SAMENVATTING: *"VAN DIVERSITEITSMANAGEMENT NAAR PRESTATIES"*

Probleemstelling

In reactie op de ontwikkelingen in de samenleving en op de arbeidsmarkt voeren publieke organisaties vaak diversiteitsbeleid of diversiteitsmanagement. De aard en vorm van het diversiteitsmanagement varieert echter erg per organisatie. Door de verscheidenheid aan interventies is de link tussen diversiteitsmanagement en prestaties niet altijd duidelijk. Bovendien hangt het effect van diversiteitsmanagement samen met het type beleid en interventies die organisaties inzetten. Hierbij speelt de leidinggevende ook een belangrijke rol, omdat hij of zij verantwoordelijk is voor de implementatie van beleid en in direct contact staat met werknemers.

Om meer inzicht te krijgen in dit vraagstuk worden verschillen aspecten van diversiteitsmanagement, HRM en prestaties en leiderschap met elkaar gekoppeld. Dit heeft geresulteerd in de volgende centrale onderzoeksvraag:

Wat is de invloed van diversiteitsmanagement op HRM-uitkomsten en welke rol speelt de leidinggevende hierbij?

Onderzoeksopzet

Het onderzoek is door middel van het Flitspanel van overheidswerknemers uitgevoerd, een panel dat in opdracht van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) wordt onderhouden. De werknemers die deelnemen aan het Flitspanel, worden regelmatig (één keer per twee maanden) per e-mail uitgenodigd om deel te nemen aan een webenquête die maximaal tien minuten duurt. De groep werknemers die deelnemen aan het Flitspanel, is representatief voor het personeelsbestand van de gehele publieke sector. Het onderzoek is uitgevoerd in de periode van 12 april t/m 26 april 2011. De respons bedroeg 11.557 werknemers, dat is een responspercentage van 42,5 procent.

Diversiteitsmanagement en HRM-uitkomsten

Om meer inzicht te verkrijgen in het type diversiteitsmanagement dat publieke organisaties voeren, is allereerst onderzocht welke visies hieraan ten grondslag kunnen liggen. Op basis van wetenschappelijke literatuur zijn er vijf perspectieven onderscheiden, die weergeven welke motieven een organisatie kan hebben om de diversiteit in de organisatie te bevorderen. Het eerste perspectief, *discrimination & fairness* (D&F), legt de nadruk op rechtvaardigheid, gelijkheid en het wegwerken van discriminatie in de organisatie. In het tweede perspectief *access & legitimacy* (A&L) gaat het om het vergroten van de toegang en de legitimiteit tot de markt en klant/burgerpopulatie. Diversiteit heeft dan een meerwaarde voor de interactie tussen de organisatie en burger/markt. Het derde *integration & learning*-perspectief (I&L) benadert diversiteit als een resource voor leren, verandering en vernieuwing, met als doel het verbeteren van kerntaken en werkprocessen. Een vierde perspectief is het streven naar homogeniteit. Hierbij focust de organisatie zich niet op diversiteit, maar ligt de nadruk op overeenkomsten tussen werknemers. Tot slot betreft het laatste perspectief het *colorblind*-beleid. Hierbij is de organisatie niet bewust bezig met het cultureel diverser worden van de organisatie. Deze perspectieven worden, in meer of mindere mate, tegelijkertijd gehanteerd door publieke organisaties. Het hangt per sector af welk perspectief het meest van toepassing is.

Vanuit de diversiteitsperspectieven kunnen organisaties vervolgens een aantal instrumenten inzetten. De instrumenten die in dit onderzoek zijn geselecteerd, typeren het D&F-, A&L- en I&L-perspectief. Deze instrumenten worden gevarieerd ingezet in de publieke sector. Het is gebleken dat een visie zich niet altijd uit in een concreet instrument. Bovendien verschilt de inzet van de instrumenten per sector. Het type instrument dat organisaties inzetten om diversiteit in de organisatie te stimuleren en te benutten, heeft invloed op de drie HRM-uitkomsten affectief commitment, werkmotivatie en

vertrekintentie van werknemers. Een instrument typerend voor het A&L-perspectief is het divers samenstellen van selectieteams om de kwaliteiten bij sollicitanten met andere achtergronden te herkennen. Een instrument kenmerkend voor het I&L-perspectief is de inzet van trajecten gericht op het creëren van een open cultuur en waardering van diversiteit. Deze twee instrumenten hebben een positieve invloed op de HRM-uitkomsten. In organisaties waar deze instrumenten worden ingezet, zijn werknemers meer affectief betrokken, waardoor zij zich meer emotioneel verbonden voelen met en identificeren met de organisatie. Daarnaast zijn werknemers meer werkgemotiveerd en daardoor meer bereid zich in te zetten voor hun werktaken en het behalen van doelstellingen. Tot slot zijn werknemers minder vertrekgeneigd, waardoor de binding met de organisatie wordt versterkt.

Een meeromvattende vorm van diversiteitsmanagement dan de afzonderlijke instrumenten is het concept van *managing diversity*. Hierbij ligt de nadruk op een diversiteitscultuur en het stimuleren van diversiteit in de organisatie met behulp van speciale programma's en processen. Het gaat dan om een combinatie van beleidsaspecten en managementcomponenten, waarbij de leidinggevende een belangrijke functie heeft. De publieke sector voldoet gemiddeld net aan managing diversity. Bovendien verschillen de sectoren onderling in de mate waarin zij het *managing diversity* concept toepassen.

Ook *managing diversity* heeft een positieve invloed op de HRM-uitkomsten. Bij meer managing diversity activiteiten, zijn werknemers meer affectief betrokken en werkgemotiveerd en minder vertrekgeneigd. Wanneer het diversiteitsmanagement meer uitgaat van het benutten van diversiteit, met als doel de prestaties te verbeteren, zal dit een positieve invloed hebben op de houding en het gedrag van werknemers. Dit gaat dan verder dan enkel en alleen het bevorderen van de diversiteit in het personeelsbestand.

Een transformationele leiderschapsstijl kenmerkt zich door een vertrouwensrelatie die de leidinggevende opbouwt met werknemers door hen te motiveren, te stimuleren en te coachen. Hierbij is het doel het benutten van de kwaliteiten die werknemers bezitten. Transformationeel leiderschap heeft ook een positieve invloed op de HRM-uitkomsten. De manier van leidinggeven heeft een sterk effect op de houding en het gedrag van werknemers in de publieke sector en is dus erg belangrijk. Bovendien heeft transformationeel leiderschap een positief effect op de relatie tussen *managing diversity* en de vertrekintentie van werknemers. Dit houdt in dat de positieve invloed van *managing diversity* op de vertrekintentie van werknemers wordt versterkt bij de aanwezigheid van een transformationele leiderschapsstijl. Werknemers zijn dan minder vertrekgeneigd, waardoor de binding met de organisatie wordt versterkt.

Tanachia Ashikali
Scriptie: "Van diversiteitsmanagement naar prestaties"
Erasmus Universiteit Rotterdam

Akkoord scriptiebegeleider:
S. Groeneveld