wordt is om het feit dat oudere medewerkers gekwalificeerd zijn om op veel meer verschillende plekken te werken dan jongere collega's.

3.3 interview HR student

Tevens is er een kort interview gehouden met een HRM-stagiair, uit privacyoverwegingen worden de naam van het stagebedrijf en de stagiair niet genoemd. De stagiair gaf aan dat er bij het proces van werving mensen geselecteerd worden op gronden die geïnitieerd zijn vanuit Amerika. Deze gronden zijn op basis van nationaliteit. Amerika heeft een zeer streng beleid kijkend naar buitenlandse bedrijfsactiviteiten. Men mag geen mensen aannemen die komen uit landen als Rusland, Iran, Afghanistan, China etc. In Nederland zou dit onder discriminatie vallen volgens de AWGB maar in Amerika zeer zeker niet. Zoals eerdergenoemd in dit rapport is dit een voorbeeld van een vooroordeel, men onderscheidt een groep mensen op basis van nationaliteit. Deze nationaliteit zegt niets over de competenties, kwaliteiten en vaardigheden van deze groep mensen of individuen.

4. Eigen visie

In dit hoofdstuk wordt er een kritische reflectie opgesteld met behulp van de opgedane inzichten. Daarnaast worden er nog een aantal kanttekeningen gemaakt door de auteur en een aantal wijze levenslessen meegegeven op het gebied van diversiteit, discriminatie en vooroordelen.

Diversiteitsbeleid kan in een aantal situaties nuttig blijken maar ook zeer nadelig. Het gaat erom of een medewerker geschikt is voor een functie of niet, niet om het feit of hij zeer verschillend is ten opzichte van andere medewerkers. Naar mijn mening is het ten eerste belangrijk om te kijken of de persoon alle kwaliteiten en vaardigheden heeft om een functie uit te kunnen voeren. Mits deze functie veel kwaliteiten en vaardigheden vereist die overeenkomen met jonge personen, bijvoorbeeld affiniteit met technologie, en minder met oudere personen, dan zij dat zo. Er zullen altijd functies zijn die ingevuld worden door een groep mensen die uiteindelijk binnen eenzelfde groep ingedeeld kunnen worden. Maar het is niet voor niets dat men zich conformeert tot de groep waar ze bij willen horen. De mens is en blijft een sociaal dier en zal altijd ergens bij willen horen.

Een ander belangrijk punt binnen diversiteit is de combinatie met discriminatie, logischerwijs mag er niet gediscrimineerd worden. Echter bestaan vooroordelen nog steeds en is de mens van nature ingesteld om overal vooroordelen over te hebben. Wat belangrijk is in mijn ogen is om de groepen te helpen die het minder gemakkelijk hebben in de samenleving en op de wereld. Er zijn zoveel mensen op de wereld, waarom elkaar afrekenen op de verschillen tussen de mensen als je deze verschillen ook kan koesteren?

Bronnenlijst

Algemene Wet Gelijke Behandeling. (2011). Geraadpleegd op 13 oktober, van <https://wetten.overheid.nl/BWBR0006502/2011-12-03>

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

CHRO. (2019, 3 april). *Diversiteit op de werkvloer: dit laat onderzoek zien*. Geraadpleegd op 6 oktober 2019, van <https://chro.nl/artikel/diversiteit-op-de-werkvloer-dit-laat-onderzoek-zien>

De Vries, S. (2005). *Diversiteit op de werkvloer: hoe werkt dat?: voorbeelden van diversiteitsbeleid in de praktijk*. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven.

Greenberg, J., T. Pyszczynski & S. Solomons, S. (1990) Anxiety concerning social exclusion: Innate responses or one consequences of the need for terror management?, *Journal of Social and Clinical Psychology*. Geraadpleegd op 5 oktober 2019

Kreitner, R. & A. Kinicki. 2004. *Organizational Behavior*, zesde editie .New York: The McGraw-Hill Companies. 44-70

Molleman, E. and J. Slomp (2006). *The impact of team and work characteristics on team Functioning, Human factors and ergonomics in manufacturing*, p. 1-15. Geraadpleegd op 5 oktober 2019

NSVP. (z.d.). *Denkfouten over diversiteit*. Geraadpleegd op 5 oktober 2019, van <https://www.innovatiefinwerk.nl/projecten/denkfouten-over-diversiteit>

Rupert, J. (2010) *Leren over teamdiversiteit*, O&O

Sterk, A. (2019, 3 oktober). *Na jaren stilstand iets meer vrouwen aan de top*. Geraadpleegd op 4 oktober 2019, van <https://www.nrc.nl/nieuws/2019/09/03/iets-meer-vrouwen-aan-de-top-a3972109>

Taifel, H., & Turner, J. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. *Organizational Identity*, 56–66. Geraadpleegd op 5 oktober 2019

Van de Ven, C. (2011). Diversiteit en conflict: niet vermijden maar benutten! *Tijdschrift conflicthantering*. Geraadpleegd op 5 oktober 2019